**Содержание**

1.Введение 3

2.Главная часть 5

2.1.Кадровая политика на предприятии 5

2.2. Понятие и причины текучести кадров 8

2.3. Управление процессом текучести кадров 10

2.4. Виды текучести кадров 15

2.5. Анализ текучести кадров на предприятии 16

2.6. Методы снижения уровня текучести кадров 20

3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ 23

3.1. Выводы и предложения 23

3.2.Список литературы 26

1.Введение

Актуальность данной работы заключается в том, что производство каждой страны и каждой отрасли зависит от ряда факторов. Сфера образования, как и любая другая отрасль народного хозяйства, существует в прямой зависимости от этих факторов. Одним из важнейших факторов, влияющих на уровень производительности труда, а, следовательно, и эффективности производства, являются кадры (персонал) предприятия.

Кадры – наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. В целом эффективность предприятия зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств.

То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода.

Цель данной работы заключается в изучении текучести кадров на предприятии.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

* изучение кадровой политики на предприятии
* понятие и причины текучести кадров
* рассмотрение управления процесса текучести кадров
* изучение видов текучести кадров
* анализ текучести кадров на предприятии
* изучение методов снижения текучести кадров на предприятии

Предметом данной работы является оценка текучести кадров на предприятии.

Объектом исследования является ООО «ЛесСтройИнвест» работает в отрасли сельскохозяйственных перерабатывающих предприятий.

При выполнении данной работы использовались научные и учебно-методические работы отечественных и зарубежных авторов, таких как Артеменко В.Г., Виханский О.С., Глазов М.М., Ефимова О.С. и других авторов.

## 2.Главная часть

## 2.1.Кадровая политика на предприятии

Кадровое планирование – система подбора квалифицированных кадров, имеющая своей целью обеспечить потребность организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки. План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью произвести расчёты относительно служащих, которые потребуются организации и профессиональной структуры, которая будем необходима в данный период. Следует также принять решение об источниках потенциального набора, установить и поддерживать контакты для обеспечения того, чтобы потребности организации и потенциальное вознаграждение за труд денежное или моральное были известны будущему составу служащих.

Каждая организация использует кадровое планирование явно или не явно, некоторые организации проделывают в этом плане серьёзные исследования, другие ограничиваются поверхностным вниманием в отношении планирования персонала. Одна из главных задач планирования персонала – это направить имеющиеся цели планы организации в конкретные потребности в квалифицированных служащих, то есть работников из планов организации и определить время в которое они будут затребованы. И как только эти потребности будут определены в рамках кадрового планирования, необходимо составить планы достижения этих потребностей. Недобросовестное выполнение и тем более вовсе проигнорированное кадровое планирование способно спровоцировать серьёзные проблемы в самое короткое время. С помощью эффективного кадрового планирования можно укомплектовать вакантные места и уменьшить текучесть кадров, оценивая возможности карьеры специалистов в пределах компании.

Реформа предприятия предполагает наряду с достижением других целей эффективное распределение и использование занятых на предприятии работников то есть рационализацию их численности. При этом необходимо определять максимально допустимую численность работников на предприятии, при которой может быть обеспечено выполнение принятой стратегии развития предприятия и фактически избыток (дефицит) численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.

Управление персоналом как и любым сложным процессом невозможно без использования необходимых для этого инструментов: взаимосвязанных экономических, организационных и социально – психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности в соответствии с требованиями производства. Руководитель, стремящийся эффективно управлять предприятием всегда заинтересован в специалистах выполняющих свои обязанности с наибольшей отдачей.

Максимально полное использование трудового потенциала работников любого предприятия ключевой фактор для успешной деятельности в условиях рыночных отношений. Кадровое планирование способно оказать значительную поддержку стратегическому процессу планирования предприятия при обеспечении средствами для достижения желаемых результатов.

Управление людьми – одна из самых сложных и одновременно существующих подсистем каждого производственного процесса. Система мер способствующая эффективному использованию персонала организации, фирмы, учреждения, не может быть однонаправлено сводящейся с каким – либо отдельным мероприятием. Работа с кадрами тогда принесёт успех, когда она будет системой и неразрывной во времени. Управление кадрами будет наиболее эффективным если этот процесс разделить на отдельные задачи являющиеся составной частью кадровой политики организации.

Структура кадровой политики имеет два основных аспекта функциональный и организационный. В функциональном отношении подразумевается следующие важные элементы: определение общей стратегии, планирование потребностей предприятия в персонале с учётом существующего кадрового состава, привлечение, отбор и оценка персонала, повышение квалификации персонала, построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержание и последовательности выполнения работ, условий труда, политика заработной платы и социальных услуг.

В организационном отношении кадровая политика охватывает всех работников и все структуры, подразделения на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом.

Кадровое планирование должно отвечать на следующие вопросы: сколько работников, уровень квалификации, когда и где будут необходимы (планирование потребности в персонале), каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал (планирование, привлечение или сокращение штатов), каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование, использование кадров), каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспосабливать их знания к изменяющимся требованиям (планирование кадрового развития), каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала).

Основные задачи кадрового планирования: разработка процедуры кадрового планирования, увязка кадрового планирования с планированием организации в целом, проведение в жизнь решений способствующих успешному осуществлению стратегии организации, содействие организации выявлении главных кадровых проблем и потребности при стратегическом планировании, улучшение обмена информации по персоналу между всеми подразделениями организации. Кадровое планирование включает в себя: прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям), изучения рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы), анализ системы рабочих мест организации, разработка программ и мероприятий по развитию персонала. При осуществлении кадрового планирования организация преследует следующие цели: получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве, наилучшим образом использовать потенциал своего персонала, быть способной предвидеть проблемы возникающие из – за возможного избытка или нехватки персонала.

Поскольку кадровое планирование неразрывно связано с другими процессами планирования, протекающими в организации, временные рамки кадрового планирования должны соотносится с аналогичными характеристиками планирования в организации.

Организационные планы часто квалифицируются следующим образом: краткосрочные (от 0 до 2-х лет), среднесрочные (от2-х до 5 лет), долгосрочные (более 5 лет). Организации необходимо составлять планы на каждый из этих периодов, для более успешного ведения предпринимательской деятельности.

## 2.2. Понятие и причины текучести кадров

Основная причина текучести — недовольство работников своим положением. В частности, речь идет о неудовлетворенности заработной платой, условиями и организацией труда; нерешенности социальных проблем; отдаленности работы от дома; отсутствии условий для отдыха, детских учреждений; неуважительном отношении со стороны руководства, не оправдавшихся притязаниях, неустойчивости служебного положения и невозможности сделать карьеру. Таким образом, текучесть кадров связана не только с социальной и бытовой неустроенностью, но и со сложностями самореализации или самоутверждения. В Японии в 85% случаях мотивом увольнения является несовместимость работника и организации в целом.
Факторы, вызывающие движение персонала, разнообразны, имеют разные источники, сила их влияния различна, изменчива и зачастую трудно поддается количественной оценке.

Их можно разделить на три группы:

1. факторы, возникающие на самом предприятии (величина заработанной платы, условия труда, уровень автоматизации труда, перспектива профессионального роста и т.п.);
2. личностные факторы (возраст работников, уровень их образования, опыт работы и т.п.);
3. факторы, внешние по отношению к предприятию (экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий и т.п.).

В свою очередь, в каждой из этих групп можно выделить факторы, отличающиеся по силе и характеру их влияния на мобильность работников.
Обстоятельства, обусловливающие текучесть кадров, могут быть полностью управляемыми (условия труда и быта), частично управляемыми (удовлетворенность коллективом, взаимоотношениями, формами мотивации) неуправляемыми (природно-климатические факторы).

Целенаправленно воздействуя на первые и вторые, можно существенно снизить текучесть. Для этого применяются различные меры: технические (совершенствование техники и технологии, улучшающие условия труда); организационные (нахождение каждому работнику наиболее соответствующего ему места, поскольку, например, при ощущении невостребованности и перегруженности текучесть увеличивается); социально-психологические (предоставление дополнительных льгот и гарантий, улучшение внутреннего климата); культурно-бытовые (повышение уровня медицинского обслуживания).

Замечено, что предварительный инструктаж снижает текучесть кадров, а ощущение невостребованности или перегруженности ее увеличивает. Снижает текучесть кадров уверенность работника, что он может воздействовать на производственные процессы. Сотрудники добросовестнее и с большим внутренним желанием выполнят ту или иную работу, если сами в полной мере будут отвечать за нее, получат возможность довести ее до конца. Удовлетворенность приносит свобода в выборе темпа и очередности выполнения задания, возможность внесения в процесс своего, нового.
Для управления процессами текучести кадров огромное значение имеет сбор и анализ информации о них. Считается целесообразным в первую очередь собирать сведения об общем числе уволившихся; уволившихся женщинах; лицах в возрастных категориях до 18 лет, 19–30 лет, старше 50 лет; о работниках с низкой и высокой квалификацией; со стажем работы менее 3 и более 10 лет; с профессиональным, высшим и средним специальном образованием.

Существенно отличается интенсивность текучести в группах работников с разным стажем на предприятии. После трех лет работы на предприятии происходит резкое снижение интенсивности текучести.
Последнее обстоятельство связано как с фактором возраста, так и с проблемами адаптации. Кроме того, немаловажным является то, что у поступающего работника могут возникнуть необоснованные ожидания по отношению к будущей работе. Это может объясняться и низкой информированностью кандидата, и тем, что наниматель, стремясь выгоднее представить свое предприятие, может завысить положительные моменты и занизить трудности работы в компании.

## 2.3. Управление процессом текучести кадров

Основой управления движением персонала является установление закономерностей процесса текучести кадров. Знание этих закономерностей делает возможным определение наиболее эффективных управленческих воздействий.

Зависимость интенсивности текучести кадров от социально-демографических характеристик настолько существенна, что пренебречь ею нельзя. Знания закономерностей влияния личностных характеристик работника на его склонность к перемещениям позволяет, во-первых, прогнозировать количество увольнений и, во-вторых, находить пути смягчения отрицательного воздействия названных факторов. Известен, к примеру, опыт определения будущего уровня текучести кадров в зависимости от времени пребывания работников на предприятии.
Подробное изучение текучести кадров осуществляется с помощью специальных обследований в двух направлениях:

1) для создания общего портрета увольняющихся (на основе сведений о поле, возрасте, семейном положении, числе детей, общем и профессиональном образовании, стаже, тарифном разряде, инвалидности, заработанной плате за последние несколько месяцев);

2) для изучения причин ухода, в качестве которых могут выступать неиспользование по специальности, неудовлетворенность работой, условиями и режимом труда, заработком, невозможность учиться, плохие отношения с администрацией и с коллегами, рождение ребенка, отсутствие мест в детских учреждениях, длительные поездки. В крупных организациях данные о текучести целесообразно анализировать по профессиям, подразделениям, должностям, причинам, возрастным группам уволившихся. Углубленный анализ можно проводить раз в год, а количественную оценку по подразделениям — ежемесячно. Это позволяет уточнить причины и своевременно предусмотреть мероприятия по закреплению кадров.

Поэтапно приведение уровня текучести к приемлемому значению можно представить в частности через возможность планирования предстоящих увольнений, увязки процессов увольнения с процессами найма, помощи увольняемым работникам. Для решения этих и других вопросов, которые будут обозначены после, необходимо исходить из конкретной ситуации на предприятии. Рассматриваемая ниже методика предполагает упорядоченную поэтапную деятельность, осуществление которой следует возложить непосредственно на кадровую службу предприятия. Вся деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих последовательных стадий:

Рассмотрим содержание каждого из этапов более подробно.

1 ЭТАП. Определение уровня текучести кадров. На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос - является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием.

2 ЭТАП. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров. Это очень важный этап и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные. Дело в том, что с началом проведения в стране экономических реформ одним из первых управленческих аспектов, которым стали пренебрегать предприятия, стало нормирование труда, изначально призванное выявлять резервы производительности труда. Предприятий, на которых ведется учет затрат рабочего времени, разрабатываются, соблюдаются и регулярно пересматриваются трудовые нормы, на сегодняшний момент можно назвать единицы.

3 ЭТАП. Определение причин текучести кадров.

Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. В первом случае проблемы как таковой нет и никаких решений не требуется. Во втором — следует приложить усилия, чтобы отыскать узкие места в системе управления предприятием. Причины увольнений работников с предприятия можно анализировать в двух аспектах. Первый будет основываться на формальном критерии, разделяющем основания увольнений законодательным путем – оснований расторжения трудовых отношений, перечисленных в КЗоТ РФ. В данном случае перечень оснований будет исчерпывающим, поскольку соответствующие нормы КЗоТа не предусматривают принципиально иных оснований для расторжения трудовых отношений. Кадровая статистика предприятий по вопросам увольнений в основном складывается из следующих оснований: по собственному желанию, в связи с переводом, временные работники, прогул без уважительных причин, по уходу за ребенком, за появление на работе в нетрезвом состоянии, по сокращению численности, в связи со смертью, выход на пенсию, некоторые другие. Отсутствие или появление прецедентов увольнений по тому или иному основанию ведет соответственно к сужению или расширению этого перечня. Поэтому одним из исследований может быть анализ кадровой статистики предприятия. Очевидной возможностью данного анализа является его сопоставимость – с аналогичными данными других предприятий, отрасли в целом.

Второй аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия. В этом случае статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично может дать ответ на вопрос – почему уволился работник.

Если же детализировать такие критерии, как «причины личного характера» или «неприемлемый режим работы», а затем провести анализ полученных данных, то можно выработать реальные и обоснованные рекомендации по совершенствованию разных моментов деятельности предприятия. Например, увольнения по причинам личного характера могут быть вызваны конфликтностью в связке «начальник – подчиненный», а, следовательно, можно выявить недостатки в организационной структуре предприятия, принять решение об изменении информационных потоков и т.д. На причины увольнения по собственному желанию косвенно может указывать и половозрастная структура персонала: мужчин до 27 лет – из-за ухода в армию, женщин – по уходу за ребенком, пожилых работников – в связи с выходом на пенсию. Из этого также можно сделать рекомендации. Поэтому вторым исследованием может быть анкетирование работников предприятия.

Наконец, в рамках данного этапа «Определение причин текучести кадров» возможно провести исследование позиции менеджмента (в качестве представителей администрации будут выступать не только руководитель предприятия, но и его заместители, начальник отдела кадров, менеджер по персоналу, мастера, бригадиры и т.п.). Метод исследования – интервью либо анкетирование.

Таким образом, собственными усилиями возможно провести три типа исследований в рамках этого этапа, что даст фактический материал для дальнейшего анализа.

4 ЭТАП. Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Для этого меры можно разделить на три основные группы:

— технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);

— организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.);

— социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).

5 ЭТАП Определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести. Наконец, при разработке программы устранения излишней текучести необходимо будет также провести сравнительный анализ издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести. Руководству предприятия в данном случае следует поступить так же, как и с финансированием любой-другой бизнес- идеи - если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более "дешевых" вариантов совершенствования работы с персоналом.

## 2.4. Виды текучести кадров

Можно выделить два вида текучести кадров - физическую и умственную.

Физическая текучесть охватывает тех служащих, которые
покидают организацию и уходят.

 Умственная текучесть кадров возникает у тех служащих, которые внешне не покидают организацию, но фактически уходят из нее. Этот вид текучести кадров не отражается в документации, но может нанести значительный вред производительности труда.

Служащие демонстрируют пассивное сопротивление, они присутствуют физически, но умственно отсутствуют. Они редко основательно работают в течение дня, делая лишь самое необходимое, или хуже того, работая недостаточно качественно. Успешные руководители умеют устанавливать хорошие, позитивные связи с другими. К ним дружески относятся их начальники, подчиненные и коллеги. Они знают, как ладить с другими, не забывая об интересах организации.

Они в полной мере сохраняют независимость, когда общаются с другими по поводу принятия решений, приветствуют предложения, но не идут у них на поводу. Они уважают других, и окружающие понимают и чувствуют это уважение. Они редко навязывают свои идеи другим, а вместо этого пытаются добиться успеха путем рекомендаций, предложений или просят других обдумать их перспективы. Им редко приходится заставлять других работать.

У таких руководителей есть представление о том, чего должно добиться предприятие или группа. Они придерживаются этого представления, умеют найти подходящие предложения у подчиненных и других людей и затем стимулировать их для реализации этих предложении. Такие руководители нанимают лучших профессионалов, каких они могут найти, и обычно дают им максимум свободы для выполнения своих обязанностей. Они знают, что вместо того, чтобы входить во
все детали их работы, лучше проявлять интерес и разрешать им показывать свою работу. Они устанавливают высоко эффективную систему вознаграждений, чтобы побуждать людей делать все возможное для организации.

Они помогают подчиненным достигать их личных целей, одновременно способствуя успеху организации, короче говоря, они культивируют особую, позитивную связь с организацией на протяжении длительного времени. четкое структурирование производственного процесса во времени и пространстве - привлечение работников при планировании работы, различных нововведений, режимов работы проведение серий семинаров-тренингов с руководителями среднего и низшего звена (по типу "мозгового штурма") по выявлению и решению проблем на производстве анализ кадрового состава отдельных подразделений по выявлению специальностей, которые необходимо провести через переобучение контроль.

## 2.5. Анализ текучести кадров на предприятии

ООО «ЛесСтройИнвест» работает в отрасли сельскохозяйственных перерабатывающих предприятий с 1999 года, Первым клиентом ООО «ЛесСтройИнвест» стало представительство компании в Москве.
Сегодня ООО «ЛесСтройИнвест» - это 7-ти летний опыт переработки, порядка 30 постоянных клиентов в Новомосковске и регионах России, 30-ти процентные среднегодовые темпы роста финансового оборота, а самый ценный капитал компании - команда специалистов со средним стажем работы в организации более 5 лет.

Но в 2000-2001 году вопросы текучести и закрепления кадров в организации стояли весьма остро. Так называемая болезнь роста, когда стремительно увеличивающиеся объемы работы требуют дополнительных ресурсов и, в первую очередь, человеческих. Количество персонала стало увеличиваться. Но поскольку из-за большого количества кандидатов, да и отсутствия соответствующего опыта тщательного отбора кандидатов на существующие вакансии не производилось, то на работу принимались и "случайные" люди. Одни вроде бы профессионально были подготовлены, но, как позже выяснилось, по разным причинам "посматривали на сторону" и уходили туда, где сулили более выгодные условия. Другие вроде бы и люди были хорошие, но овладеть необходимыми профессиональными знаниями из-за личных особенностей так и не смогли. Как следствие - текучесть кадров составляла более 30% и все усилия по росту численности компании не приносили желаемого результата. Но самое главное - были недовольны клиенты из-за смены обслуживающего персонала.

тобы снизить текучесть кадров и сформировать постоянный коллектив, было принято решение о разработке методики отбора кандидатов при приеме на работу с использованием автоматизированной системы профотбора и психодиагностики "ПРОФЕССОР". Результатом внедрения этой методики стало снижение в несколько раз текучести кадров за период с 2000 по 2006 годыКак показывает опыт, успешность деятельности человека в большей степени зависит от его психологических особенностей, чем от знаний и опыта. В настоящее время очевидно, что отбор только по уровню знаний явно недостаточен. Ведь именно в личностных качествах кроются основные причины профессиональной успешности сотрудников и их лояльности по отношению к организации. В этом мы убедились на собственном опыте на протяжении более шести лет, протестировав за это время более восьмисот человек. Процесс тестирования заключается в следующем - на компьютере запускается программа обследования, кандидат знакомится с инструкцией по каждому из запускающихся тестов и отвечает на вопросы, выбирая один ответ из нескольких предлагаемых. Запускать можно либо специально подобранные батареи тестов, либо отдельные тесты. После прохождения тестирования специалист по кадрам получает заключение. Обследуемый затрачивает на тестирование в среднем от 15 до 60 минут в зависимости от количества запускаемых тестов, получение заключения - не более 3 минут.

Повышенная истероидность может служить психологической причиной ухода информации через данную личность через ее психологическое "обволакивание" - неназойливое восхищение, преклонение, уделение внимания и т.д. - возможна утечка информации, относительно простое влияние на поведение личности психологом-практиком.

Однако, в стрессовой, напряженной ситуации надежность резко снижается.

 Не тянет перечить лицам, которые слишком рьяно командуют - может попадать под их влияние/

Решение принимает порой скоропалительные, не задерживается особенно с ними. Такие импульсивные решения могут снижать надежность личности, она может попадать под влияние других, совершать недостаточно взвешенные, продуманные поступки.

Может по самооценке доверить многим свои мысли. Личность слишком открыта эмоциональна для доверия ей конфиденциальной информации.

Нетрудно задеть, выбить из колеи - слишком чувствителен, тонок. Были столкновения с законом. В данной шкале это признак своенравия личности, ее характерности, упертости при пробивании своих интересов. Не стоит думать, что она сталкиваясь с законом не способна столкнуться и с начальством, с интересами фирмы.

Не осуждает людей, которые стараются ухватить от жизни все, что могут - следовательно не осуждает и себя: моральных тормозов явно не хватает.

Временами хотелось покинуть дом. Нет надежды, что подобные мысли не касаются и работы на фирме.

Не придавая особого значения этим выводам в начале использования системы ПРОФЕССОР, мы через некоторое время убедились, что склонность к различным нарушениям, смене мест работы и другие выявленные в процессе обследования "нежелательные" качества кандидатов на работу впоследствии, как правило, обязательно проявляются. По нашим исследованиям, точность выводов получаемого заключения находится на уровне 70 - 80 %.

## 2.6. Методы снижения уровня текучести кадров

Поскольку в подавляющем большинстве предприятий проблемой является именно высокий уровень текучести, а не полное отсутствие последней, на практике управление уровнем текучести персонала выражается в проведении мероприятий, направленных на его снижение.

Бороться с самой текучестью бессмысленно. Для того, чтобы ее снизить, необходимо устранить причины, приводящие к ее росту или способствующие сохранению на высоком уровне. Поэтому следующей задачей должна стать разработка комплекса управленческих решений, направленных на нормализацию уровня текучести, то есть приведение к уровню ниже критического значения.

Для того, чтобы облегчить разработку таких мероприятий, необходимо, в свою очередь, проведение факторного анализа показателей уровня текучести в различных подразделениях, должностных и возрастных категориях. Проведение подробного анализа затрудняется значительным числом факторов, оказывающих влияние на уровень текучести. Статистика использует в таких случаях метод главных компонент, который позволяет выявлять и изучать факторы, вносящие наиболее ощутимый вклад в общий результат.

Очевидно, что для управления уровнем текучести необходим целый ряд преобразований. Первый этап предусматривает проведение мероприятий в масштабе всего предприятия. Любые преобразования необходимо начинать с анализа и оптимизации организационной структуры. Это необходимо для того, чтобы последующие мероприятия были максимально эффективными.

Затем необходимо проанализировать существующую систему оплаты труда и стимулирования, социального обеспечения сотрудников. Причем последнее имеет особое значение. Если заработная плата по своей сути везде одинакова (выражена в денежной форме), то системы социального обеспечения, так называемый "социальный пакет", значительно отличаются по своему содержанию и предоставляют организации уникальную возможность выделиться на фоне конкурентов. Причем в отличие от заработной платы самый удачный вариант "социального пакета" не всегда и не обязательно является самым затратным.

Наконец, необходимо провести анализ существующей корпоративной культуры. Несмотря на то, что это один из важнейших элементов управления любым предприятием, практика показывает, что во многих российских предприятиях четко формализованной корпоративной культуры нет как таковой, либо она существует только на бумаге. В рамках мероприятий по управлению текучестью в корпоративную культуру предприятия следует внести необходимые изменения, а также разработать мероприятия по популяризации последней среди сотрудников предприятия.

На втором этапе выявляются подразделения и коллективы, на текучесть в которых не оказали должного воздействия мероприятия, проведенные на первом этапе. Каждый такой коллектив должен быть изучен; должны быть проанализированы психологический климат в этом коллективе, взаимоотношения между сотрудниками, распределение должностных обязанностей.

Важно отметить, что достижение положительных результатов в ходе проведения комплекса таких мероприятий вовсе не является основанием для того, чтобы забыть о текучести и сосредоточиться на других проблемах. Наблюдение за уровнем текучести следует проводить на постоянной основе, периодически возвращаясь к тем или иным элементам мероприятий по управлению текучестью персонала.

В условиях обострения конкуренции и снижения доходности многие организации ищут резервы повышения собственной рентабельности. Один из таких резервов заключен в управлении уровнем текучести персонала, от которого в немалой степени зависит эффективность деятельности предприятия.

## 3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

## 3.1. Выводы и предложения

Для улучшения кадровой политики ООО «ЛесСтройИнвест» рекомендуется провести следующее:

Прежде всего, необходимо усилить системность в подборе кадров и охватить этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника. Необходимо улучшить процедуру выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах, ответственность рекомендующих регламентация права выдвигать кандидатов, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность. Если брать каждый из этих моментов порознь, то они кажутся не очень существенными. Но в совокупности они позволяют поднять на новую ступень всю работу по подбору кадров.

В целях стабильной работы организации, планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование кадровой политики предприятия.

В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача - добиться чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписаниям.

Желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

Концепция планирования использования трудовых ресурсов проста. Но ее реализация сложна. Корпоративная стратегия не всегда развивается гладко, так как не всегда вовремя имеется в наличии техника, или она не выполняет те задачи, которые прогнозировались. Иногда существует большая, чем это предполагалось текучесть кадров в некоторых областях производства и регионах. Планировавшийся набор кадров не ведется. Поэтапное обучение рассчитано с ошибками, потенциальные рекламные листки дискредитированы. В результате планы не выполняются. Однако существование плана по меньшей мере вселяет чувство перспективы, а систематические наблюдения и контроль за его выполнением могут помочь скорректировать отклонения от стратегического направления.

План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью произвести расчеты относительно числа служащих, которые потребуются организации, и профессиональной структуры, которая будет необходима в данный период. Следует также принять решения об источниках потенциального набора, установить и поддерживать контакты для обеспечения того, чтобы потребности организации и потенциальное вознаграждение за труд, денежное или моральное, были известны будущему составу служащих. Так как компании берут на работу людей самого разного профессионального уровня и нуждаются в самых различных специальностях, сеть набора служащих должна быть достаточно широкой и разнообразной. Для набора младших служащих хорошим источником являются местные школы, и многие компании поддерживают полезные контакты с ними, чтобы принимать участие в договорах о профессиональной подготовке школьников. Большинство крупных компаний принимают также участие в ежегодных встречах с выпускниками высших учебных заведений с целью обеспечить их информацией о возможностях карьеры. Источники набора более квалифицированных служащих на руководящие должности разнообразны, среди них центры занятости, специальные агентства и консультанты по набору кадров, или консультанты по поиску руководящих административных работников. Очень важно создать резерв для набора высококвалифицированных кадров в целях привлечения на свободные вакансии специалистов высокого класса. Если это происходит, то ошибки при наборе кадров становятся менее значительными.

## 3.2.Список литературы

1. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Основы бизнеса. – М.: ДИС, 2002. – 315с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент-М.: БЕК, 2005. – 315с.
3. Глазов М.М. Менеджмент. - С-Пб.: Экономика и финансы, 2005. – 587с.
4. Ефимова О.В. Финансовый анализ. - М.: Бухгалтерский учет, 2004. – 440с.
5. Каменипера С.Е. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: учебник для вузов. - М.: Высшая школа, 2005. – 613с.
6. Котлер Ф. Маркетинг. - С-Пб: ГРАФ, 2003. – 425с.
7. Кохно П.А., Микрюков В.А., Коморов С.Е. Менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2005. – 812с.
8. Любинова Н.Г. Менеджмент - путь к успеху. М.: Агропромиздат, 2005. – 630с.
9. Мотышина М. С. Методы и модели маркетинговых исследований: Учебное пособие.- С-Пб: Изд-во СПб УЭФ, 2002. – 415с.
10. Ребрин Ю. И. Основы экономики и управления производством. –Таганрог: ТРТУ, 2002. – 516с.
11. Голубков Е. П. Анализ текучести кадров на предприятии // Менеджмент в России. – 2006.- №4. – с.23-29.
12. Гольцов А. В. Методы снижения текучести кадров // Маркетинг. – 2006. - № 2. – с.39-43
13. Долбунов А. А. Текучесть кадров - основная проблема предприятий// Маркетинг. – 2006. - № 12. – с.57-64