# Содержание

Глава 1. Теоретический аспект значения трудового коллектива и сокращения текучести кадров

Глава 2. Краткая характеристика отдела предприятия

1. Численность рабочих отдела

2. Выработка Отдела управления за три месяца

3. Особенности режима работы и технической вооруженности Отдела управления

4. Организация и обслуживание рабочих мест

5. Текучесть кадров за последние 5-6 месяцев

Глава 3. Анализ полученных результатов, выводы и рекомендации

Выводы

Список использованной литературы

Глава 1. Теоретический аспект значения трудового коллектива и сокращения текучести кадров

Для чего служит трудовой коллектив предприятия? Так ли важны благотворные отношения внутри коллектива? Влияет ли микроклимат на текучесть кадров предприятия? На эти и другие вопросы я пыталась ответить в своей теоретической части работы, анализируя мнения различных специалистов и ученых.

Как известно, предприятие является не только местом, где протекает только трудовая деятельность человека, но и своеобразным центром его социальной и духовной жизни. Являясь первичной ячейкой общества, трудовой коллектив развивается по присущим ему закономерностям. Коллектив — это группа людей, связанных устойчивой, совместной и общественно полезной деятельностью, которая предполагает наличие единых целей, организации и управления. [[1]](#footnote-1)

Трудовой коллектив — это организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей. [[2]](#footnote-2)

Важнейшей характеристикой трудового коллектива является единство целей его деятельности, которые вытекают из общественных потребностей и интересов. Поэтому трудовой коллектив — это не только социальная категория, но одновременно и средство достижения целей.

Если цели ясны и понятны членам трудового коллектива и становятся стремлением каждого его члена, то они сплачивают трудовой коллектив. Разумеется, что общность целей не устраняет некоторых разногласий среди членов трудового коллектива, так как люди различаются уровнем образования, жизненным опытом, особенностями характера и другими индивидуальными признаками. К числу других характеристик, определяющих понятие трудового коллектива, относятся его структура, величина, функции, процедуры общения и т.д.

Трудовой коллектив — это не простая совокупность людей, а сложное структурное образование со многими внешними и внутренними связями, оформленными и неоформленными отношениями, которые определяют идеологию (совокупность идей и взглядов, отражающих особенности общественных отношений) и психологию (общественное мнение, социальные чувства, коллективные привычки, традиции, настроения и т.п.).

В повседневной деятельности руководителю трудового коллектива важно уметь наблюдать поведение отдельных работников в труде, в общении, в познании, уметь сформировать, сплотить и воспитать коллектив.

Исходной социологической предпосылкой изучения трудового коллектива является представление о нем как о совокупности социальных ролей и совокупности людей, которые по-разному проявляют себя как личности при выполнении своих ролей.

В словарях по экономике указаны следующие виды трудовых коллективов: первичный, вторичный, формальный и неформальный.

Центральным звеном в фирме является первичный трудовой коллектив: бригада, участок, цех, бюро, отдел и т.д. Ему выделяются определенные материально-технические средства и создаются условия для успешной деятельности, которая направляется руководителем трудового коллектива. Именно здесь создаются материальные и духовные ценности, выполняется план, формируется производственная активность личности. Задача такого коллектива состоит в объединении объединение работников на основе отдельного технологического процесса, осуществляя который работники вступают в непосредственные контакты.

Вторичный трудовой коллектив - трудовой коллектив цеха, организации или предприятия. Для вторичных трудовых коллективов характерно относительно слабое взаимодействие всех членов коллектива. Работники такого коллектива объединены пониманием принадлежности к одной организации.

##### Неформальный трудовой коллектив - неформальная реальная общность, не имеющая юридического и фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, дружбы, симпатий и практической пользы.

##### Формальный трудовой коллектив - трудовой коллектив, созданный по воле руководства для организации производственного процесса.

##### Развитие трудового коллектива - процесс последовательного прохождения трудовым коллективом пяти стадий: -1- возникновение коллектива - стадия проектирования формальной структуры, органов управления и системы отчетности; -2- формирование коллектива - стадия образования неформальных малых групп и формирования общественного мнения; -3- стабилизация коллектива - стадия стабильного существования неформальной структуры коллектива при сформированных условиях его равновесия и социальных нормах; -4- совершенствование коллектива; -5- распад коллектива.

##### Социальная структура трудового коллектива - характеристика трудового коллектива по полу, возрасту, профессиям, национальностям и другим социальным показателям.

Отношения внутри коллектива на любом предприятии должны способствовать внутреннему росту компании, повышению эффективности труда.

##### Важнейшей задачей любого предприятия является стабилизация кадров трудового коллектива - динамичная устойчивость персонала организации в ходе выполнения присущих ему функций и задач.

На состояние сплоченности коллектива большое влияние оказывает психическая совместимость его членов. Под совместимостью понимается степень сочетания в коллективе личных качеств его членов.

Потенциальным отрицательным последствием высокой сплоченности является групповое единомыслие, когда из-за чувства солидарности снижается активность деятельности отдельных членов коллектива.

Обеспечение психологической совместимости достигается в первую очередь правильным подбором кадров. Руководитель может укрепить сплоченность, делая упор на глобальные цели коллектива, показывая вклад коллектива в общую цель фирмы.

Совокупность социально-психологических характеристик дает представление о состоянии коллектива, которое называется моральным климатом коллектива. Для оценки морального климата коллектива можно использовать такие косвенные показатели, как сведения о текучести кадров, качестве изготовляемой продукции, результативности труда и т.п.

Благоприятный моральный климат коллектива — непременное условие его работоспособности и развития. Дух сотрудничества, поддержки и взаимной требовательности, четкость организации и согласованность усилий работников - вот те резервы, которые позволяют повысить эффективность трудовой деятельности коллектива.

В США руководители склонны делать упор на производственную деятельность и игнорировать социальные аспекты, в то время как в Японии достижение и сохранение состояния удовлетворенности членов рабочей группы идет бок о бок с выполнением целевых ролей.

Рассматривая вопросы повышения эффективности работы коллектива, можно сделать вывод, что самый эффективный коллектив — это коллектив:

* чей размер соответствует его задачам;
* в составе которого находятся люди с положительными чертами характера;
* чьи нормы способствуют достижению целей коллектива;
* где здоровый уровень конфликтности;
* где хорошее выполнение как целевых, так и поддерживающих ролей;
* где члены коллектива, имеющие высокий статус, не доминируют;
* где создан здоровый моральный климат.

Соответственно микроклимат в коллективе влияет на текучесть кадров. Вряд ли кто-нибудь станет спорить, что текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы.

Каковы причины текучести кадров, как с ней бороться, и всегда ли необходимо это делать?

Для начала определимся с термином текучести персонала: Текучесть персонала - движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть может быть:

* Внутриорганизационная - связанная с трудовыми перемещениями внутри организации;
* Внешняя - между организациями, отраслями и сферами экономики.

Различают естественную и излишнюю текучесть кадров. Как понять, естественная или излишняя текучесть кадров на вашем предприятии?

Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя же текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер. В последние годы на российских предприятиях часто наблюдаются случаи "ухода отделами", когда сложившиеся рабочие коллективы, в силу одинаковой мотивации и сложившихся контактов, предпочитают переходить в другую организацию целиком.

Таким образом,

* текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации;
* текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Несмотря на остроту этой проблемы во многих организациях, «программы сохранения персонала» пока являются редкостью.

Текучесть персонала на пустом месте не возникает, грамотному руководителю она всегда говорит о том, что что-то у него в "бизнес - королевстве" неладно. Каковы причины текучести кадров на предприятии, почему люди уходят, почему они уходят как бы неожиданно или массово? Нужно ли бороться с текучестью кадров? Разные авторы предлагают разные мнения.

По мнению Иванова А. П. [[3]](#footnote-3) основные и главные причины ухода персонала следующие:

1. неконкурентоспособные ставки оплаты;
2. несправедливая структура оплаты;
3. нестабильные заработки;
4. продолжительные или неудобные часы работы;
5. плохие условия труда;
6. деспотичное или неприятное руководство;
7. проблемы с проездом до места работы;
8. отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;
9. работа, в которой нет особой нужды;
10. неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;
11. неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией);
12. изменяющийся имидж организации;
13. работа с персоналом по принципу «соковыжималки» (жесткая структура);
14. прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании).

Но существуют другие подходы к влиянию коллектива и текучести кадров на предприятие. Например, специалисты компании "Юнион-Стандарт Консалтинг" считают, что небольшая текучесть кадров все же необходима.

С помощью правильной организации найма, увольнения, подготовки к рабочему процессу и самого процесса компания может получить весомое конкурентное преимущество и подготовить неожиданные ходы в борьбе за овладение рынком. А без сформулированной системы правил фирма напоминает медузу, растекшуюся на солнце. [[4]](#footnote-4)

Японская система пожизненного найма, метод "соковыжималки" - получения максимума от нового сотрудника, пока он полон энтузиазма, и постоянная смена кадров для поддержания уровня работы в организации в чистом виде встречаются довольно редко. С тем, что политика работы с персоналом должна быть четко определена, руководители сегодня вряд ли будут спорить. Одни утвердились в этом мнении, увидев результаты своего труда, превысившие самые смелые ожидания. Других заставил согласиться с этим собственный горький опыт и мучительные размышления на руинах предприятия. Выбор стратегии работы с персоналом, принципов планирования карьеры и установление показателей кадрооборота зависят от ситуации на рынке, общей культуры в организации и, что очень важно, от специфики деятельности конкретных подразделений.

Так ли страшна высокая текучесть кадров, если желающие работать выстраиваются в очередь? При анализе сменяемости кадров важно оценить, какие сотрудники уходят, а какие остаются в организации, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими установками, определенными руководством. Без этой оценки невозможно понять, является ли существующий уровень сменяемости положительным или отрицательным явлением. Если уходят именно те кадры, от которых необходимо избавиться, значит, организация находится на верном пути. Если же она теряет лучших бойцов, то вопрос текучести необходимо вынести на повестку дня. Не обнадеживает и ситуация, когда сменяемость и ротация (большая или маленькая) не способствуют улучшению качества работы. Важной характеристикой привлекательности фирмы служит уровень конкурса на получение в ней работы. Как учил Конфуций, "хорошее правление - когда довольны те, кто рядом, и приходят те, кто далеко". Но полезно также следить за карьерой ушедших сотрудников и интересоваться у специалистов их котировкой на рынке труда. Например, если сотрудник нарасхват, возможно, организация стала трамплином, кузницей кадров для других предприятий. Значит, имеются упущения в планировании карьеры и необходимо сделать профессиональную подготовку кадров более быстрой и менее дорогостоящей. Насторожить должен и низкий спрос на своих работников. Это может быть симптомом отставания фирмы либо негативных процессов, происходящих в отрасли. Декларируя принцип частичной занятости, некоторые компании практикуют найм сотрудников на проект. Есть ли польза от таких фигаро? Существуют агентства, специализирующиеся на подборе сотрудников для временной работы или выполнения определенного объема работ. Не стоит бояться низкой квалификации - она как раз очень высокая. Как правило, на объем нанимают людей, отличающихся нестандартным мышлением и высокой степенью ориентации на задачу. Плюсы для фирмы: очень свежая кровь и отсутствие проблем, связанных с характерными особенностями лидера. Когда определено, что делать, и в общих чертах намечен план, лидеру бывает неинтересно увязать в технических деталях, он стремится дальше, генерирует новые идеи. Такой склад натуры менеджера среднего звена может привести к конфликту с начальством: "А доделывать Пушкин будет?" В случае частичной занятости работу прекрасно доведут до конца постоянные сотрудники, что, кстати, может дешевле обойтись.

Известно высказывание Генри Форда: "Колеса компании должны крутиться в правильном направлении и не давить пассажиров". Именно рациональное построение отношений внутри коллектива диктует подходы к формированию организационной структуры фирмы и принципов отношений с персоналом.

# Глава 2. Краткая характеристика отдела предприятия

Данная работа основывается на анализе МОУ лицея №23 г. Сочи Краснодарского края.

Это образовательное учреждение сформировано давно, функционирует уже около 48 лет, а более 6 лет назад прошла аттестацию на присвоение статуса лицея, так как введена в 9-11 классах предпрофильная подготовка, с 5-11 класс сформированы классы разноуровнего обучения.

###

### 1. Численность рабочих отдела

Я рассмотрела микроклимат предприятия на основе численности и состава административного корпуса данного лицея.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Ф. И. О. | Должность |
| 1 | Евсеева Л.Н. | директор |
| 2 | Мегерян Р.М. | зам. директора по УВР (старшие классы) |
| 3 | Мальцева Н.П. | зам. директора по УВР (среднее звено) |
| 4 | Ведерникова Н.И.  | зам. директора по УВР ( школа 1 ступени) |
| 5 | Зобина О.И. | зам. директора по науке |
| 6 | Мегерян Л.М. | зам. директора по воспитательной работе |
| 7 | Симанян С.А. | зам. директора по организационным вопросам |
| 8 | Учадзе И.А. | зам. директора по хоз.части |
| 9 | Александрова Л.С. | ответственная за внешкольную организацию досуга детей |
| 10 | Пруидзе И.В. | библиотекарь |
| 11 | Иванова Г.В. | секретарь-делопроизводитель |

### 2. Выработка Отдела управления за три месяца

Продолжительность рабочего дня составляет 8 часов при 5-дневной нагрузке.

Т.е выработка работника предприятия за неделю составляет 40 часов.

Соответственно за последние 3 месяца каждый работник административного корпуса отработал в среднем

480 часов (3 мес.\*4 недели\* 40 часов).

Отсюда можно сделать вывод, что в среднем выработка корпуса за последние три месяца составляет

480\* 11 человек = 5280 часов.

###

### 3. Особенности режима работы и технической вооруженности Административного корпуса

Административный корпус занимается координацией, планированием, контролем и регулированием всей хозяйственной и научной деятельности учреждения.

Отдел включает в себя 7 главных кабинетов: директора, секретаря, 3 кабинета завучей, и зам директора по хоз. части, кабинет зам. директора по науке, и дополнительным является кабинет, приспособленный под библиотеку. Исходя из документов, опросов и личных наблюдений я сделала вывод, что уровень технической вооруженности соответствует нормам, так как у каждого работника имеется свой отдельный кабинет, поэтому конфликтные ситуации по поводу проблемного протекания трудового процесса сводятся к минимуму.

###

### 4. Организация и обслуживание рабочих мест

Организация рабочих мест заключается в соответствующем оснащении и планировке.

Оснащение отдела, т. е. обеспечение рабочего места всеми необходимыми средствами, при помощи которых можно создать работнику эффективные условия труда, включает[[5]](#footnote-5):

1. Технологическая оснастка

Это канцелярия, компьютер, принтер. Имеется у директора, завучей, и у всех зам директора, а также у библиотекаря.

Основное оборудование (специальные приборы)

Различные методички, учебные пособия и д.р. имеются у завучей, которые также и занимаются проведением уроков.

1. Средства безопасности.

Я не выявила нарушение правил пожарной безопасности, во время моего пребывания в лицее я наблюдала наличии противогазов, пожарных щитов или других аналогичных средств защиты.

4. Средства сигнализации.

Имеется стандартная пожарная система сигнализации.

5. Средства связи.

Телефон, факс, выход в Интернет.

6. Средства освещения.

Настольные лампы и лампы дневного света.

7. Организационная оснастка.

По санитарно-гигиеническим нормам и документам учреждения для каждого работника определено его рабочее место, которое состоит из рабочего стола, стула и шкафа, исходя из специфики его работы. Все требования выполняются.

Планировка рабочих мест достаточно удобная, т. к. она предполагает возможность быстрого ее изменения и демонтажа.

8. Охрана.

Лицей находится под присмотром охранного предприятия. На территории лицея, как в дневное, так и в ночное время суток находится охранник. Существует также система сигнализации.

###

### 5. Текучесть кадров за последние 5-6 месяцев

В данном отделе за последние 6 месяцев никто не увольнялся и не был зачислен в штат сотрудников. Текучесть характерна только для обслуживающего персонала (уборщиков, дворников), который не входит в Административный корпус лицея.

# Глава 3. Анализ полученных результатов, выводы и рекомендации

В ходе опроса и изучения документов, я составила список работников отдела управления:

Табл. 1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Ф. И. О. | Должность | Разряд | Оклад |
| 1 | Евсеева Л.Н. | директор | 16 | 12000 |
| 2 | Мегерян Р.М. | зам. директора по УВР (старшие классы) | 14 | 9000 |
| 3 | Мальцева Н.П. | зам. директора по УВР (среднее звено) | 15 | 10000 |
| 4 | Ведерникова Н.И.  | зам. директора по УВР ( школа 1 ступени) | 14 | 6000 (0,5 ставки) |
| 5 | Зобина О.И. | зам. директора по науке | 14 | 8000 + 2500 (7 уроков в неделю) |
| 6 | Мегерян Л.М. | зам. директора по воспитательной работе | 14 | 8000 + 2500 (7 уроков в неделю) |
| 7 | Симанян С.А. | зам. директора по организационным вопросам | 14 | 8000 |
| 8 | Учадзе И.А. | зам. директора по хоз.части | 14 | 8000 |
| 9 | Александрова Л.С. | ответственная за внешкольную организацию досуга детей | 13 | 5000 (0,5 ставки) |
| 10 | Пруидзе И.В. | библиотекарь | 14 | 6000 |
| 11 | Иванова Г.В. | секретарь-делопроизводитель | - | 5000 |

Данные о выработке представлены в таблице 2.

Табл. 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Ф. И. О. | Кол-во часов, отработанных в неделю |
| 1 | Евсеева Л.Н. | 8 |
| 2 | Мегерян Р.М. | 8 |
| 3 | Мальцева Н.П. | 8 |
| 4 | Ведерникова Н.И.  | 5+4 |
| 5 | Зобина О.И. | 8 |
| 6 | Мегерян Л.М. | 8 |
| 7 | Симанян С.А. | 8 |
| 8 | Учадзе И.А. | 8 |
| 9 | Александрова Л.С. | 4+4 |
| 10 | Пруидзе И.В. | 8 |
| 11 | Иванова Г.В. | 8 |

Нарушений трудовой дисциплины в ходе работы не выявлено.

До начала опроса, побеседовав с несколькими работниками, я сделала вывод о том, что в отделе довольно хорошая обстановка и положительный микроклимат. Но для того, чтобы точно охарактеризовать микроклимат и текучесть кадров в отделе, необходимы дополнительные опросные исследования.

После обработки опросных листов я составила аналитическую таблицу для выявления абсолютной и относительной потенциальной текучести рабочих кадров

Табл. 3

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Группы рабочих |
| Потенциальнонестабильная(п.19, да) | Стабильная | Не определившиесяв выборе | Всего |
| Количество человек | 2 | 7 | 2 | 11 |
| % к итогу | 13 | 74 | 13 | 100 |

Пункт 19 опросного листа требует ответа на вопрос: «Собираетесь ли Вы сменить работу?»

В результате исследования оказалось, что 2 человека хотят уйти с данного места работы, ответив положительно на п.19, т. е. они относятся к потенциально нестабильной группе рабочих (13 % от общего числа). Ответ «не знаю» тоже дали 2 человека, т. е. они относятся к группе, которая не определилась в выборе. Остальные 7 человек – стабильная группа работников, которые отказались сменить данную работу.

Вывод: в отделе относительно стабильная обстановка текучести кадров, т. е. 74 % согласны работать на данном предприятии, это довольно существенная цифра, но тем не менее, 26 % или не определились в выборе, или не хотят работать на данном предприятии, это тоже существенное число текучести кадров. Например, если сравнивать с японскими учреждениями подобного типа, то для них характерно всего лишь 0,5 % нестабильных работников.

Почему же всё таки несколько человек не хотят здесь работать? Что повлияло на их решение? Я попыталась дать ответ на этот вопрос, исходя из п. 2, 3, 8, 13, 17 опросного листа. Для наглядности изображена таблица 4.

Табл. 4

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Группы рабочих |
| Потенциальнаятекучесть | Стабильная | Не определившиесяв выборе | Всего по отделу |
| 1.Возраст (средний) | 51 год | 47,2 лет | 33 года | 45,3 лет |
| 2.Средний заработок | 9250 руб. | руб. | 9250 руб. | 8200 руб. |
| 3.Стаж по данной профессии ( средний на 1 человека) | 28,5 лет. | 22,7 лет | 6 лет | 12,1 лет |

Комментарии.

С помощью вопроса №1,2,3 опросного листа я выявила следующее (для наглядности данные представлены в таблице на основе выборки из анкет, причем серым цветом выделена потенциально нестабильная группа работников):

Табл. 5

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Ф. И. О. | Пол | Образование | Возраст |
| 1 | Евсеева Л.Н. | ж | высшее педагогическое | 48 |
| 2 | Мегерян Р.М. | ж | высшее педагогическое | 35 |
| 3 | Мальцева Н.П. | ж | высшее педагогическое | 47 |
| 4 | Ведерникова Н.И.  | ж | высшее педагогическое | 40 |
| 5 | Зобина О.И. | ж | высшее педагогическое | 39 |
| 6 | Мегерян Л.М. | ж | высшее педагогическое | 33 |
| 7 | Симанян С.А. | ж | высшее педагогическое | 33 |
| 8 | Учадзе И.А. | м | высшее педагогическое | 63 |
| 9 | Александрова Л.С. | ж | средне-специальное | 45 |
| 10 | Пруидзе И.В. | ж | высшее педагогическое | 63 |
| 11 | Иванова Г.В. | ж | высшее педагогическое | 53 |

На основании этих данных и таблице №3 рассчитаны первые 3 показателя в таблице №4. Показатель среднего заработка рассчитан с помощью таблицы №1,где указана заработная плата каждого работника (руб./ мес.).

Стаж по данной профессии составлен на основе вопроса 13 анкеты и представлен в табличной форме:

Табл. 6

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Ф. И. О. | Стаж по данной профессии, лет |
| 1 | Евсеева Л.Н. | 26 |
| 2 | Мегерян Р.М. |  5 |
| 3 | Мальцева Н.П. | 25 |
| 4 | Ведерникова Н.И.  | 21 |
| 5 | Зобина О.И. | 17 |
| 6 | Мегерян Л.М. | 5 |
| 7 | Симонян С.А. | 7 |
| 8 | Учадзе И.А. | 40 |
| 9 | Александрова Л.С. | 25 |
| 10 | Пруидзе И.В. | 30 |
| 11 | Иванова Г.В. | 27 |

Выводы:

Большинство сотрудников отдела управления – женщины, и 22%из них хочет сменить свое место работы. Женщины более подвержены стабильности в данном исследовании.

Конечно, слабой стороной предприятия является размер заработной платы. Исследование показало, что у тех сотрудников, кто более подвержен нестабильности, зарплата очень низкая – 1800 рублей в среднем на человека, в то время как у стабильной группы - почти в 2 раза выше.

Из таблицы видно, что те люди, кто дольше всех работали по данной профессии, хотят сменить данное место работы на лучшее, хотя стаж на предприятии у каждого сотрудника одинаковый – 2 года (предприятие недавно начало функционировать).

П. 20, 21 опросного листа отвечают на вопрос «Почему Вы собираетесь сменить работу?». Потенциально нестабильная группа в количестве 2 сотрудников указала следующие причины :

- плохой заработок

- нет возможности для повышения квалификации

- большая нагрузка

Следовательно, эти причины являются главными причинами текучести кадров в Административном корпусе МОУ лицея №23.

Для того, чтобы охарактеризовать микроклимат в коллективе в числовом выражении, необходимо рассчитать социометрические индексы (коэффициенты), индексы взаимности, нейтральности и конфликтности. Для этого используется построение социоматрицы.

Используются данные п. 5, 6, 9, 12, 14, 16, 18 опросного листа.

Табл. 7

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кого выбирают | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | Итого + | Итого - | СУММА |
| Ктовыбирает |
| 1 |  | + | + | + | 0 | + | + | - | 0 | + | + | 7 | 1 | 8 |
| 2 | + |  | + | 0 | - | + | + | 0 | 0 | 0 | + | 5 | 1 | 6 |
| 3 | + | + |  | + | + | + | + | 0 | 0 | + | + | 8 | 0 | 8 |
| 4 | + | 0 | + |  | - | 0 | + | + | + | + | + | 7 | 1 | 8 |
| 5 | + | + | + | 0 |  | + | 0 | 0 | 0 | 0 | + | 5 | 0 | 5 |
| 6 | + | + | + | + | 0 |  | + | 0 | 0 | + | + | 7 | 0 | 7 |
| 7 | + | + | + | + | - | + |  | + | + | + | + | 9 | 1 | 10 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | + | - | - | + |  | + | + | + | 5 | 2 | 7 |
| 9 | 0 | 0 | + | + | - | 0 | + | + |  | + | + | 6 | 1 | 7 |
| 10 | + | 0 | + | + | 0 | 0 | + | + | + |  | + | 7 | 0 | 7 |
| 11 | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |  | 10 | 0 | 10 |
| Итого + | 8 | 6 | 9 | 8 | 2 | 6 | 8 | 5 | 5 | 8 | 10 |
| Итого - | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| СУММА | 8 | 6 | 9 | 8 | 7 | 7 | 8 | 6 | 5 | 8 | 10 |

Число положительных парных выборов -33;

Число отрицательных парных выборов -0;

Число нейтральных парных выборов – 8.

Коэффициент взаимности находится как отношение положительных парных выборов к максимально возможному числу парных выборов в группе. В данном случае он равен:

К = 33/11 (11-1)/2 = 15

Коэффициент конфликтности находится как отношение отрицательных парных выборов к максимально возможному числу парных выборов в группе:

К = 0/11 (11-1)/2 = 0

Коэффициент нейтральности равен отношению нейтральных парных выборов к максимально возможному числу выборов в группе:

К= 8 / 11 (11-1)/2 = 3,63

Коэффициент конфликтности равен 0, что говорит о благоприятности микроклимата и отсутствии серьезных конфликтов, что говорить о коэффициенте нейтральности, то он равен 3,63, а это намного меньше коэффициента положительности, что говорит о том, что микроклимат в коллективе ровный, благоприятный. Текучесть кадров показывает то, что есть люди, которые хотели бы сменить работу, но их меньшинство, и о том, что в ближайшее время менять его не собираются.

Далее необходимо выделить лидера и наименее популярного работника при помощи индекса социометрического статуса, который получается делением суммы полученных положительных и отрицательных выборов на максимальное возможное число выборов.

Табл.8.Социометрический статус

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Члены коллектива | Положительный статус | Отрицательный статус |
| 1 | Евсеева Л.Н. | 0,8 | 0 |
| 2 | Мегерян Р.М. | 0,6 | 0 |
| 3 | Мальцева Н.П. | 0,9 | 0 |
| 4 | Ведерникова Н.И.  | 0,8 | 0 |
| 5 | Зобина О.И. | 0,2 | 0,5 |
| 6 | Мегерян Л.М. | 0,6 | 0,1 |
| 7 | Симонян С.А. | 0,8 | 0 |
| 8 | Учадзе И.А. | 0,5 | 0,1 |
| 9 | Александрова Л.С. | 0,5 | 0 |
| 10 | Пруидзе И.В. | 0,8 | 0 |
| 11 | Иванова Г.В. | 1 | 0 |

Социометрический статус показал, что фактическим лидером является работник №11 Иванова Г.В. – директор отдела управления. Работник № 11 Манькова С. А. – завуч - обладает самым высоким отрицательным статусом.

Что же привлекает или отталкивает людей в них? Составим социальный портрет «лидера» и « не пользующегося авторитетом» сотрудника.

Табл. 9

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | «Лидер» | Неавторитетный человек | В среднем по отделу на 1 чел. |
| Образование | 15 лет | 15 лет | 12,1 лет |
| Пол | ж | ж | 90 % женщин |
| Возраст | 53 | 39 | 45,3 лет |
| Стаж по данной профессии | 27 лет | 17 лет | 12,1 лет |

Из таблицы видно, что «лидер» пользуется авторитетом у сотрудников со стажем более 20 лет (средний возраст – 45,3 лет), лидером является Иванова-секретарь-делопроизводитель. Наблюдается деление коллектива по половому признаку, т. е. так как большинством являются женщины, то и лидерство отдается женщине.

Из таблицы социометрического статуса следует то, что чем ближе коэффициент положительного статуса (положительных выборов) к единице, тем желание уйти с работы меньше. Так как если отношения с сотрудниками благоприятные и вас многие признают в качестве «лидера» коллектива, то несомненно мотивация к труду будет больше, повышается эффективность труда и, следовательно, снижается текучесть кадров предприятия. Например, Ведерникова Н.И. – зам. директора по УВР ( школа 1 ступени)– с коэффициентом взаимности 0,8 имеет больше мотивации к труду, чем Учадзе И.А. – завхоз – с коэффициентом взаимности 0,5

# Выводы

На основании полученных расчетов я сделала вывод о том, что в данном коллективе Административного корпуса МОУ лицей №23, в количестве 11 постоянных работников микроклимат положительный, отношения неконфликтные. Это влечет за собой небольшую текучесть кадров (26 % в соответствии с расчетами).

Положительный микроклимат в данном коллективе, в общем, не влияет на текучесть кадров, но всё-таки есть люди, которые не против сменить данное место работы, но, с другой стороны, в ближайшее время его менять не собираются. Почему это происходит?

На основании собственных наблюдений и опросов сотрудников я пришла к выводу, что более молодые сотрудники отдела хотели бы сменить данное место работы из-за маленькой зарплаты, и большой нагрузки (так, например, некоторые сотрудники помимо своей управленческой задачи, занимаются ещё и ведением уроков, разработкой планов, научно-экспериментальной работой, или же являются классными руководителями, что в свою очередь является очень обременительно, что в свою очередь занимает большое количество личного времени и требует эмоционально-психологической подготовки).

Исходя из современных требований общества по формированию административного корпуса общеобразовательных учреждений, администратор школы должен быть не только профессионал в преподавании учебного цикла, знать основы психологического климата для уч-ся, коллектива учителей, владеть навыками работы с техническим оборудованием, иметь задатки лидера , быть в курсе основных требований и новинок педагогической науке, но и проявлять навыки «менеджера» в образовании.

К сожалению, в педагогической сфере, в ОУ, оплата труда довольно низкая, поэтому административному корпусу образовательного учреждения, для создание более приемлемого условия существования, приходится совмещать некоторые аспекты кураторства: учебно-научной- воспитательной, или организатор- учитель- воспитатель, что не позволяет в полной мере проявить себя более компетентным в отдельно взятой плоскости образования.

# Список использованной литературы

Учебники и словари

1. ИВАНОВ А.П. МЕНЕДЖМЕНТ: конспект лекций. – СПб, Изд-во Михайлова В.А., 2000
2. Иванов А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие. Ч.1. СПб, СПбГТУРП, 1996. - 122 с
3. Обэр-Крис Дж. Управление предприятием. Классика менеджмента (перев. с фр.). М.: “Сирин”, 1997. - 227 с.

4. СМИТИЕНКО, Мировая экономика: учебник для ВУЗов – М., 2000

5. ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ: словарь – 2001

Статьи и документы

Кира Канаян, Текучесть кадров. Насколько это плохо? статья по материалам компании "Юнион-Стандарт Консалтинг", 2006

Скавтитин А., Методические подходы к управлению текучестью кадров, статья, 2005 г., 15 с.

Техническая документация предприятия «ДЮСШВВС» № 2213РВ от 01,01,05 г.

Штатное расписание предприятия от 01,01,2005 года.

Интернет-сайты

1. www.yandex.ru – Поисковая система «Яндекс»
1. ИВАНОВ А.П. МЕНЕДЖМЕНТ: конспект лекций. – СПб, Изд-во Михайлова В.А., 2000 [↑](#footnote-ref-1)
2. Обэр-Крис Дж. Управление предприятием. Классика менеджмента (перев. с фр.). М.: “Сирин”, 1997. - 227 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. ИВАНОВ А.П. МЕНЕДЖМЕНТ: конспект лекций. – СПб, Изд-во Михайлова В.А., 2000 [↑](#footnote-ref-3)
4. По материалам компании «Юнайтед – Консалтинг», статья «Текучесть кадров. Так ли это плохо?»,2006 г. [↑](#footnote-ref-4)
5. В соответствии с технической документацией предприятия № 2213РВ от 01,01,05 г. [↑](#footnote-ref-5)