

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра экономики и менеджмента

Управление текучестью кадров в ООО «КАФЕШОП»

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой, доктор пед. наук,
профессор

_____ С.Л. Фоменко

«___» _____ 20__ г.

Нормоконтролер

«___» _____ 20__ г.

Исполнитель:

Шемякина Вероника Александровна
студент группы ББ-41, 4 курса
очного отделения
направление «38.03.02 –Управление
малым бизнесом»

Научный руководитель:

Москалева Н.Н.,
канд.экон.наук,
доцент кафедры ЭиМ

Екатеринбург 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|-----------|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИИ | 5 |
| 1.1 Сущность, причины и последствия текучести кадров..... | 5 |
| 1.2 Стратегии повышения стабильности кадрового состава..... | 16 |
| 1.3 Специфика управления процессами текучести кадров в ресторанном бизнесе..... | 19 |
| ГЛАВА II. ФОРМЫ И МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ СТАБИЛЬНОСТИ КАДРОВОГО СОСТАВА ООО «КАФЕШОП»... | 28 |
| 2.1 Общая характеристика ООО «КАФЕШОП» и анализ ее финансово- экономической и хозяйственной деятельности..... | 28 |
| 2.2 Анализ системы управления персоналом и методов сокращения текучести кадров..... | 35 |
| 2.3 Рекомендации и программа мероприятий по снижению текучести кадров в «КАФЕШОП»..... | 49 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 57 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 59 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 63 |

ВВЕДЕНИЕ

Тема исследования *актуальна* тем, что текучесть кадров негативно влияет на работу организации, не дает возможность сформироваться коллективу и корпоративному духу, из-за этого снижаются производственные показатели и работа становится малоэффективна.

Однако, смотря на проблему с другой стороны можно отметить, что в некоторых ситуациях она выгодна. Если ее контролировать, то эффективность работы сотрудников будет выше, откроется возможность для перестановок кадров и карьерного роста оставшихся лучших сотрудников, что будет для них дополнительным стимулом. Если правильно управлять этим процессом, то будет возможность избавиться от аутсайдеров и привлекать новых людей с новыми способностями и взглядами.

Новизна исследования состоит в том, что проблема текучести кадров и причины ее появления изучаются в конкретной организации. Для исследования текучести кадров было выбрана организация ООО «КАФЕШОП» из компании, имеющей мировую сеть кофеен.

Миссия компании выглядит следующим образом: «Мы являемся ценителями качественного кофе и несем энергию людям, живущим в насыщенном городском ритме. Мы сделали невозможное, совместив скорость обслуживания и качество продукции».

Объект исследования: текучесть кадров.

Предмет исследования: управление текучестью кадров в ООО «КАФЕШОП»

Цель выпускной квалификационной работы - разработка рекомендаций и программы мероприятий по снижению уровня текучести кадров в ООО «КАФЕШОП».

Для достижения поставленной цели поставлены следующие *задачи*:

1) изучить теоретический материал по проблеме управления текучести кадров, а именно:

- сущность, причины и последствия текучести кадров;
- стратегии повышения стабильности кадрового состава;
- специфику управления процессами текучести кадров в ресторанном бизнесе;

- методы экономической оценки текучести кадров.

2) проанализировать формы и методы повышения стабильности кадрового состава ООО «КАФЕШОП»:

- дать общую характеристику предприятия и провести анализ его финансово-экономической и хозяйственной деятельности;

- проанализировать систему управления персоналом и методы сокращения текучести кадров;

- разработать рекомендации и программу мероприятий по снижению текучести кадров в ООО «КАФЕШОП»;

Как в отечественной, так и в зарубежной литературе данной теме посвящено множество исследований.

Также в работе используются следующие *методы*: анализ документов; включенного наблюдения; опрос (анкетирование); тестирование, экспресс-методики по изучению социально-психологического климата .

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность, причины и последствия текучести кадров

В наши дни текучесть кадров является одной из основных проблем для большинства работодателей. На рынке труда постоянно усложняется ситуация, когда уже не работодатель выбирает себе работника, а работник выбирает лучшего работодателя. Повышенная текучесть кадров практически не имеет положительных последствий.

Организация несет повышенные и не окупаемые затраты на подбор и обучение персонала, который переходит в другие организации. Текучесть кадров говорит о нестабильности компании, об экономическом кризисе или плохой подготовленности специалистов.

Движение кадров в организации – это суммарное количество всех случаев поступления в нее новых сотрудников извне и всех случаев выбытия сотрудников за пределы организации.

Текучесть кадров – явление, которое является первопричиной ущерба, это неорганизованное движение рабочей силы.

Профессор социологии Лондонского университета Роджер Беннетт дал следующее определение: «Текучесть рабочей силы – это движение работников в/из штата компании.

Обычно текучесть кадров отслеживается путём регистрации увольняющихся и предположения, что на место уволившегося будет принят новый работник.

А.Я. Кибанов, исследователь управления организацией и её персоналом определяет текучесть кадров как: «процесс незапланированного увольнения работников, обусловленное неудовлетворённостью работника рабочим местом условиями труда, быта и другое и неудовлетворённостью организации данным работником его недисциплинированностью,

систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и так далее».

С определением А.Я. Кибанова я полностью согласна.

Текучесть рассчитывается по формуле 1.

Текучесть кадров = F для планового периода и $F1$ – среднего, (1)

F = число увольнений в плановый период / среднее число сотрудников в плановый период;

$F1$ = среднегодовая численность уволенных $\times 100$ / среднегодовая численность.

Коэффициент текучести кадров – это отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и другим причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период» [4].

Также можно привести и другой пример расчёта показателя текучести кадров.

Дополнительный индекс текучести – вариации индекса стабильности рабочей силы и он рассчитан по следующей формуле (2):

Дополнительный индекс текучести = (численность работников, поступивших на работу и уволившихся в течение одного года) / (средняя численность персонала в течение одного года) $\times 100\%$, (2)

Он показывает текучесть работников, проработавших короткое время.

Индекс стабильности рабочей силы показывает долю работников, проработавших в компании как минимум в течение одного года. Он обычно рассчитывается следующим образом:

Индекс стабильности рабочей силы = (численность работников, проработавших в течение как минимум одного года) / (число работников, принятых год назад) $\times 100\%$, (3)

Коэффициент увольнений или потерь показывает число увольнений за период (как правило, за один год) в процентах от среднего числа занятых в тот же период. Таким образом, он равен:

Коэффициент увольнений или потерь = (число увольнений за период) / (средняя численность персонала за период) x 100%, (4)

Ещё один метод исчисления текучести кадров – это изучение группы сотрудников, набранных за определённый период времени (за три месяца) и учёт скорости, с которой они покинули организацию. Пример расчёта этого показателя приведён в табл. 1 и основан на допущении, что организация приняла за период 500 новых сотрудников.

Таблица 1 - Пример расчёта показателя текучести кадров.

| Период | Квартальный период работы | Численность уволившихся | Увольнения | Оставшиеся сотрудники |
|-----------|---------------------------|-------------------------|------------|-----------------------|
| Первый | (1-13 недели) | 200 чел. | 40% | 60% |
| Второй | (14-26 недели) | 100 чел. | 20% | 40% |
| Третий | (27-39 недели) | 50 чел. | 10% | 30% |
| Четвёртый | (40-52 недели) | 25 чел. | 5% | 25% |
| Пятый | (53-65 недели) | 15 чел. | 3% | 22% |
| Шестой | (66-78 недели) | 10 чел. | 2% | 20% |
| Седьмой | (79-91 недели) | 5 чел. | 1% | 19% |
| Восьмой | (92-104 недели) | 5 чел. | 1% | 18% |

Эти показатели можно изображать графически, отложив процент уволившихся работников на графике, показывающем квартальные периоды работы. Результирующий график изображен на рисунке 1 - кривая продолжительности работы.

При порядке расчёта кривой продолжительности работы возможно определить коэффициент полусрока продолжительности работы сотрудников различных категорий. Коэффициент полусрока продолжительности работы показывает, сколько проходит времени, прежде чем 50% работников группы (выбранных по определённому признаку), поступивших на работу одновременно, покидают организацию. Затем сравниваем этот показатель по

разным отделам, возрастным группам и прочее для определения «удерживающей силы» каждой группы работников.

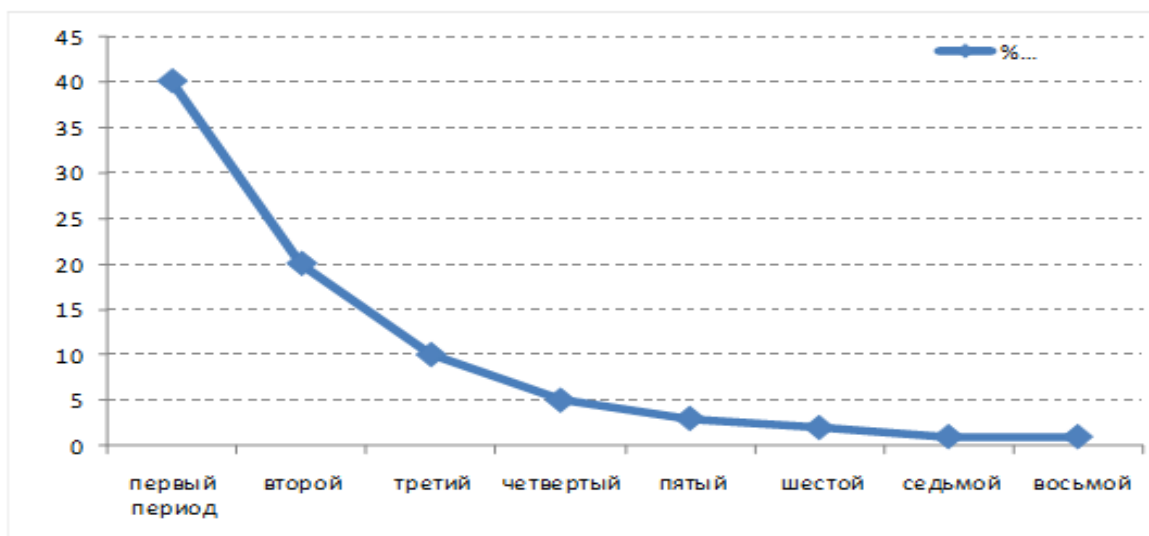


Рисунок 1 - Кривая продолжительности работы

Норма текучести персонала.

С учётом различных категорий работников и особенностей бизнеса в настоящее время значения нормы текучести составляют:

- для линейных специалистов – не более 20%.
- для управленцев среднего звена – 8 - 10%;
- для менеджеров высшего звена управления – от 0 до 2%;

Для квалифицированных производственных рабочих и торгового персонала значение нормы текучести изменяется в пределах 20 - 30%.

Для работников неквалифицированного труда норма текучести может быть от 30 до 50%.

Учитывая специфику отрасли нормы текучести составляют:

- для IT-компаний – 8 - 10%;
- текучесть в производственной сфере (нормальная) – 10 - 15%

(в условиях активного развития предприятия, когда происходит массовый наём персонала – допускается текучесть до 20%).

- для менеджерского состава производственных предприятий нормальный уровень текучести, как правило, ниже 5% (период эффективности может длиться годами);

- в страховом бизнесе и розничной торговле нормальным считается процент текучести – 30%. Такой уровень достигается за счёт «миграции» торговых представителей и менеджеров по продажам, которые не остаются в организации дольше, чем на 1,5 - 2 года;

- в гостинично-ресторанном бизнесе очень высокий процент текучести – 80% (нормальный для данного сегмента).

Факторы, определяющие текучесть персонала.

К каждой конкретной организации, при проведении анализа состояния дел с текучестью персонала, важно учитывать значения нормы текучести на рынке и специфику бизнеса в данной организации. Также нужно принять во внимание стратегию развития организации. После проведённого анализа может получиться так, что значение нормы текучести будет отличаться от общепринятой величины, отличие значений в каждой отдельной сфере бизнеса должен быть незначительным.

После определения количественной нормы текучести следует определить значения естественной и излишней текучести:

Никифорова Л. предлагает, выделять повышенный и естественный уровни текучести [2].

Значение естественной текучести, как правило, равна значению нормы текучести или чуть ниже и способствует своевременному обновлению коллектива не требуя со стороны руководства организации принятия особых мер. Естественная текучесть даже необходима и полезна для любой организации. Естественный уровень текучести составляет около 3-5% в год.

Излишняя (повышенная) текучесть (превышение 3-5% в год) обусловлена значительными экономическими потерями и создает определённые трудности в организации (кадровые, технологические организационные и психологические).

Если текучесть на предприятии не выходит за «нормы», характерные для данной отрасли и после увольнения сотрудников и принятия новых организация поддерживает баланс кадрового состава, то это говорит о том, что в организации естественная, нормальная текучесть с положительными последствиями.

Есть активные, пассивные, внутреорганизационные и внешние формы и виды текучести [9]. По причинам увольнения сотрудников предприятия можно определить активную и пассивную текучесть.

Активная форма текучести кадров – это увольнение сотрудников, связанная с неудовлетворенностью рабочим местом (размерами компенсационных выплат, условиями труда, содержанием работы и другое).

Пассивная форма текучести кадров – это увольнение из-за неудовлетворенности организации сотрудником (нарушение трудовой дисциплины, неудовлетворительные результаты трудовой деятельности и другое).

При оценке текучести сотрудников организации определяют такие текучести как внутриорганизационная и внешняя.

Внутриорганизационная текучесть персонала связана с кадровыми передвижками работников внутри одной организации.

Внешняя текучесть персонала – связана с перемещениями персонала между организациями, отраслями и сферами экономики.

При анализе текучести персонала организации огромное практическое значение имеет понимание не только того «сколько» уходит сотрудников из организации, но и «кто» именно покидает организацию [12]. По критерию эффективности можно разделить персонал на следующие группы:

- «звезды» – наиболее эффективные и амбициозные сотрудники, требующие высокой заработной платы (10 % от общей численности персонала); Сотрудники, которые эффективны и амбициозны, требующие высокую заработную плату

- сотрудники «выше среднего» – их деятельность эффективна на 70 – 80 % от «звезд». Некоторые потом переходят в группу «звезд» (20 % от общей численности персонала);

- «крепкие середняки» – эффективность составляет 50 - 70% от «звезд». Обычно эти сотрудники работают в компании на протяжении многих лет, не склонны к перемене мест, причиной их ухода чаще всего становятся глобальные события в их жизни или в жизни компании (40% от общей численности);

- сотрудники «ниже среднего» – эффективность на уровне 30 – 50 % от «звезд». Часть людей из этой категории персонала способна перейти в число «крепких середняков» (20 % от общей численности);

- «аутсайдеры» – эффективность составляет менее 30 % от «звезд». Как правило, чаще подлежат увольнению (10 % от общей численности).

Наибольший риск и вероятность увольнения несут группы «звёзды» и «аутсайдеры». Увольнение «аутсайдеров» будет относиться к пассивной текучести, увольнение сотрудников из группы «звёзды», скорее всего будет являться активной текучестью.

Можно применить и другую классификацию, можно разделить сотрудников на три группы (в каждом функциональном подразделении организации):

1 группа – самые лучшие, талантливые и инициативные сотрудники, которые будут работать на самых ответственных участках, проводить стратегическую линию компании;

2 группа – группа обеспечения и поддержки;

3 группа – группа исполнителей.

Такая классификация считается успешной. Если посмотреть с исторической точки зрения, что успех всех армий мира до XX века зависел от совместных действий тяжёлой, средней и лёгкой конницы. Тяжёлая конница была немногочисленна. Подготовка её стоила дорого. Лёгкая конница – легко набрать, легко и уволить. Сегодня набрал – завтра в бой. Так и среди

сотрудников организации необходимо поддерживать определенный баланс. Если «тяжёлая конница» не будут везде успевать, наступление предприятия на рынке провалится. Закрывать все дыры должна «лёгкая конница» – необходимо иметь хоть какого-то специалиста, чем оставить фланг неприкрытым. А если обучение внутри организации будет проводиться для всех, но поверхностным, конкуренты подавят организацию «тяжёлой конницей».

Имея три группы, организация может быстро отреагировать на изменения извне численностью персонала и перестановкой кадров. В трудные для организации времена или в период реорганизации предприятия сокращение «легковооруженных» бойцов происходит практически безболезненно. Относительно «средневооруженных» бойцов, стабильность можно обеспечить переместив их в другой отдел, тем самым обеспечивая стабильность. Забота руководства организации о лучших бойцах должна быть максимальной. Опасность для предприятия составляет то, если сменяемость сотрудников первой группы происходит так же часто, как третьей. В таком случае начинают увеличиваться затраты и финансовые потери.

Хочу выделить ещё два вида текучести кадров – физическую и психологическую (скрытую).

Физическая текучесть кадров – увольнение сотрудников из организации по различным причинам.

Количественный показатель текучести кадров можно рассчитывать с помощью множества формул. В наше время есть различные нормы текучести кадров с учётом специфики бизнеса и различных категорий персонала. После того, как определили количественную норму текучести можно определить значение естественной и излишней текучести; выделить следующие формы и виды текучести персонала – пассивный, активный, внутриорганизационный и внешний вид.

Для эффективного решения любой проблемы необходимо выявить её источник. Поэтому при увольнении сотрудников необходимо в первую очередь провести исследование внутри организации и найти причину увольнения. Для этого можно провести интервью-беседу с увольняющимися сотрудниками. Важно, что бы интервью проводил не руководитель организации, который после будет давать рекомендации, так как ответы увольняющихся в этом случае, возможно, будут не правдивы. Как альтернативный вариант может быть предложен анкетированный опрос. Важно при этом объяснить увольняющемуся сотруднику цель процедуры, гарантировав при этом полную конфиденциальность.

Существует ряд причин, которые приводят к текучести кадров. Сюда можно отнести следующие причины.

Некачественный подбор персонала. HR-менеджер, торопясь заполнить вакансию, принимает неподходящего сотрудника. Также бывает, что во время отбора, соискатель получает не полную информацию о предлагаемой работе и впоследствии ожидания его не оправдываются.

Неудовлетворённость руководством. Как правило, это личная неприязнь к руководителю организации и несогласие с методами руководства. В организациях с плохой коммуникацией и отсутствием развитой системы поощрений и вознаграждений текучесть кадров завышена. Сотрудники в таких организациях чувствуют себя проигнорированными, недооценёнными, незначительными и беспомощными.

Отсутствие профессионального развития, карьерного роста и возможности обучения. Работодатели ценят инициативных и амбициозных сотрудников, но если такие сотрудники не видят возможности карьерного роста в пределах данной организации, это может послужить причиной увольнения. Отсутствие возможности обучения в данной компании, неудовлетворённость профессией и желание сменить специальность побуждают сотрудников искать новое применение своих способностей на стороне.

Увольнение сотрудников. Распространены случаи, когда при реорганизации предприятия, после увольнения руководителя отдела, вслед за ним увольняются сотрудники этого отдела. Несправедливые с точки зрения персонала увольнения снижают мотивацию и лояльность работающих сотрудников.

Неблагоприятные условия труда. Большую часть времени люди находятся на работе, поэтому естественным является желание проводить это время в комфортных условиях. Тесные, плохо освещённые помещения, плохая работа кондиционеров в летнее время или отсутствие их, проблемы с отоплением в зимний период, некачественное оборудование – примеры, которые вызывают неудовлетворённость рабочим пространством.

Плохая адаптация или её отсутствие. Преждевременное увольнение даже на испытательном сроке. Решение об увольнении может быть принято работниками уже в первые недели трудовой деятельности в компании, хотя при этом после испытательного срока остаются и продолжают работать, с готовностью уволиться в любой момент.

Возможность получения более высокой зарплаты в другой организации. Зарплата – это не прямая причина неудовлетворённости работой. Многих сотрудников не устраивает психологический климат, сложившейся на работе, они не мотивированы и нелояльны, а размер заработной платы – это лишь удобное оправдание для того, чтобы покинуть данную организацию.

Проанализировав причины текучести кадров можно предположить, что текучесть кадров приводит только к негативным последствиям, например к таким как:

1. Ценный сотрудник с большим опытом, навыками и знаниями уходит из организации.
2. Организация несет потери в связи со срывом определенных сделок, которые зависели именно от личности этого сотрудника.
3. Уход сотрудника, который работал с клиентами, может вызвать недоверие клиентов к компании. Более того, если в организации происходит

постоянное общение с клиентом, наблюдается снижение уровня сервиса на этом участке, это вызывает у компании-клиента недоверие ко всей организации целиком и недовольство работой компании - исполнителя.

4. Эффективность работника перед его уходом из компании снижается.

5. Определенный объем работы, который выполнял данный сотрудник, после ухода сотрудника не выполняется. Возникает простой.

6. Работа ушедшего сотрудника распределяется между другими сотрудниками, что увеличивает их нагрузку.

7. Снижается мотивация других сотрудников после увольнения одного из сотрудников.

8. Увольнение руководителя может привести к уходу других сотрудников.

9. Возникают затраты на подбор нового персонала и их обучения.

10. В период адаптации вновь принятых сотрудников эффективность и производительность труда ниже средней.

Вместе с тем, можно найти и положительные последствия текучести персонала организации:

1. Если сотрудник был не эффективен, то его увольнение положительно сказывается на организации, если на его место приходит сотрудник лучше.

2. Обновляются и вносятся новые идеи, способы и методы работы.

3. Климат в отделе или организации оздоравливается.

4. Открываются возможности для перевода, повышения, работающих сотрудников, что влечет к повышению их мотивации.

5. Появляется возможность проведения реорганизации отдела/службы, что может привести к более эффективному распределению работ между исполнителями.

6. Принятие на работу сотрудника, который обладает современными и эффективными методами.

7. Руководство организации начинает выявлять причины данного увольнения и разрабатывает меры по их скорейшему устранению.

Таким образом, текучесть персонала имеет как деструктивные, так и конструктивные последствия.

1.2 Стратегии повышения стабильности кадрового состава

Поскольку существует множество причин текучести кадров, следует выделить главные из них, объективные: экономическая ситуация, условия рынка труда и личные причины: переезд, болезнь, дети. Справиться с такими причинами почти невозможно. Но если причины текучести скрыты внутри самой организации, то ими можно управлять. Ответственность за решение данных проблем лежит на руководителях подразделений и на HR-менеджерах, на что указывают исследователи.

Анализ ситуаций позволяет сформулировать следующие стратегии повышения стабильности кадрового состава.

1. Обеспечение качественного подбора персонала. Необходимо нанимать людей, которые соответствуют корпоративной культуре организации. Их ценности и цели должны совпадать с целями компании. Так же необходимо обеспечить кандидата на должность полной информацией о работе, компании и работодателе. Не в коем случаи нельзя завышать ожидания. Так же стоит применить все методы подбора, которые необходимы для того, чтобы выявить подходящие профессиональные качества претендента.

2. Разработка программ по профессиональному и карьерному развитию персонала. Обучающие программы положительно влияют на сотрудников, повышают лояльность и помогают удержать персонал. Это могут быть либо курсы по повышению квалификации, либо усовершенствование имеющихся навыков и получение новых знаний и умений.

3. Обеспечение причастности сотрудников. Сотрудники должны понимать, что они имеют право голоса и могут внести свой вклад. Необходимо консультироваться с ними по рабочим вопросам, ввести

практику коллективного принятия решений. Так же необходимо предоставлять персоналу всю необходимую информацию о происходящих изменениях.

4. Обеспечение сотрудников работой. Сотрудники должны ощущать, что их деятельность значима, и что от них, что то зависит. Постоянная занятость дает сотрудникам ощущения стабильности, что очень значимо не только в работе, но и в других сферах жизни.

5. Развитие конкурентоспособного компенсационного пакета. Он может включить в себя премии и бонусы за особые достижения, систему льгот, которая поможет обеспечивать здоровье сотрудников. Перед введением данного пакета необходимо выяснить потребности персонала. Так же стоит быть справедливым и последовательным в установлении компенсаций. Сотрудники будут проявлять лояльность к организации, которая заботиться о них и будут менее склонны покинуть ее.

6. Не стоит заставлять работать сверхурочно или по выходным. Для многих сотрудников большое значение имеет отдых, поэтому не стоит сокращать его. Надо быть готовым предоставить изменение в графике, сделать его более гибким. Акцент должен быть сделан не на количестве отработанных часов, а на достигнутых результатах.

7. Защита организации от хедхантеров. Необходимо сохранять в конфиденциальности внутренние телефоны и адреса электронной почты.

В современных условиях, управляя текучестью персонала в организации, особое внимание следует уделять эффективности работ, выполняемых сотрудниками кадровых служб на следующих этапах:

1. Определение уровня текучести кадров. На этом этапе HR-менеджеру необходимо рассчитать уровень текучести кадров и сопоставить его с количественной нормой текучести для организации в данной сфере. Так же стоит проанализировать и качественный состав текучести. Исходя из полученных результатов, необходимо понять является ли уровень текучести

и ее качественный состав таким, который приводит к необоснованным экономическим потерям.

2. Определение уровня экономических потерь вызванных текучестью персонала. Это очень значимый и в то же время очень трудоемкий этап.

3. Определение причин текучести кадров. Высокий уровень текучести кадров может быть вызван различными причинами, например спецификой деятельности организации, либо несовершенством системы управления персоналом. В первом случае как таковой проблемы нет, и не каких особых действий не потребуется, во втором же случае придется приложить усилия, что бы отыскать проблемные места в системе управления персоналом. Важным, в этом случае будет выявление и анализ мотивационной структуры выбытия кадров.

4. Определение экономических затрат от осуществления разработанных мер, направленных на совершенствования процедуры увольнения, преодоления уровня текучести и т. п. [4].

Можно выделить три основные группы мер, которые направлены на то, чтобы нормализовать процесс высвобождения рабочей силы:

1. Техничко-экономическая группа включает в себя: улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организацию и управление производством.

2. Организационная группа предполагает: совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников.

3. Социально-психологическая группа включает в себя: совершенствование стилей и методов руководства, системы морального поощрения, взаимоотношений в трудовом коллективе [11].

Таким образом, на сегодняшний день задачи управления персоналом в организации перестали быть второстепенными. Существует множество причин текучести кадров, однако внутренними основаниями

многочисленных увольнений можно управлять. Особое внимание при этом следует уделять эффективности работ кадровой службы.

Существует множество стратегий по удержанию персонала, которые должны учитывать HR-менеджеры при устранении текучести кадров. При этом формируя в организации программу снижения текучести и удержания персонала, особое внимания следует уделять конкретной целевой аудитории, то есть формировать мотивационную программу в соответствии с целями организации по поддержанию баланса ее кадрового состава. Следует понимать, что в организации должны работать сотрудники разных категорий как «звезды» так и «аутсайдеры», это необходимо для поддержания баланса и создания рационального кадрового состава в организации.

1.3 Специфика управления процессами текучести кадров в ресторанном бизнесе

В ресторанном бизнесе естественная текучесть персонала составляет 10-15%, на некоторых предприятиях она может достигать 80%. Естественная текучесть персонала способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровых служб.

Трудности кадровой службы при найме персонала в сфере ресторанного бизнеса:

Работа в ресторанном бизнесе воспринимается кадрами как временная. Многие молодые люди считают, что карьеру в ресторанном бизнесе сделать не получится. В результате они достигают какой-то временной цели и уходят.

На работу в заведения ресторанного бизнеса нередко устраиваются граждане ближнего зарубежья (в основном на позиции уборщицы, посудомойщицы, грузчика и т.п.) В этом случае необходимо обязательно оформлять им такой документ, как разрешение на работу - право на временную трудовую деятельность в Российской Федерации на территории работодателя.

В России профессии официанта, хостеса, бармена считаются не престижными. Если работать менеджером - престижно, то работа официантом может восприниматься унижительно, как самим работником, так и его друзьями и близкими.

Отсутствие профессионального образования. Найти профессионально обученного и хорошего менеджера, официанта, бармена - тяжело. А в сфере ресторанного бизнеса очень важно обучение кадров. Производя набор персонала и составляя программу стажировки, это нужно принимать во внимание.

Опытные сотрудники, которые приходят, долго проработав в другом заведении. Хотя их опыт и профессионализм может не вызывать сомнений, но обычно они не приживаются на новом месте работы, потому что у них уже выработаны свои правила, свой кодекс и свои привычки в ресторанном бизнесе. Переучиваться сложно, особенно, если нынешнее заведение стоит ниже уровнем, чем предыдущее место работы.

Специфика работы официанта:

Несмотря на то, что профессия официанта считается простой и не требующей особенных навыков в ней, как и в любой другой, есть масса сложностей. Каждый официант должен знать три основные вещи: правила сервировки стола, правила обслуживания гостей и основные правила этикета. Официанты не только обслуживают посетителей, но и занимаются сервировкой столов, следят за чистотой и состоянием столовых приборов, посуды, скатертей и салфеток. Доскональное знание меню обязательно для каждого официанта. Хороший официант должен суметь дать объяснения по составу каждого блюда, представленного в меню, знать, какие соусы могут быть предложены к выбранному блюду и какие напитки с ним сочетаются. Однако знание ассортимента заведения - только одно из требований к официанту. Также необходимо знать этикет обслуживания: как подать то или иное блюдо, следить за тем, наполнены ли бокалы посетителей, уметь разложить блюдо на порционные тарелки, вовремя поменять пепельницу.

Хороший официант также обязан обладать навыками психолога: не проявлять лишнего энтузиазма, угадывать настроение посетителей, а главное, уметь обращаться с капризными или чересчур увлечшимися спиртными клиентами. Зарплата и чаевые как правило, официант работает по графику 2/2 или 1/3, реже - по пятидневке. Средняя зарплата официанта сегодня составляет 15 000 рублей в месяц. Минимальный оклад российского официанта - 7000 рублей. Обычно такую зарплату предлагают сотрудникам государственных учреждений.

Хотя некоторые частные предприятия тоже предлагают официантам совсем небольшие зарплаты - около 9000 рублей в месяц. С другой стороны, многие профессиональные официанты живут как раз на чаевые, превышающие оклад в разы. Оставлять чаевые или нет - это остается на усмотрение посетителя. Наличие чаевых зависит от качества и скорости обслуживания и, разумеется, от обаяния и умений самого официанта. В России, в отличие от западных стран, работа официанта считается классическим средством заработка студентов.

Средний возраст официанта - 18–25 лет, максимум - 30 лет. Согласно статистике 35% работодателей хотят видеть в своем заведении официантов с опытом работы, для остальных же опыт непринципиален. Многие рестораторы предпочитают принимать на работу новичков и обучать их по собственной системе. Особым шиком считается наличие соответствующей квалификации. Соискатели, прошедшие специальный курс обучения профессии, имеют преимущество при приеме на работу. Главным критерием отбора являются коммуникабельность, доброжелательность и часто приятная внешность. Желающие работать в элитном ресторане обязательно должны соответствовать более высоким требованиям: обладать опытом работы, эрудицией, иметь среднее специальное образование, а также владеть иностранным языком.

Большинство новоиспеченных официантов проходят обучение на месте, но некоторые предпочитают предварительно пройти специализированный

курс. Какое бы образовательное учреждение ни выбрал желающий, курс обучения примерно одинаковый: теория, практика, экзамен и стажировка. На первых занятиях ученикам рассказывают о классификации предприятий общепита, оборудовании, посуде и многом другом. Знакомство с азами профессии продлится от одного до трех месяцев. Занятия, как правило, проходят два раза в неделю.

Таким образом, что бы уменьшить уровень текучести кадров в ресторанном бизнесе необходимо учитывать особенности данного бизнеса, ориентироваться на сотрудников, для которых работа в ресторанном бизнесе будет являться постоянной. То есть, принимать на работу выпускников профильных учреждений, так же необходимо учитывать все сложности и нюансы работы сотрудников общепита в связи с этим разработать адекватную систему найма персонала и мотивации и поддерживать профессиональный уровень сотрудников.

Большое значение для анализа специфики ресторанного бизнеса имеет владение методами экономической оценки текучести персонала. Провести экономическую оценку текучести персонала организации можно, используя следующие расчетные. В ресторанном бизнесе естественная текучесть персонала составляет 10-15%, на некоторых предприятиях она может достигать 80%. Естественная текучесть персонала способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровых служб.

Трудности кадровой службы при найме персонала в сфере ресторанного бизнеса:

1. Работа воспринимается сотрудниками, как временная. Многие молодые люди считают, что карьеру в ресторанном бизнесе сделать не получится. В результате они достигают какой-то временной цели и уходят.

2. Часто в сферу ресторанного бизнеса устраиваются граждане ближнего зарубежья (в основном на должность уборщицы, посудомойщицы, грузчика и т.п.) В этом случае необ

ходимо обязательно оформлять разрешение на работу.

3. В России профессии официанта, хостеса, бармена считаются не престижными. Работа официантом может восприниматься унижительно, как самим работником, так и его друзьями и близкими.

4. Отсутствие профессионального образования. Редко можно встретить обученного менеджера, бармена или официанта. А в сфере ресторанного бизнеса очень важно обучение сотрудников.

5. Сотрудники, которые приходят, до этого долго проработав в другом заведении. Безусловно их опыт и профессионализм не вызывает сомнений, но чаще всего они не приживаются на новом месте работы, потому что у них уже выработаны свои правила и привычки. Переучиваться бывает очень сложно, особенно, если нынешнее заведение ниже уровнем, чем предыдущее место работы.

Специфика работы официанта:

Обычно профессию официанта считают простой, но на самом деле в этой профессии есть масса своих сложностей. Каждый официант обязан знать три правила: как сервировать стол, обслуживать гостей и правила этикета. В работу официанта входит обслуживание гостей, сервировка столов, слежка за чистотой столов и приборов и прочего. Также необходимо досконально знать все меню заведения, знать и уметь дать объяснения по составу блюда. Также необходимо знать как подать то или иное блюдо, следить за тем, наполнены ли бокалы посетителей, уметь разложить блюдо на порционные тарелки, вовремя поменять пепельницу. Средняя зарплата официанта составляет 15 000 рублей в месяц. Минимальный оклад - 7000 рублей.

Обычно такую зарплату предлагают сотрудникам государственных учреждений. Хотя некоторые частные предприятия тоже предлагают официантам совсем небольшие зарплаты - около 9000 рублей в месяц. С другой стороны, многие профессиональные официанты живут как раз на чаевые, превышающие оклад в разы. Оставлять чаевые или нет решает

посетитель. Оставит посетитель чаевые или нет зависит от качества и скорости обслуживания. В отличие от западных стран, в России работа официанта считается классическим средством заработка студентов. Средний возраст официанта - 18–25 лет, максимум - 30 лет. Коммуникабельность, доброжелательность и приятная внешность являются главным критерием отбора.

Обычно официанты проходят обучение на месте, но некоторые предпочитают предварительно пройти специализированный курс.

Таким образом, что бы уменьшить уровень текучести кадров в ресторанном бизнесе необходимо учитывать особенности данного бизнеса, ориентироваться на сотрудников, для которых работа в ресторанном бизнесе будет являться постоянной. То есть, принимать на работу выпускников профильных учреждений, так же необходимо учитывать все сложности и нюансы работы сотрудников общепита в связи с этим разработать адекватную систему найма персонала и мотивации и поддерживать профессиональный уровень сотрудников.

Большое значение для анализа специфики ресторанного бизнеса имеет владение методами экономической оценки текучести персонала.

1. Потери, вызванные перерывами в работе, определяются как произведение трех показателей: среднедневной выработки, приходящейся на одного работника, средней продолжительности перерывов в работе, вызванных текучестью, и числа работников, выбывших по причине текучести:

$$P_{\text{пер}} = B \times T \times Чт, \quad (5)$$

где

$P_{\text{пер}}$ - потери, вызванные перерывами в работе;

B - среднедневная выработка на одного человека;

T - средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

$Чт$ - число выбывших по причине текучести.

2. Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников. Исчисляются как произведение затрат на обучение, доли текучести в общем числе выбывших, деленное на коэффициент изменения численности работников в отчетном году по сравнению с базовым:

$$По = (Зо \times Дтек) / Кизм, \quad (6)$$

где

По - потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

Зо - затраты на обучение и переобучение;

Дтек - доля излишнего оборота, текучести в общем объеме движения персонала;

Кизм - коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода.

3. Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость не дополученной продукции. Определяются как произведение коэффициента снижения производительности труда, ее среднедневного уровня, числа дней перед увольнением работников, выбывших по причине текучести:

$$Ппр = Срв \times Ксп \times Чу, \quad (7)$$

где

Ппр - потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость недополученной продукции;

Срв - средняя дневная выработка;

Ксп - коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;

Чу - число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда.

4. Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих. Определяются как произведение числа работников, выбывших по причине текучести, суммы произведений

показателей средневневной выработки рабочего в каждом месяце периода адаптации, помесечных коэффициентов снижения производительности труда и числа дней в соответствующем месяце:

$$\text{Ппр/нов} = \text{Срва} \times \text{Км} \times \text{Чм}, \quad (8)$$

где

Ппр/нов - потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих;

Срва - средневневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации;

Км - помесечный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

Чм - число дней в соответствующем месяце.

5. Затраты по проведению набора персонала в результате текучести. Определяются как произведение затрат на набор и доли текучести в общем числе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работников:

$$\text{Зн/тек} = (\text{Знаб} \times \text{Дтек}) / \text{Кизм}, \quad (9)$$

где

Зн/тек - затраты по проведению набора персонала в результате текучести;

Знаб - общие затраты на набор;

Кизм - коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода;

Дтек - доля излишнего оборота, текучести в общем объеме движения персонала.

6. Потери от брака у вновь поступивших работников. Определяются как произведение общей величины потерь от брака, доли потерь от брака у лиц, проработавших до одного года, доли текучести в составе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работающих:

$$\text{Пбн} = (\text{Бобщ} \times \text{Дбр/н} \times \text{Дтек}) / \text{Кизм}, \quad (10)$$

где

Пбн - потери от брака у новичков;

Бобщ - общие потери от брака;

Дбр/н - доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года;

Дтек - доля излишнего оборота, текучести в общем объеме движения персонала;

Кизм - коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода.

Общая величина экономического ущерба, вызванного текучестью персонала, равна сумме всех частных потерь. Сегодня, по оценкам отечественных и зарубежных специалистов, затраты на замену рабочих составляют 7-12% их годовой заработной платы, специалистов - 18-30%, управляющих - 20-100%.

Величина видимого экономического ущерба от текучести персонала может быть определена через совокупность потерь, вызванных или обусловленных:

- перерывами в работе;
- необходимостью обучения и переобучения новых работников;
- снижением производительности труда у рабочих перед увольнением;
- недостаточным уровнем производительности и качества труда вновь

принятых рабочих.

Важной составляющей общей величины экономического ущерба от текучести персонала являются затраты организации по проведению набора персонала в результате текучести. Рассмотрим этот процесс на материале исследований, проведенных в ООО «КАФЕШОП».

ГЛАВА II. ФОРМЫ И МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ СТАБИЛЬНОСТИ КАДРОВОГО СОСТАВА ООО «КАФЕШОП»

2.1. Общая характеристика ООО «КАФЕШОП» и анализ ее финансово-экономической и хозяйственной деятельности

Компания представляет собой мировую сеть кофеен, является частью группы компаний «SchärfGroup» которая более 50-ти лет производит уникальное и надежное профессиональное оборудование для приготовления кофе, более 15-ти лет обжаривает по собственной технологии кофейную смесь, составленную из 23 лучших в мире сортов 100% Арабики.

Кофейни «CoffeeshopCompany» работают как самостоятельно, так и по франчайзингу, в данный момент сеть насчитывает около 250 кофеен в 20 странах мира, таких как: Австрия, Германия, Россия, США, Мексика, Китай.

Штаб-квартирой компании является центр SchärffWorld «TheArtofCoffee», который находится в Вене.

Компания была основана в 1999 году Рейнхольдом Шерфом. Тогда же открылась первая кофейня в Вене. В 2008 году в сети насчитывается 180 кофеен – открылись кофейни в России. Мастером франшизы в России является компания ООО «Кофе сэт». На сегодняшний день общее количество кофеен «Coffeeshopcompany» составляет более 250.

Миссия компании:

Мы являемся ценителями качественного кофе и несем энергию людям, живущим в насыщенном городском ритме. Мы сделали невозможное, совместив скорость обслуживания и качество продукции.

Ценности:

Главными ценностями компании являются: качественный кофе, профессиональное кофейное оборудование, продуманный дизайн, подобранный ассортимент, профессионально обученные сотрудники.

Цели компании:

На первом месте - повышение культуры потребления качественного кофе!

CoffeeshopCompany вместе с группой компаний Schärf совместили приятную атмосферу и отличный кофе.

Лучшие сорта кофе, высококачественные кофемашины, собственная коллекция чая, очищенная по специальным технологиям вода – все это совмещено в одной кофейне.

Традиционная культура венского кофе, совмещенная с концепцией современного кафе – основная идея CoffeeshopCompany. Изучение и осуществление потребностей клиента, быстрое понимание новых тенденций и воплощение их самым лучшим образом.

Кофейни «CoffeeshopCompany» используют три концепции, которые удовлетворяют современные модные тенденции, передают особую европейскую атмосферу и легко сочетаются со сложившейся инфраструктурой:

1. «Кофейни Lounge». Концепция, рассчитанная на потребление кофе в самой кофейне, но не исключает продажи с собой.

2. «Кофейни Base». Концепция, рассчитанная на продажи кофе как с собой, так и потребление кофе в кофейне.

3. «Кофейни Togo». Концепция, рассчитанная на продажи кофе с собой. Размещается в местах интенсивных потоков.

ООО «КАФЕШОП» Екатеринбург.

Генеральный директор: Игишев Сергей Владимирович

Юридический адрес организации: Свердловская область г. Екатеринбург 620130, ул 8 Марта, д 173, к 54. Фактический адресб Малышева 105 офис 607

Реквизиты организации:

Основной государственный регистрационный номер (ОГРН): 1096674024699

Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН): 6674345901

Код ОКПО (Росстат): 65050693

Вид собственности: Частная собственность

Организационно-правовая форма (ОПФ): Общества с ограниченной ответственностью

Вид организации по классификации ОКОВУ: Организации, учрежденные гражданами

Дата регистрации компании 29 декабря 2009 года

Подразделения организации:

ул. 8 Марта, 46, ТРЦ «Гринвич», 1-й этаж

ул. 8 Марта, 46, ТРЦ «Гринвич», 2-й этаж

ул. Сулимова д 50, ТРК Парк Хаус, 1 этаж

ул. 8 Марта, д. 149, ТРК Мегаполис

В компании работает небольшое количество сотрудников, что существенно сокращает затраты бизнеса.

Персонал в компании делится на 2 категории:

Категория первая: администрация. (Генеральный директор, финансовый директор, маркетолог, менеджер по персоналу, тренинг менеджер, ревизор, бухгалтера, директора Т.Ц и администраторы кофеен)

Категория вторая: обслуживающий персонал (стюарды, официанты, баристы и бармены-универсалы)

Количественная и качественная характеристика персонала:

В ООО «Кафешоп» Екатеринбург работают 61 человек, из них 18 сотрудников мужского пола и 43-женщинского

Возраст сотрудников:

Обслуживающий персонал: от 18 до 22 лет

Работники офиса (администрация): от 26 до 50 лет

Компания ООО «Кафешоп» Екатеринбург молодая и перспективная компания, которая стремительно развивается.

Организационная структура предприятия

ООО «КАФЕШОП» - компания с линейно-функциональной структурой управления. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

Вся документация в организации оформляется и заверяется генеральным директором.

Организация работы с документами – это создание хороших условий для работы с документацией. К такой работе относят: регистрация и прием, рассмотрение документов руководителем, порядок прохождения документов в организации и в исполнении, контроль исполнения, формирование дел, подготовка и передача дел в архив.

Деятельность кофеин сопровождается составлением разных типов документов:

- коммерческие документы
- организационные документы (устав, структурная и штатная численность, штатное расписание, должностные инструкции)
- нормативные документы от вышестоящих органов
- документы по личному составу (коллективный договор, приказы по личному составу, трудовые книжки, личные дела, лицевые счета);
- финансово-бухгалтерские документы (годовой отчет, главная книга, счета прибыли и убытков, акты, ревизии и т.п.);
- информационно-справочные документы (письма, справки, докладные записки);

Основными правовыми документами во взаимоотношениях между предприятиями являются коммерческие контракты (договора), представляющие собой соглашение сторон об установлении и регулировании каких-либо отношений.

Отношения работника и предприятия оформляются договором и регулируются законодательством РФ.

Трудовой договор, это соглашение между работником и работодателем в котором говорится, что работодатель обязуется обеспечить работнику

хорошие условия труда, своевременно в полном размере выплачивать заработную плату, а в свою очередь работник обязуется лично выполнять трудовую функцию, определенную этим соглашением и соблюдать правила, которые действуют в организации. Трудовой договор действует до подписания нового договора и вступает в силу с момента его подписания.

Прекращение договора – это акт прекращения трудовых отношений работника с администрацией. Прекращение договора может наступить если для этого есть законные основания.

У всех работников должна иметься санитарная книжка, при трудоустройстве, работник должен пройти полный осмотр, а результаты осмотра уже заносятся в санитарную книжку, которая хранится на предприятии до увольнения сотрудника. Также есть сроки прохождения медицинского осмотра, контроль за сроками ведет технолог.

При приеме на работу проводится вводный инструктаж по технике безопасности, в течении работы проводится плановый инструктаж – 1 раз в квартал.

В первый день выхода на работу, перед началом смены, работник снабжается спецодеждой.

Работники предприятия имеют право на ежегодный оплачиваемый отпуск.

Работники предприятия имеют социальные гарантии по пенсионному страховому медицинскому обеспечению в соответствии с законодательством РФ (больничные, декретные, пенсионный фонд, обязательное медицинское страхование).

Для улучшения организации труда аппарата управления на предприятии применяются различные средства оргтехники – это средства размножения и копирования (принтер, ксерокс), печатающая техника (компьютер), средства для хранения и поиска документов (шкафы, стеллажи, сейфы), средства связи

(телефон), вычислительная техника, а так же мебель и оборудование для служебных помещений.

Таким образом, можно сделать вывод, что сеть кофеен «coffeeshopcompany» Екатеринбург - это молодая развивающаяся организация с линейно-функциональной структурой управления.

Важным элементом в системе управления является финансово-хозяйственный анализ.

Финансовое положение предприятия оценивает анализ финансово хозяйственной деятельности компании. В данном случае анализ необходим для того, чтобы определить, готово ли предприятие ООО «КАФЕШОП» выделить средства для снижения текучести кадров. Основой для проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности является бухгалтерская отчетность организации.

Доходы предприятия включают в себя:

1. Валовую прибыль.
2. Маркетинговые услуги.

Таблица 2 - Показатели доходов организации за 2017 год

| № | Наименование дохода | Сумма, руб. 2017 год | Сумма, руб 2017 год |
|------|----------------------|----------------------|---------------------|
| 1 | Доходы, всего | 12 100 483 | 14 200 535 |
| 1.1. | Валовая прибыль | 12 100 483 | 14 200 535 |
| 1.2. | Маркетинговые услуги | 0,00 | |

Расходы организации включают в себя такие статьи.

1) персонал: фонд оплаты труда, обучение, подбор персонала, питание сотрудников, командировочные расходы, доставка сотрудников;

2) аренда;

3) прочее:

- логистические услуги;
- эксплуатационные услуги;
- коммуникационные услуги;

- ремонт;
- услуги связи;
- обслуживание программного обеспечения;
- материалы, ТМЦ;
- представительские расходы;
- охранные услуги;
- услуги банка;
- услуги сторонних организаций;
- получение торговых документов;
- рекламные затраты;
- 4) налоги;
- 5) проценты по кредитам, штрафы, пени по хоз. договорам;
- б) роялти.

Таблица 3 - Показатели затрат организации за 2017 год

| № | Наименование затрат | Сумма, руб 2017 год | Сумма, руб 2017 год |
|------|---|------------------------|------------------------|
| 1 | Затраты, всего | 8 024 857 | 10 3459 60 |
| | Прямые затраты | 8 024 857 | 10345960 |
| 1.1. | Персонал | 2 806 043 | 3034346 |
| 1.2. | Аренда | 4 220 911 | 5 435 911 |
| 1.3. | Прочее | 997 900 | 1 875 703 |
| 1.4. | Налоги | 147 635 | 193 839 |
| 1.5. | % по кредитам, штрафы, пени по хоз. Договорам | 998 599,00 | 1 048 299,50 |
| 1.6. | Роялти | 976 341,00 | 1 281 382,63 |
| 1.7 | Амортизация | 531 864 | 657 432 |

Проанализировав данные приведенные в таблицах 2 и 3, можно сделать вывод, что с каждым годом улучшает свои экономические показатели, эффективно используя при этом свои основные производственные фонды.

2.2. Анализ системы управления персоналом и методов сокращения текучести кадров

С учетом амортизации организация ООО «КАФЕШОП» за 2017 год, имеет чистую прибыль в размере 397 631руб. В данном случае велика вероятность того, что организация выделит финансовые средства на реализацию программы по улучшению уровня текучести кадров.

В отделе кадров на данный момент работают 2 человека, выполняющие функции управления персоналом: менеджер по персоналу и тренинг менеджер.

В обязанности менеджера по персоналу входит: У менеджера по персоналу есть свои обязанности, в них входит:

1. Формирование личных дел, штатного расписания, оформление приема, перевода и отпусков.
2. Хранение трудовых книжек, заполнение, учет.
3. Ведение графика отпусков.
4. Оформление листков нетрудоспособности, полисов ОМС, служебных заданий.
5. Предоставлений запрашиваемых справок и выписок.
6. Тестирование персонала.
7. Контроль кадрового документооборота.
8. Ведение отчетности по персоналу.
9. Развитие корпоративной культуры.

В профессиональные обязанности тренинг менеджера входит:

1. Определение потребности обучения персонала и оценивание деятельности персонала.
2. Определение формы тренингов и их типа, которые запланированы на предприятии.
3. Составление программы тренингов по следующим направлениям:
4. Комплектация группы, разработка планов, обеспечение выполнения планов.

5. Подготовка специалистов, менеджеров низшего и среднего звена на более высокие должности.

6. Мониторинг обучающих программ, программ тренингов, предлагаемых тренинг-компаниями, вспомогательных средств, инвентаря и оборудования для тренинга.

7. Составление отчетов о проделанной работе.

Процесс приема на работу проходит таким образом: вначале претендент заполняет анкету с личными данными и предпочтениями (анкета представлена в Приложении 1), далее анкета рассматривается менеджером по персоналу, если человек подходит на предъявляемую должность, его приглашают на собеседование. Если претендента устраивают условия работы, и если он удовлетворяет все потребности организации, то его приглашают пройти специальное, бесплатное обучение внутри организации. Далее будущий сотрудник проходит стажировку и сдает аттестацию.

О существующих вакансиях претендент может узнать из Интернет-ресурсов (на сайте организации и специализированных сайтов, по поиску работы), а так же информация размещена в кофейнях «coffeeshopcompany» в виде рекламы вакансии. В данном объявлении размещены: требования к вакансии и информация о заработной плате. Зачастую люди узнают о свободных рабочих местах с помощью коммуникаций: через сотрудников или знакомых

В ООО «КАФЕШОП» главная цель отдела кадров: обеспечить фирму специально обученным персоналом, поддерживать высокий уровень его знаний и использовать его потенциал с целью улучшения эффективности работы организации в целом.

1. Внешние цели отдела кадров: маркетинговые исследования в области персонала: сегментирование рынка труда; анализ конкурентов; изучение спроса; разработка требований к вакантным должностям; планирование потребности в персонале.

2. Внутренние цели: цели направленные на улучшение отношений организации со своими сотрудниками; удовлетворение социально- бытовых потребностей персонала; организация рабочего места; разработка программы адаптации персонала; найм и отбор персонала; Развитие персонала; Управление карьерой; совершенствование системы обучения; эффективное распределение работников.

Менеджер по персоналу совместно с генеральным директором отвечают за реализацию целей: разработка требований к вакантным должностям; удовлетворение социально- бытовых потребностей персонала; развитие персонала; управление карьерой.

Тренинг-менеджер отвечает за реализацию целей: разработка программы адаптации персонала; совершенствование системы обучения

Генеральный директор отвечает за реализацию целей: сегментирование рынка труда; анализ конкурентов; изучение спроса

Директор Т.Ц совместно с отделом кадров отвечает за реализацию целей: планирование потребности в персонале; эффективное распределение работников; совершенствование и укрепление деловой корпоративной культуры; создание системы эффективной мотивации сотрудников

Анализ кадровой политики организации:

Главная цель кадровой политики организации – создание профессионально обученного персонала, ответственного и сплочённого коллектива для максимального использования потенциала работников в развитии компании.

Основные этапы кадровой политики:

1. Обеспечение организации, рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор, найм и высвобождение сотрудников.

2. Развитие и обучение персонала, аттестация и оценки уровня его квалификации.

3. Совершенствование организации и стимулирующей оплаты труда.

Реализация этапов кадровой политики:

Основные принципы по обеспечению организации, рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор, найм и высвобождение сотрудников.

- критериями при отборе кандидатов на вакантные места является профессиональный уровень, способность к адаптации, ориентация на достижение результатов;

- проведение мероприятий для максимальной быстрой адаптации новых работников;

- высвобождение работников только в рамках установленных законодательством норм;

- проведение мероприятий нацеленных на снижение случаев нарушения трудовых дисциплин.

Основные принципы обучения и развития персонала, проведения аттестации и оценки уровня его квалификации.

- выстраивание системы внутрифирменного обучения персонала всех уровней сотрудников, по принципу приоритетности выявленных потребностей в обучении основанных на анализе расхождений между предъявляемыми к работникам требованиями и существующем уровнем компетенций;

- совершенствование процесса обучения через использование новых методов обучения;

- формирование лояльности сотрудников к компании.

Основные принципы совершенствования организации и стимулирующей оплаты труда:

- удовлетворение потребности персонала посредством материального стимулирования;

- формирование системы оплаты труда адекватно трудовому вкладу каждого работника;

- общий уровень заработной платы работников организации и его дальнейшее изменение определяется финансовыми результатами работы предприятия;

- размер вознаграждений работников определяются объективной оценкой результатов труда.

Для функционирования предприятия нужно качественное управление персоналом, то есть обеспечение сотрудничества между членами коллектива, обучение, информирование.

Объект управления, это один работник или их совокупность, считающаяся трудовым коллективом.

Изучение движения рабочей силы считается важной составляющей анализа трудовых ресурсов.

Также, частая смена работников сдерживает рост производительности труда.

Необходимо проанализировать причины текучести, динамику состава увольнений: индивидуальное и коллективное, перемена служебного положения, число переводов на другие должности, уход на пенсию, истечение срока контракта.

Анализ текучести кадров в ООО «КАФЕШОП» производился нами с использованием формулы Роджера Беннета : Число увольнений за период / Средняя численность персонала за период x 100%.

В ООО «КАФЕШОП» Екатеринбург за 2017 год число уволенных составило 54 человек, средняя численность персонала за тот же период - 61 человек, Соответственно: $54/61*100\% = 88\%$.

В ресторанном бизнесе естественная текучесть персонала составляет 10-15%, на некоторых предприятиях она может достигать 80%, исходя из расчетов показателя текучести кадров в организации ООО «КАФЕШОП» можно сделать вывод о том, что текучесть кадров превышает норму текучести в данной сфере, это негативно сказывается в-первых на социально психологическом климат коллектива; во - вторых из-за увольнения

сотрудников организации необходимо направлять дополнительные затраты на подбор новых кадров; в – третьих эффективность и производительность труда вновь принятых сотрудников ниже средней в период адаптации таким образом можно сказать, что высокая текучесть кадров влияет на работу предприятия в целом.

Необходимо проанализировать, среди каких категорий сотрудников происходит наибольшее число увольнений и приемов на работу. Анализ был проведен на основе статистических данных за 2015, 2016 и начала 2017 года.

Таблица 4 - Число уволенных и принятых на работу сотрудников, 2016-2017 гг.

| Должность | Число принятых на работу | | | Число уволенных | | |
|-----------------------|--------------------------|----------|----------------|-----------------|----------|---------------|
| | 2016 год | 2017 год | Нач. 2014 года | 2016 год | 2017 год | Нач. 2014 год |
| Официант | 31 | 29 | 14 | 25 | 27 | 19 |
| Бармен универсал | 11 | 9 | 4 | 16 | 13 | 5 |
| бариста | 9 | 6 | 3 | 7 | 9 | 4 |
| Администратор | 7 | 4 | - | 4 | 5 | - |
| Директор т.ц | 1 | 1 | - | 1 | - | - |
| логист | - | - | - | - | - | - |
| ревизор | - | - | - | - | - | - |
| маркетолог | - | 1 | - | 1 | - | - |
| Менеджер по персоналу | - | - | - | - | - | - |
| Тренинг менеджер | - | - | - | - | - | - |
| бухгалер | - | - | - | - | - | - |
| | - | - | - | - | - | - |

По данным, приведенным в таблице 4, можно сделать вывод, что наибольшее число увольнений и приемов на работу просматривается у обслуживающей категории персонала, в большей степени среди официантов. Для выявления причин текучести кадров были использованы методы: анкетирование, тестирование и опрос.

Для исследования были выбраны методики: Фетискина Н.П., Козлова В.В., Мануйлова Г.М., на удовлетворенность трудом; Экспресс-методика по

изучению социально-психологического климата О.С. Михалюк и А.Ю. Шальто, так же был проведен анкетный опрос с целью получения информации о других возможных причинах текучести кадров.

В исследование приняли участия 40 человек:

- 6 респондентов в возрасте 18 лет;
- 7 респондентов в возрасте 19 лет;
- 6 респондентов в возрасте 20 лет;
- 12 респондентов в возрасте 21 год;
- 3 респондента в возрасте 22 лет;
- 5 респондентов в возрасте 23 лет;
- 1 респондент в возрасте 26 лет;

Администраторы -5 человек, баристы 8 человек, бармены-универсалы 10 человек, официанты - 17 человек.

15.04.2017 был проведен тест, Фетискина Н.П., Козлова В.В., Мануйлова Г.М., на удовлетворенность трудом (Приложение 2).

Назначение теста: Интегративным показателем, отражающим благополучие/неблагополучие личности в трудовом коллективе, является удовлетворенность трудом, которая содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда и др.

Респондентам было необходимо оценить каждое из предложенных утверждений. На отдельном листе бумаги необходимо было записать номер утверждения и буквенное обозначение выбранного ответа. Тест состоит из 18 вопросов.

По нашим исследованиям путем опроса было выявлено:

1. Интерес к работе проявился у 80% респондентов, у 10% не определились с ответом и 10 % признались что им не интересна данная работа.

Большинство респондентов ответили, что им интересна данная работа вероятнее всего, потому что почти все сотрудники это молодые, динамичные и коммуникабельные люди которым комфортно работать в сфере человек-человек.

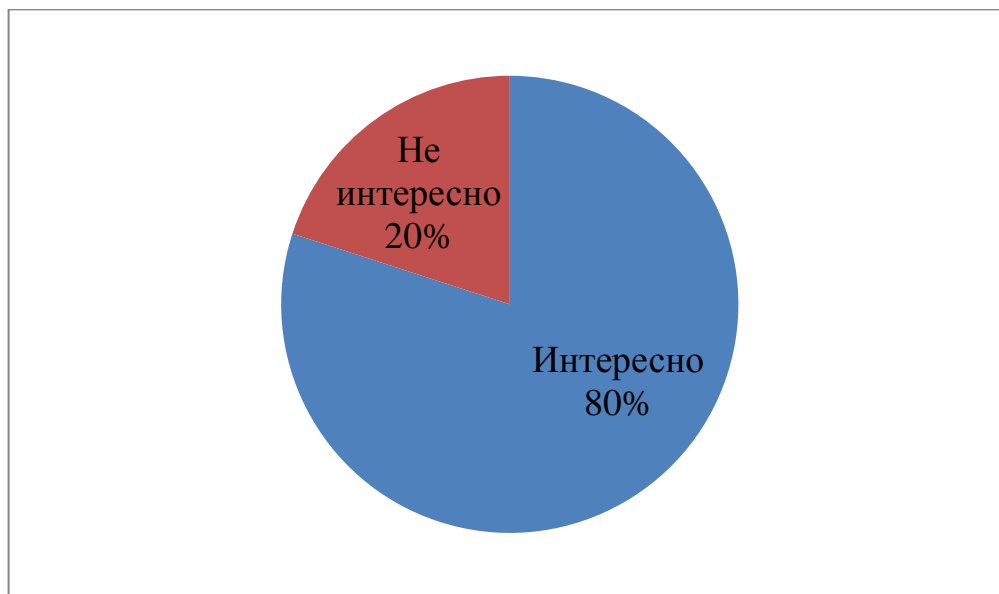


Рисунок 2 - Интерес к работе

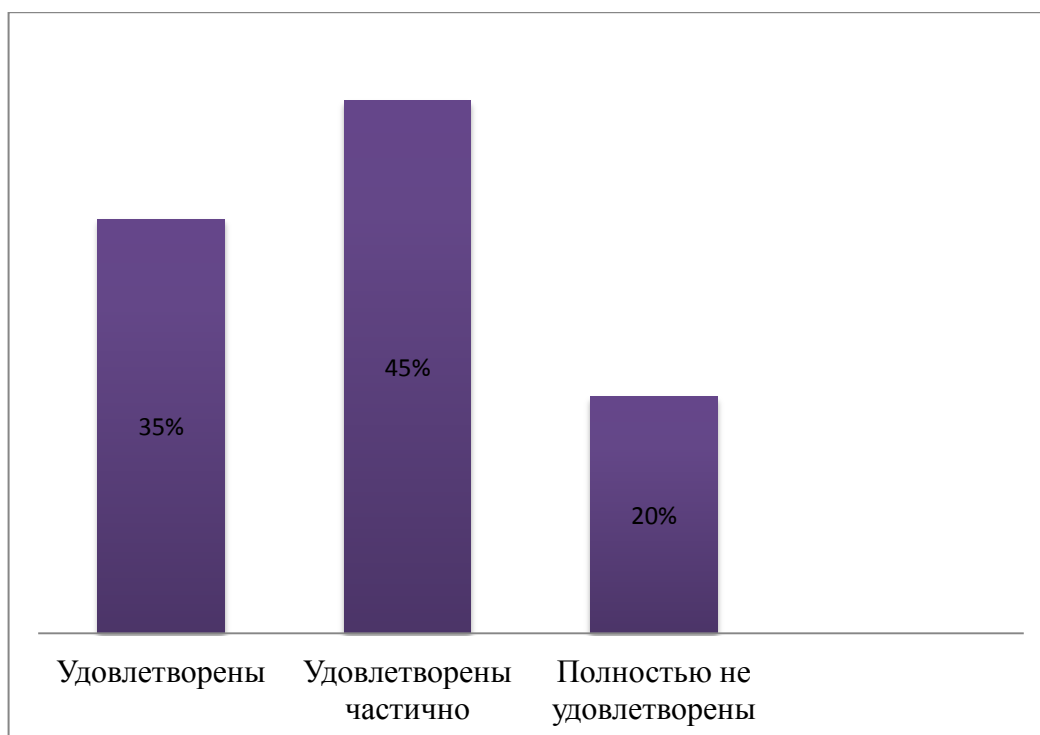


Рисунок 3 - Удовлетворенность отношениями с коллегами

2. Удовлетворенность достижениями в работе проявилась у 80% респондентов и 20% опрошенных, не удовлетворены.

3. Удовлетворены взаимоотношениями с сотрудниками 35% опрошенных, 45% - удовлетворены частично, и 20% опрошенных-полностью не удовлетворены.

Вероятнее всего низкий показатель взаимоотношений между сотрудниками из-за постоянной смены трудового коллектива, так же возможно существуют некоторые конфликты между сотрудниками.

4. Удовлетворены взаимоотношениями с руководством 60% опрошенных; 30% - удовлетворены частично, и 10%-не удовлетворены;

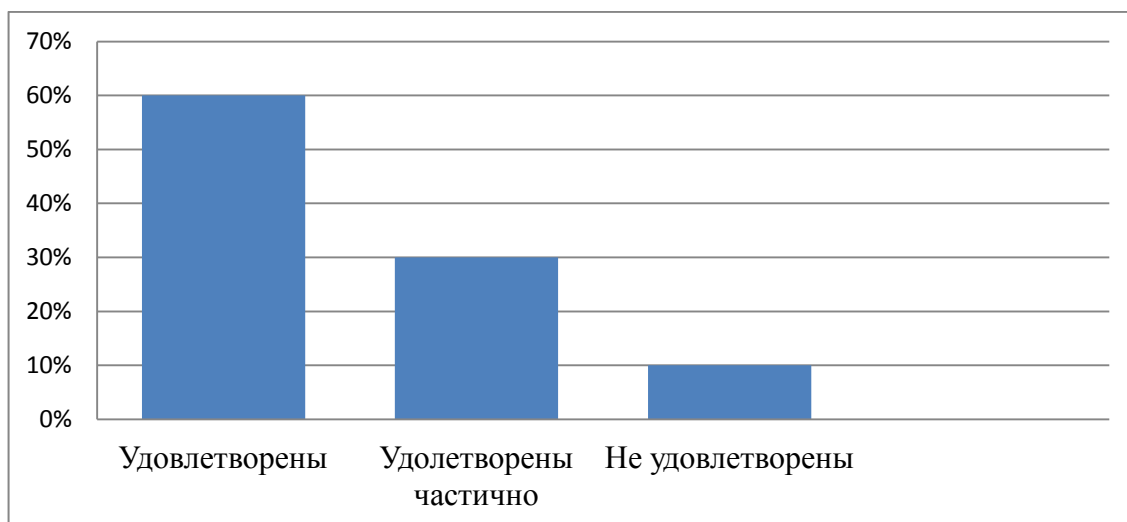


Рисунок 4 - Удовлетворённость взаимоотношениями с руководством

По нашим исследованиям путем опроса было выявлено, что больше половины сотрудников удовлетворены взаимоотношениями с руководством, это может говорить о четких указаниях со стороны руководства, о прозрачности политики организации. Некоторое сотрудники все же не смогли определиться с ответом, это может свидетельствовать о том, что разногласия все таки возникают, вероятнее всего с непосредственными руководителями (администраторами и директорами т.ц).

5. Уровень притязаний в профессиональной деятельности у 25% респондентов находится на высоком уровне, у 40% на среднем и 35% на низком уровне.

У большинства респондентов средний либо низкий уровень притязаний профессиональной деятельности это может свидетельствовать о том, что сотрудники данной компании не считают свою профессию привлекательной.

6. Предпочли выполняемую работу высокому заработку 30% респондентов, 20% - не смогли точно ответить и 50% сменили бы место работы, если бы им предложили бы более высокую оплату труда

Половина сотрудников сменила бы место работы, если бы им предложили бы более высокий заработок, вероятнее всего, что сотрудники замотивированы только материально, и их не устраивает их система

7. Полностью удовлетворены условиями труда 80% опрошенных, 20% - удовлетворены частично.

Данный результат может свидетельствовать о том, что в кофейнях созданы благоприятные условия для работы, существует все необходимое оборудование, помещения и оргтехника.

8. Профессиональная ответственность у 100% опрошенных находится на среднем уровне.

Уровень профессиональной ответственности находится у всех опрошенных на одинокого высоком уровне, это говорит о том, что сотрудники полностью справляются с поставленными перед ними задачами.

Общая удовлетворённость трудом находится у всех сотрудников организации на достаточно высоком уровне.

По результатам проведенного исследования были выявлены некоторые проблемы такие как: взаимоотношение в коллективе; низкий уровень притязаний профессиональной деятельности; неудовлетворенность заработной платой.

Далее было необходимо провести исследования для определения состояния социально-психологического климата.

20.04.2017 была проведена экспресс-методика О.С. Михалюка и А.Ю. Шальто (Приложение 3) для определения состояния социально-психологического климата в коллективах организации, были рассмотрены эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в коллективе. В таблице 5 наглядно представлено соотношение этих составляющих социально-психологического климата.

Таблица 5 - Результаты экспресс-методики О.С Мехалюк и А.Ю Шальто

| Количество опрошенных | Эмоциональный компонент | Когнитивный компонент | Поведенческий компонент |
|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 40 человек | -0,5 | 0,2 | -0,4 |

Эмоциональный компонент находится в интервале от -1 до -0,33, что может говорить неблагоприятной эмоциональной обстановке в коллективе

Когнитивный компонент находится в интервале от -0,33 до +0,33 соответственно на неопределенном уровне, это говорит о том, что члены коллектива вероятнее не очень хорошо знают друг друга и могут дать характеристику лишь некоторым членам коллектива.

Поведенческий компонент находится в интервале от -1 до -0.33 это может говорить о том, что личные взаимоотношения сотрудников на низком уровне и совместное проведение досуга в данной организации не практикуется.

Проведенная методика помогла, определит, что социально-психологический климат в организации находится на низком уровне в частности было определено, что сотрудником сложно работать вместе в эмоциональном плане, они плохо знакомы и не проводят совместный досуг. Все это напрямую связано с текучестью кадров, ведь одним из решающих моментов при выборе работы или решении в пользу остаться в компании работать надолго является некая атмосфера, которая привязывает сотрудника на многие годы или, напротив, заставляет быстрее покинуть данную организацию.

25.04.2017 был проведен опрос на получение информации о других возможных причинах текучести кадров (Приложение 4).

По результатам опроса было выявлено:

1. Большинство сотрудников рассматривают работу в ресторане, как временную - 75% , для 15% работа является постоянной, остальные 10% еще не определились с ответом.

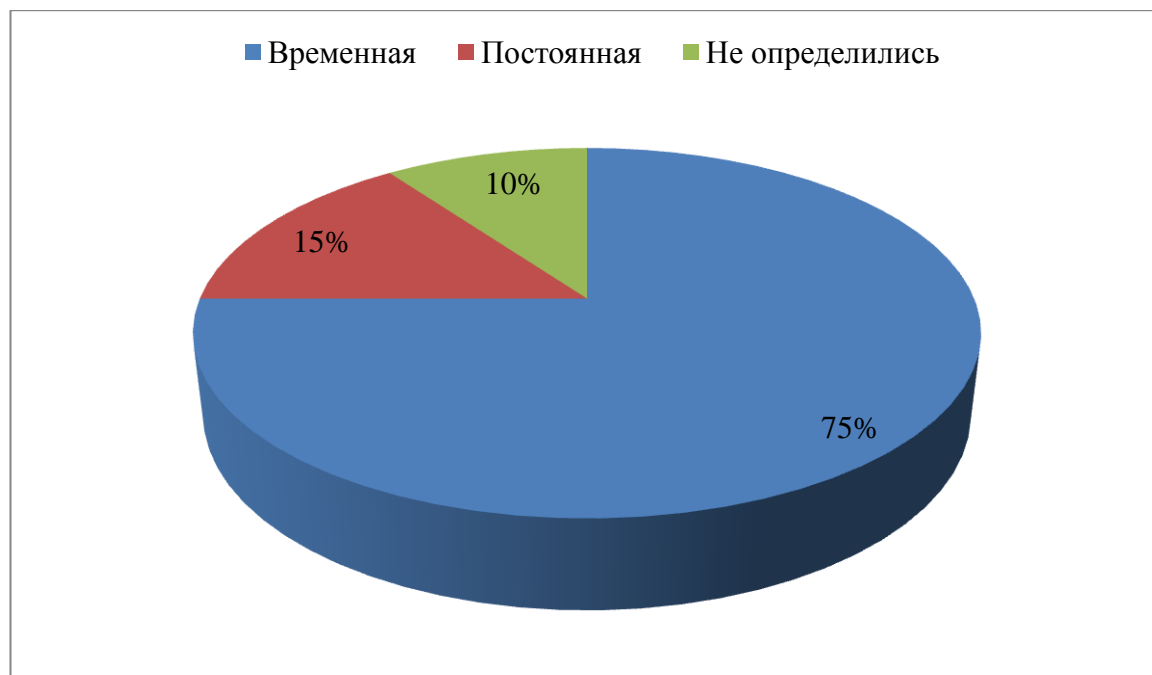


Рисунок 5 - Постоянство работы

Большинство сотрудников организации рассматривают данную работу как временную, вероятнее всего это связано с тем, что основная часть сотрудников – студенты средне-специальных и высших учебных заведений которые «пришли подзаработать». Так же это может быть связано с тем, что работа официанта рассматривается сотрудниками как не престижная, и у них нет желания оставаться на данной должности надолго.

2. Причиной конфликтов 70% сотрудников называют сложные отношения в коллективе. 30% связывают возникновение конфликтов со сложными отношениями с руководством

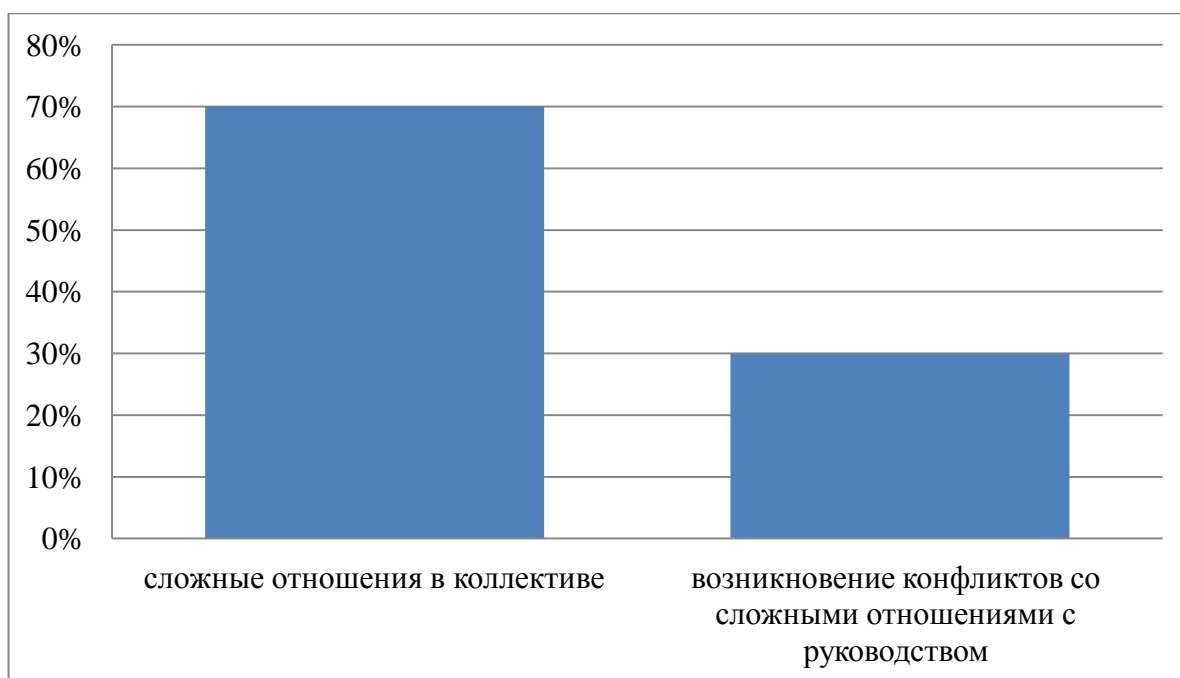


Рисунок 6 - Причины конфликтов

Как мы уже выяснили из прошлого исследования в организации негативный социально-психологический климат, составы подразделений постоянно меняются, естественно возникают конфликты. Так же стоит обратить внимание на то, что часть сотрудников причиной конфликтов считает сложные отношения с руководством, вероятнее всего есть существует недопонимание между обслуживающим персоналом и администрацией.

3.60% респондентов считают, что заработная плата адекватна выполняемому объему работы, 40% считают, объем работы который они делают должен оплачиваться выше.

Часть считает свою заработную плату адекватной выполняемой работе, однако достаточно большая часть сотрудников считает, что им недоплачивают за их труд.

Система оплаты труда в данной организации предполагает почасовую оплату, премии и бонусы. По статистическим данным заработная плата сотрудников в смежных организациях почти не отличается.

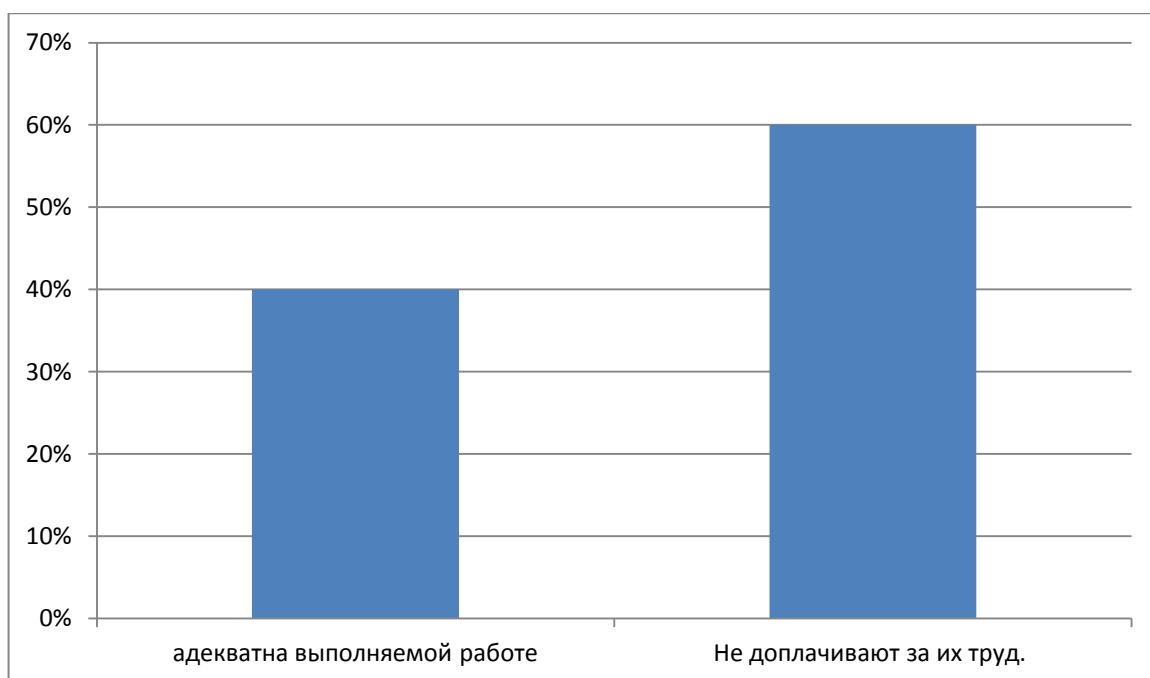


Рисунок 7 - Заработная плата

4. На вопрос о социальных мотивах ответы выглядят следующим образом:

- наличие соц. пакета необходимо 10% сотрудников;
- проведение совместного отдыха –60%;
- дружественный климат в коллективе необходим 30%

Данные результаты указывают на то, что члены коллектив хотят установить дружественные отношения в коллективе и еще больше хотели бы провести совместный отдых.

5. Желание найти работу поближе к дому имеют 20% сотрудников, остальных 80% вполне устраивает место положение рабочего места.

Местоположение рабочего места устраивает почти всех сотрудников, что говорит об удобном расположении подразделений и удачном распределении сотрудников по подразделениям.

Проанализировав результаты опроса, можно сделать вывод по причинам ухода сотрудников из организации ООО»КАФЕШОП».

Во-первых основной причиной текучести кадров, по мнению автора данной работы, является не привлекательность рабочего места, ведь

большинство сотрудников рассматривают работу в данной организации как временную (это касается, прежде всего, официантов).

Во-вторых в организации неблагоприятный социально-психологический климат, и часто происходят конфликтные ситуации, это негативно сказывается на эмоциональном состоянии сотрудников и может влиять на решение сотрудника скорее покинуть организацию.

Руководством организации осуществляются попытки регулирования текучести кадров, в частности используются следующие методы:

1. Мотивирование сотрудников. Существующая система мотивации в кофейнях предполагает следующие материальные стимулы для:

- официантов, баристов и барменов-универсалов – почасовая оплата , чаевые и премии;

- администраторов и директоров т.ц – почасовая оплата и премии;

- для остальных категорий персонала- базовый оклад и бонусная часть;

Нематериальное стимулирование основано на социальных гарантиях, предоставляемых сотрудникам:

- оплата больничных листов;

- ежегодный оплачиваемый отпуск;

- официальное трудоустройство;

2. Улучшение социально-психологического климата в коллективе. Это выражается в проведении совместных праздничных мероприятий. Снижение психологической напряженности в коллективе осуществляется только путем совместного празднования Нового года.

2.3. Рекомендации и программа мероприятий по снижению текучести кадров в ООО «КАФЕШОП»

Исследования позволили нам сделать следующие рекомендации.

1. Совершенствовать систему найма и отбора персонала, разработать профессиограмму профессии официант, которая необходима для уменьшения

числа сотрудников рассматривающих данную работу как временную. Это не только поможет снизить текучесть кадров, но и улучшит уровень сервис заведения. Мы предложили включить в нее ряд характеристик.

2. Разработать программу введения сотрудника в должность, которая обеспечит хороший трудовой старт новому сотруднику. Главная цель этой программы состоит в знакомстве новых сотрудников с общими правилами работы в организации, такими правилами, как техника безопасности и охрана здоровья, с рабочими условиями, корпоративными традициями и нормами поведения. Новичок должен быть ознакомлен деятельностью организации; со своими сослуживцами, особенно с теми, кто будет работать непосредственно с ним; характером самой работы; рабочими условиями (правилами трудового распорядка, техники безопасности и охраны здоровья, оборудованием и т.д).

Данная процедура будет служить эффективным средством ослабления негативных моментов, связанных с адаптивным периодом кандидата и как результат поможет устранить решение кандидата об уходе из организации на начальном этапе.

3. Организовать семинар на тему «удержание персонала организации». Этот этап очень важен для снижения показателя текучести кадров, потому что необходимо не только нанять высококвалифицированный персонал, но и суметь его удержать.

Семинар необходимо проводить для административной категории персонала с целью создания высокой степени удовлетворенности работой у всех сотрудников организации, которая включает не только саму работу, но и сопутствующие ей факторы - например, условия труда и психологический климат в коллективе.

4. Отработать систему подготовки к увольнению сотрудника. На этом этапе, во-первых, необходимо проводить выходные (финальное) интервью, с целью выяснения причин увольнения. Это поможет в будущем выяснить и устранить некоторые ошибки и тем самым снизить уровень текучести.

Во-вторых, если сотрудник увольняется по собственному желанию необходимо осуществить процесс увольнения сотрудника таким образом, чтобы у него остались положительные впечатления, об организации в целом, это поможет создать положительный образ компании на рынке труда.

5. Организовать постоянно действующее ежемесячное соревнование между подразделениями организации за звание лучшей кофейни месяца.

6. Разработать программу мероприятий, направленных на улучшение социально-психологического климата внутри организации, ведь одним из решающих моментов при выборе работы или решении в пользу остаться в компании работать надолго является некая атмосфера, которая привязывает сотрудника на многие годы или, напротив, заставляет быстрее покинуть данную организацию.

В данной программе предусмотреть мероприятия, которые помогут снизить показатель текучести кадров в организации ООО «КАФЕШОП».

Цель программы - снижение показателя текучести кадров в организации.

Ответственным за реализацию программы является менеджер по персоналу организации ООО «КАФЕШОП».

Таблица 6 - Программа мероприятий по снижению текучести кадров

| Мероприятие | Описание | Сроки проведения | Ответственный | Ожидаемый результат |
|--|---|--|-----------------------|--|
| 1. Совершенствование системы найма и отбора персонала. | Создание и использование при найме и отборе профессииограммы профессии официант | При каждом собеседовании | Менеджер по персоналу | Снижение количества сотрудников, которые рассматривают данную работу как временную |
| 2. «Программа введения в должность» | Ознакомление «Новичка с общей деятельностью организации; с сослуживцами, особенно с теми, которые будут работать с ним непосредственно; характером самой работы; рабочими условиями | Время каждого приема на работу нового сотрудника | Менеджер по персоналу | Для ослабления негативных моментов, связанных с адаптивным периодом. |

| | | | | |
|---|---|-----------------------------------|-----------------------|---|
| 3. Усовершенствование методов удержания персонала -Создание системы «переходящего кубка» | Для снижения текучести кадров организации необходимо не только осуществить качественный подбор персонала, но и уметь его удержать, для этого ежемесячно, между всеми подразделениями сети кофеен будет проводиться конкурс на лучшую кофейню месяца, в качестве приза будет символический переходящий кубок и возможность отдохнуть всем коллективом кофейни. | Ежемесячно | Менеджер по персоналу | -Улучшения социально-психологического климата; - дополнительная мотивация сотрудников; -Повышение лояльности сотрудников к организации. |
| 4. Сохранение лояльности у вышедших сотрудников. | - выходное интервью - беседа с увольняющимся | При каждом увольнении сотрудников | Менеджер по персоналу | Выяснения причин увольнения сотрудников с целью исправления ошибок, формирования положительно образа компании на рынке труда. |

Приведем вариант профессиограммы, в качестве дополнения к первому пункту «Рекомендаций».

Профессиограмма – документ, который состоит из описания и содержания работы. Профессиограмма в конкретных формулировках описывает конкретный профессиональный вид деятельности.

Профессиография нацелена на обеспечение успешности работников.

В теории и на практике профориентации профессиограмма расценивается как документ, который способствует ознакомлению с особенностями профессиональной деятельности и выбору особо важных профессий.

Профессиограмма профессии официант:

Содержание труда.

В обязанности официанта входят:

- подготовить к приему посетителей зал и столы.
- сервировка стола, а также отбор столового белья и посуды.
- информирование о блюдах, прием заказов;
- доставка заказа;
- расчет посетителей.

Основная цель деятельности официанта, это обслуживание посетителей

Предмет труда, это сервисное обслуживание и художественный образ (оформление)

Официант в своей работе использует ручные средства труда, такие как карандаш, ручка. бланк, штопор и автоматизированные, такие как калькулятор.

Работа официанта имеет четко определенный характер и осуществляется в соответствии с действующими:

- основами этики и эстетики.;
- правилами санитарии и гигиены;
- правилами оформления документации при расчете с посетителями;
- правилами, инструкциями, руководящими материалами- постановлениями, распоряжениями;
- должностными обязанностями.

В труде официанта есть и самостоятельная работа, где он сам принимает решения и отвечает за них, это работа с поварами и другими работниками предприятия.

Официант контактирует с многочисленным количеством людей и с работниками предприятия.

Официант отвечает за денежный расчет и за общение с посетителями, то есть создает для них благоприятные условия, и также создает хорошую репутацию заведению.

Психофизиологическую напряженность в работу официанта могут вносить следующие факторы:

- возможность травматизма при работе с острыми и бьющимися предметами

- повышенная моральная и материальная ответственность;

- необходимость держать себя в хороших физических параметрах

- постоянное общение с людьми и связанные с этим эмоциональные нагрузки;

- необходимость учитывать индивидуальные запросы и личностные особенности посетителей;

- ; повышенная моральная и материальная ответственность

- необходимость удерживать себя от пищевых соблазнов и соблазнов нетрудовых доходов при расчетах с посетителями;

- физические нагрузки.

Кроме этого, профессия официанта является «тупиковой» по возрастному критерию (практически все официанты – до 30 (макс. 35) лет). Профессиональный рост связан с повышением уровня образования (менеджер предприятия торговли и общественного питания).

Требования профессии к индивидуальным способностям и особенностям специалиста:

- внешняя привлекательность;

- четкая понятная речь;

- наличие зрительно-моторной координации;

- нервно-психическая устойчивость;

- способность к устойчивости, распределению и переключению внимания.

Требования профессии к личностным способностям и качествам специалиста:

- наблюдательность;

- хорошие счетные способности;

- коммуникативные способности;

- подчеркнутая безукоризненная вежливость;

- аккуратность, чистоплотность;
- эстетический вкус;
- стрессоустойчивость;
- эстетический вкус.

Медицинские противопоказания.

Работа официанта не рекомендуется людям с заболеваниями:

- речевого аппарата;
- верхних дыхательных путей
- аллергическими;
- сердечно-сосудистыми;
- опорно-двигательного аппарата
- аллергическими;
- хроническими инфекционными, кожными;
- нервно психическими.

Дополнительное профессиональное образование.

Необходимы знания по математике, русскому языку, английскому языку и литературе, в рамках школьной программы.

Пути получения профессии.

Профессии официанта обучают в учреждениях начального профессионального образования, на курсах подготовки и переподготовки специалистов.

Смежные профессии:

Буфетчик, бармен, продавец, кассир, повар.

Профессиограмма позволит кандидату глубже узнать содержание своей будущей профессии, а менеджеру по персоналу поможет оценить профпригодность кандидата к ней.

К пункту 5 «Рекомендаций» о механизме реализации системы «переходящего кубка» предусмотреть ежемесячное соревнование между подразделениями организации за звание лучшей кофейни месяца.

Цель данного соревнования улучшить социально-психологический климат в организации и дополнительно замотивировать сотрудников.

Описание мероприятия: Ежемесячно между всеми подразделениями организации будет проводиться конкурс на звание лучшей кофейни месяца по четким критериям:

- выполнение плана продаж;
- лучшие результаты по проверкам тайного гостя;
- выполнения плана по группе кофе;
- самый высокий средний чек на гостя.

В качестве приза лучшая кофейня получает символический кубок, и возможность выбора вечернего мероприятия для всего коллектива: поход в кино; боулинг; каток; бильярд.

Ответственный за внедрение и проведение мероприятия: менеджер по персоналу. Во всех кофейнях «coffeeshopcompany» города Екатеринбурга будет повешено информационное письмо с описанием данного мероприятия (Приложение 5).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Текучесть кадров, это одна из основ проблем для организаций. Выделяют два вида текучести: физическую и психологическую. Текучесть персонала, незапланированное увольнение работников, связанное с неудовлетворенностью работника условиями труда и рабочим местом. Высокий уровень текучести говорит о том, что организация нестабильна и не целостна, это может привести к серьезным затратам. Текучесть персонала имеет как негативные, так и конструктивные последствия.

Полное отсутствие текучести - является признаком нездоровой атмосферы в организации. Текучесть, близкая к нулю не говорит об эффективности организации, такая картина может характеризовать и ситуацию застоя. С другой стороны, излишняя текучесть - это еще более негативная ситуация, чем ее отсутствие.

Сегодня задачи управления текучестью персонала перестали быть в организации второстепенными. При этом, формируя в организации программу снижения текучести и удержания персонала, особое внимание следует уделять конкретной целевой аудитории, т.е. формировать мотивационную программу в соответствии с целями организации по поддержанию баланса ее кадрового состава.

Цель данной дипломной работы - определение уровня текучести кадров, выявление причин ее появления, а также создание программы мероприятий для снижения уровня текучести кадров в ООО «КАФЕШОП» была достигнута.

Все задачи были реализованы, а именно:

1. Был изучен теоретический материал по проблеме управления текучести кадров, а именно: сущность текучести кадров; причины и последствия текучести кадров; стратегии по удержанию персонала; специфика управления процессами текучести кадров в ресторанном бизнесе; методы экономической оценки текучести кадров.

2. Был проведен анализ текучести кадров в организации ООО «КАФЕШОП».

3. Были разработаны рекомендации и программа мероприятий для снижения уровня текучести кадров в организации ООО «КАФЕШОП».

В дипломной работе были использованы методы:

- анализ документов: трудовой договор, штатное расписание, положение об оплате труда;

- включенного наблюдения;

- опрос (анкетирование);

- тестирование: Фетискина Н.П., Козлова В.В., Мануйлова Г.М., на удовлетворенность трудом; Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто.

Для исследования была выбрана организация ООО «Кафешоп», компания представляет мировую сеть кофеен работающую как самостоятельно, так и по франчайзингу.

В данной организации был произведен расчет текучести кадров. После чего было выявлено, что норма текучести в данной отрасли превышена, далее был проведен ряд исследований на выявления причин текучести кадров.

В исследование приняли участие 40 человека возрастом от 18 до 26 лет, все респонденты относятся к обслуживающей категории персонала, так как именно среди этой категории сотрудников наибольший уровень текучести кадров.

По результатам проведенного тестирования был выявлено, что основной причиной ухода сотрудников из организации является: неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе и рассмотрение данной работы сотрудниками как временной.

После выявления причин текучести кадров была создана программа мероприятий, которая поможет снизить уровень текучести кадров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреева, И.Н. Управление кадрами [Текст]/ И.Н. Андреева. – СПб.: БХВ-Петербург, 2012. – 416 с.
2. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика [Текст] / Т.Ю. Базаров. – СПб.: Юрайт, 2014. – 382 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2014. – 224 с.
4. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом / Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2014. – 352 с.
5. Башмаков, В.И. Управление социальном развитием персонала / В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – М.: Академия, 2014. – 240 с.
6. Биктяков, К.С. Адаптивность системы управления персоналом / К.С. Биктяков. – М.: Спутник, 2013. – 244 с.
7. Бычков, В.Д. Управление персоналом / В.Д. Бычков. – М.: Инфра-М, 2013. – 240 с.
8. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 96 с.
9. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
10. Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст] : учебник / под ред. О. И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 416 с.
11. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами / Б.М. Генкин. – М.: Инфра-М, 2013. – 464 с.
12. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
13. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом [Текст]/А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2011. – 352 с.
14. Кибанов, А.Я. Основы управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 448 с.

15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2015. – 208 с.
16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: ДРОФА, 2014. – 240 с.
17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Курсовые проекты, выпускная квалификационная работа / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 416 с.
18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2014. – 304 с.
19. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
20. Коваленко, Г. Российские предприниматели в инновационном бизнесе [Текст] / Г. Коваленко, А. Пономаренко, Г. Семенцева // Российский экономический журнал. - 2009. - №4. – С. 19.
21. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом / Е.Б. Колбачев. – М.: Феникс, 2014. – 384 с.
22. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.
23. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом / Е.В. Куприянчук. – М.: Инфра-М, 2013. – 256 с.
24. Литвинюк, А.А. Управление персоналом / А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2013. – 448 с.
25. Лукашевич, В.В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – 222 с.
26. Маслова, В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2015. – 496 с.
27. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 344 с.

28. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2015. – 562 с.
29. Новый экономический словарь [Текст] / под ред. А.Н. Азриляна. – М.: Институт новой экономики, 2014. – 1088 с.
30. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.
31. Парабеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников / А. Парабеллум. – СПб.: Питер, 2014. – 208 с.
32. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
33. Самыгин, С.А. Управление персоналом / С.А. Самыгин. – М.: Феникс, 2014. – 288 с.
34. Тебекин, А.В. Управление персоналом: учеб. пособие / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 182 с.
35. Теория организации [Текст] / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.
36. Ткаченко, Д.А. Торговый персонал / Д.А. Ткаченко. – СПб.: Феникс, 2013. – 160 с.
37. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
38. Управление персоналом. Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 68 с.
39. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
40. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 60 с.

41. Беннетт Р., Коэффициенты расчёта текучести кадров,
<http://www.elitarium.ru/2009/07/13>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

АНКЕТА КАНДИДАТА



Дата заполнения

ВАКАНСИЯ / КОФЕЙНЯ

Фамилия _____ Имя _____ Отчество _____

Дата рождения “ _____ ” _____ 19 ____ г.

Возраст

Гражданство _____

Адрес постоянной регистрации
(прописка) _____

Адрес проживания (фактический)

Условия проживания: *отдельная квартира; *с родственниками; *арендованная;
*общежитие

Телефон: домашний _____;

мобильный _____;

E-mail: _____;

В каких социальных сетях Вы зарегистрированы:

Близкие родственники:

| Степень родства | ФИО (Полностью) | Место работы | Должность |
|-----------------|-----------------|--------------|-----------|
| мать | | | |
| отец | | | |

Семейное положение _____ и наличие детей:

| Степень родства | ФИО (Полностью) | Место работы | Должность |
|-----------------|-----------------|--------------|-----------|
| Жена / муж | | | |

**Образование: высшее, среднее специальное образование/ доп.образование:
курсы/семинары/тренинги**

| Наименование учебного заведения | Форма обучения | Специальность | Дата (поступления/окончания) |
|---------------------------------|----------------|---------------|------------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Наличие судимости (да; нет): _____ Отношение к воинской обязанности: _____

военнообязанный/невоеннообязанный

Имеете ли опыт либо представление о работе в общепите?

Почему Вы хотите работать в нашей сети кофеен «Coffeeshop Company»?

Имеете ли Вы возможность работать ненормированный рабочий день? _____

Наиболее желаемый график работы: _____

В какой срок Вы сможете приступить к работе?

Предполагаете ли Вы работать еще где – либо по совместительству?

Ваши увлечения

Курите ли Вы?

Средний заработок на последнем месте работы: _____

Как Вы узнали о нашей вакансии: _____

Работает ли кто-либо из Ваших родственников или знакомых в нашей организации (нет; да – указать ф.и.о. и должность): _____

Трудовая деятельность (в обратном порядке, начиная с последнего места работы):

Трудовая деятельность (укажите все места работы, включая совместительство, в обратном хронологическом порядке)

| Мес/год поступления | Мес/год увольнения | Название организации, ФИО руководителя | Сфера деятельности |
|------------------------------------|--------------------|--|------------------------|
| Контактный телефон организации | | | |
| Название должности | | | Количество подчиненных |
| Должностные обязанности | | | |
| Причины поиска нового места работы | | | |

| | | | |
|------------------------------------|--------------------|--|------------------------|
| Мес/год поступления | Мес/год увольнения | Название организации, ФИО руководителя | Сфера деятельности |
| Контактный телефон организации | | | |
| Название должности | | | Количество подчиненных |
| Должностные обязанности | | | |
| Причины поиска нового места работы | | | |
| Мес/год поступления | Мес/год увольнения | Название организации, ФИО руководителя | Сфера деятельности |
| Контактный телефон организации | | | |
| Название должности | | | Количество подчиненных |
| Должностные обязанности | | | |
| Причины поиска нового места работы | | | |

Ваши ожидания от данной работы (в порядке приоритета) :

Деньги Карьера Профессия

Хороший коллектив Новые знания Общение с людьми

Другое

Что Вы хотите сообщить о себе дополнительно:

Удостоверяю, что все данные, указанные мною в данной Анкете, достоверны:

“ _____ ” _____ 20__ г. Подпись _____

Я, _____, даю согласие на проверку

Компанией
фамилия, инициалы

сведений по прежним местам работы, указанным мною в данной Анкете.

“ _____ ” _____ 20__ г. Подпись _____

Оценка кандидата (заполняется сотрудником фирмы)

Опрос

Добрый день!

Просим Вас выразить Ваше мнение по ряду вопросов, связанных с Вашей работой и коллективом, в котором Вы трудитесь.

Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас. На отдельном листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное обозначение выбранного вами ответа.

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:
 1. да;
 2. отчасти;
 3. нет.
2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:
 1. да;
 2. отчасти;
 3. нет.
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:
 1. да;
 2. не со всеми;
 3. нет.
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:
 1. да;
 2. не всегда;
 3. нет.
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:
 1. да;
 2. отчасти;
 3. нет.
6. В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое:
 1. да;
 2. время от времени;
 3. нет.
7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:
 1. да;
 2. не уверен;
 3. нет.
8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:
 1. да;
 2. что-то среднее;

3. нет.

9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на вас работу:

1. да;

2. среднее;

3. нет.

10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:

1. да;

2. редко;

3. нет.

11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:

1. да;

2. среднее;

3. нет.

12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:

1. да;

2. время от времени;

3. нет.

13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:

1. да;

2. не совсем;

3. нет.

14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:

1. да;

2. иногда;

3. нет.

15. Меня редко поощряют за работу:

1. да;

2. иногда;

3. нет.

16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:

1. да;

2. может быть;

3. нет.

17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:

1. да;

2. иногда;

3. нет.

18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:

1. да;

2. не совсем;
3. нет.

Тестовый материал

Инструкция: «Просим вас принять участие в исследовании, целью которого является совершенствование психологического климата в вашем коллективе. Для ответа на предлагаемые вопросы необходимо внимательно прочитать варианты ответа, выбрать один из них, наиболее соответствующий вашему мнению, а затем поставить знак «+» против выбранного вами ответа.

1. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны:

§ большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди;

§ в нашем коллективе есть всякие люди;

§ большинство членов нашего коллектива – люди малопрятные.

2. Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга:

§ нет, конечно;

§ скорее нет, чем да;

§ не знаю, не задумывался над этим;

§ скорее да, чем нет;

§ да, конечно.

3. Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику:

– деловых качеств большинства членов коллектива

§ да;

§ пожалуй, да;

§ не знаю, не задумывался над этим;

§ пожалуй, нет;

§ нет.

– личных качеств большинства членов коллектива

§ да;

§ пожалуй, да;

§ не знаю, не задумывался над этим;

§ пожалуй, нет;

§ нет.

4. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 9 – коллектив, который вам очень не нравится. Против какой цифры располагалась бы оценка вашего коллектива, данная вами:

§ 1 2 3 4 5 6 7 8 9

5. Если бы у вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись:

§ это бы меня вполне устроило;

§ не знаю, не задумывался над этим;

§ это бы меня совершенно не устроило.

6. Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам:

§ нет, не смог бы;

§ не могу сказать, не задумывался над этим;

§ да, смог бы.

7. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения и т.п. Против какой цифры располагалась бы оценка вашего коллектива, данная вами:

§ 1 2 3 4 5 6 7 8 9

8. Как вы думаете, если бы вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива:

§ да, конечно;

§ скорее да, чем нет;

§ затрудняюсь ответить;

§ скорее нет, чем да;

§ нет, конечно».

Анкета

Добрый день, уважаемый сотрудник!

Задача данного опроса – получение информации о некоторых причинах текучести кадров в Вашей организации. От точности и откровенности ваших ответов будут зависеть результаты всего анкетирования и возможности улучшения ситуации и решения проблемных вопросов.

Вы можете сохранять анонимность, поэтому информация, которой вы делитесь, останется строго конфиденциальной и будет обрабатываться в общем массиве данных. Тем не менее, если вы хотите, можете указать свою фамилию и имя в конце анкеты.

Содержание анкеты

Укажите, пожалуйста, некоторые сведения о вас:

1. Занимаемая должность:

- официант;
- администратор;
- работник бара (бармен универсал, бариста);

2. Образование:

- высшее;
- незаконченное высшее;
- средне-специальное;
- среднее.

3. Какова причина конфликтов в коллективе?

- сложные отношения в коллективе;
- сложные отношения с руководством;
- нет конфликтов;

4. Считаете ли Вы, что уровень Вашей заработной платы адекватен объему выполняемой Вами работы:

- Да, адекватен.
- Нет, выполняемый мною объем работы должен оплачиваться более высоко.
- Нет, выполняемый мною объем работы стоит меньших денег.

5. Какие из социальных мотивов для Вас наиболее актуальны?

- наличие соц. пакета;
- проведение совместного отдыха;
- дружественные отношения в коллективе.

6. Есть ли у Вас желание найти работу поближе к дому?

- да;
- нет;
- не думал об этом;

7. Для Вас работа в кофейне – это:

- временный заработок;

- дополнительный заработок;
- основное место работы.

Информационное письмо



**БОДРОГО ВРЕМЕНИ СУТОК, УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!
ДОВОДИМ ДО ВАШЕГО СВЕДЕНИЯ, ЧТО С 1.07.2014 СТАРТУЕТ
КОНКОРС НА ЛУЧШУЮ КОФЕЙНЮ МЕСЯЦА!!!**

Звание лучшей кофейни месяца получит та кофейня, у которой по результатам месяца будет:

1. Самый высокий процент продажи группы кофе;
2. Самый высокий балл по проверкам тайного гостя;
3. Выполнение месячного плана;
4. самый высокий средний чек на гостя.

Лучшая кофейня месяца получает в качестве вознаграждения:

- 1) Кубок и звание лучшей кофейни.
- 2) Уникальную возможность провести вечер в кругу своих коллег за счет организации в том месте, которое вы выберите сами:

- кино
- боулинг
- бильярд
- каток

(этот список может корректироваться по согласованию с менеджером по персоналу)



ГЛОССАРИЙ

Внешняя текучесть персонала – связана с перемещениями персонала между организациями, отраслями и сферами экономики.

Внутриорганизационная текучесть персонала связана с кадровыми передвижками работников внутри одной организации.

Движение кадров в организации – это суммарное количество всех случаев поступления в нее новых сотрудников извне и всех случаев выбытия сотрудников за пределы организации.

Текучесть кадров – явление, которое является первопричиной ущерба, это неорганизованное движение рабочей силы.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Человеческие ресурсы - понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

Физическая текучесть кадров – увольнение сотрудников из организации по различным причинам.

Экономическая эффективность - результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда.