

# Анализ кадрового потенциала организации

1

Выполнили: Бычкова Алена, Степанова Анна, Ступина Кристина, Теренюк Наталия, Черных Валерия.

# Соответствие кадрового потенциала организации её целям и стратегии ра



## Кадровый потенциал предприятия

(организации) - это возможности персонала и администрации, которые могут быть реализованы для достижения целей предприятия (организации).

**Потенциал** (лат. - сила) означает возможности, которые могут быть использованы для решения задачи или достижения определенной цели.

Для того чтобы определить соответствие кадрового потенциала организации её целям и стратегии развития необходимо провести:

оценку кадрового  
состава

оценка кадрового  
потенциала организации

оценку качественных и  
количественных  
характеристик  
персонала

диагностика кадровых  
процессов и процедур  
управления, оценка их  
эффективности

# Соответствие деятельности персонала и структур управления организации ей нормативно-правовой базе.



# Документы, которые регламентируют организационные структуры:

- ❑ Устав;
- ❑ Положение об учреждении;
- ❑ Положение о структурном подразделении;
- ❑ Положение, регламентирующее определенное направление деятельности;
- ❑ Структура и штатная численность;
- ❑ Штатное расписание ;

## К основным документам, регламентирующим деятельность персонала относятся:

- ❑ Должностная инструкция .
- ❑ Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих и Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих.
- ❑ Внутренний трудовой распорядок.
- ❑ Трудовой договор.

# Социальные факторы в организации. Их влияние.



# Ненормированный рабочий день

особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя выполнять свои трудовые функции за пределами нормальной продолжительности рабочего времени.

Особенностью режима ненормированного рабочего времени является тот факт, что работа сверх нормальной продолжительности рабочего времени производится без дополнительной оплаты за это, даже в одинарном размере. Единственной формой компенсации при этом является предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска.

# График сменности

локальный нормативный акт, где установлено возможное количество смен, определена продолжительность рабочего времени в течение смены (начало и окончание смены), перерывы для отдыха и питания, порядок чередования смен.

На непрерывных производствах применяются графики сменности, обеспечивающие непрерывное (круглосуточное) обслуживание производственного процесса. Обычно применяются четырехбригадные графики сменности.

При совпадении выходных дней, установленных графиком сменности, с нерабочими праздничными днями, эти выходные дни не переносятся на следующий после праздничного рабочий день.

# График отпусков

документ, обязательность которого предусмотрена самим законом. Отсутствие такого графика есть прямое нарушение трудового законодательства. График отпусков обязателен как для работодателя, так и для работника.



# Направления анализа кадрового потенциала



# 1. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие – объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

# Основные задачи анализа:

к индивидуальным параметрам,

- Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{количество принятого на работу персонала}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$$

- Коэффициент оборота по выбытию (Кв):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{количество уволившихся работников}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$$

- Коэффициент замещения (Кз):

$$K_{\text{з}} = \frac{\text{количество принятых} - \text{количество выбывших}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$$

□ Коэффициент текучести кадров (Ктк):

$$K_{тк} = \frac{\text{количество уволившихся работников по собственному желанию и по инициативе администрации}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$$

□ Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кпс):

$$K_{пс} = \frac{\text{количество работников проработавших весь год}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$$

## 2. Анализ использования фонда рабочего времени

Полноту использования персонала можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени (ФРВ).

Фонд рабочего времени зависит от численности рабочих, количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня. Эту зависимость можно представить так:

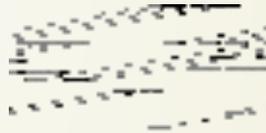
$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П.}$$

## 3. Анализ производительности труда

Уровень производительности труда - наиболее обобщающий показатель степени развития производственных сил, и чем он выше, тем богаче общество.

Обобщающие показатели – это среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим.

Частные показатели – затраты времени на производство единицы продукции определенного вида (трудоемкость продукции) или выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час.



- ТП – объём товарной продукции в стоимостном выражении;
- Ч – численность работающих.

**Данную формулу можно представить в виде произведения следующих факторов:**

$$\text{ГВппп} = \text{Уд} * \text{Д} * \text{П} * \text{ЧВ}.$$

- $\text{ГВппп} = \text{Уд} * \text{Д} * \text{П} * \text{ЧВ}.$
- Где ГВппп - среднегодовая выработка одного рабочего,
- Уд – удельный вес рабочих в общей численности персонала.
- Д – количество отработанных дней одним работником за год
- П – средняя продолжительность рабочего дня, ч.
- ЧВ – среднечасовая выработка одного рабочего.

Изменения уровня среднечасовой выработки за счет определенного фактора ( $\Delta ЧВх1$ ) можно рассчитать и по следующей формуле:

$$\Delta ЧВх, = \frac{\Delta ФРВх,}{100 - \Delta ФРВх,} * ЧВ_0$$

где  $\Delta ФРВх,$  - процент относительного сокращения фонда рабочего времени за счет проведения определенного мероприятия.

В заключении, анализа необходимо разработать конкретные мероприятия по обеспечению роста производительности труда и определить резервы повышения среднечасовой, среднедневной и среднегодовой выработки рабочих.

### **Основные источники резервов роста производительности труда**

Использование возможностей увеличения объема производства продукции;

Сокращение затрат труда на производство продукции за счет механизации и автоматизации производства, совершенствования организации труда, повышения уровня интенсивности труда и т.д.

## 4. Анализ эффективности использования персонала предприятия

Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии имеет показатель рентабельности персонала – отношение прибыли к среднесписочной численности производственного персонала.

$$R_{\text{пл}} = \frac{\text{Прибыль от реализации продукции и услуг}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \cdot 100$$

## Факторную модель можно представить:

23

$$R_{\text{пт}} = \frac{\Pi}{\text{ЧПП}} = \frac{\Pi}{\text{В}} \cdot \frac{\text{В}}{\text{ВП}} \cdot \frac{\text{ВП}}{\text{ЧПП}} = R_{\text{об}} \cdot D_{\text{рп}} \cdot \Gamma\text{В},$$

- $R_{\text{пт}}$  – рентабельность персонала;
- $\Pi$  – прибыль от реализации продукции;
- ЧПП – среднесписочная численность производственного персонала;
- $\text{В}$  – выручка от реализации продукции;
- $\text{ВП}$  – выпуск продукции в текущих ценах;
- $R_{\text{об}}$  – рентабельность оборота(продаж);
- $D_{\text{рп}}$  – доля реализованной продукции в общем объеме ее выпуска;
- $\Gamma\text{В}$  – среднегодовая выработка продукции одним работником в текущих ценах.

производительность труда:

$$\Delta R_{пп} = \Delta ГВ \cdot D_{рп0} \cdot R_{об0}$$

удельный вес реализованной продукции в общем выпуске

$$\Delta R_{пп} = ГВ_1 \cdot \Delta D_{рп} \cdot R_{об0}$$

рентабельность продаж

$$\Delta R_{пп} = ГВ_1 \cdot D_{рп1} \cdot \Delta R_{об}$$

## 5. Анализ использования фонда заработной платы (ФЗП)

Анализ использования трудовых ресурсов, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения его оплаты.

**Абсолютное отклонение ( $\Delta\text{ФЗП}_{\text{абс}}$ ) рассчитывается в целом по предприятию:**

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{абс}} = \text{ФЗП}_1 - \text{ФЗП}_0$$

# Анализ численности и состава работников



**Объект анализа** — кадры предприятия.

**Цель анализа** — разработка мероприятий по рациональному использованию персонала, повышению его культурно-технического уровня и закрепление его на предприятии.

# Анализ численности и состава работников предприятия проводится по этапам

**Первый этап** — определение соответствия фактической численности персонала плановой и базисной в целом по промышленно-производственному персоналу и по категориям в отдельности. На первом этапе имеется возможность проанализировать абсолютные отклонения в целом по среднесписочной численности и по категориям, а относительные отклонения рассчитывают отдельно по основным рабочим, по рабочим в целом и по промышленно-производственному персоналу.

Абсолютный излишек (недостаток) работников определяется простым сопоставлением фактического и планового числа работников. Относительный излишек (недостаток) работников определяется сопоставлением фактической численности с плановой, скорректированной на процент выполнения плана по выпуску продукции.

$$\text{Абсолютное отклонение} = \underset{\text{факт}}{Ч} - \underset{\text{план}}{Ч}$$

$$\text{Относительное отклонение} = \underset{\text{факт}}{Ч} - \underset{\text{план.скорректир}}{Ч}$$

Относительное отклонение по промышленно-производственному персоналу рассчитывается путем прибавления к общей численности работников предприятия числа рабочих, скорректированного с учетом конкретных причин.

## Второй этап анализ состава и использования работников.

Анализ профессионального состава и уровня квалификации рабочих направлен прежде всего на выявление количественного и качественного соответствия имеющейся рабочей силы объему и характеру работ, которые выполняются на данном предприятии, в цехе.

Конечная цель этого анализа — выявление внутрипроизводственных резервов улучшения использования трудового потенциала с помощью рациональной расстановки кадров на производстве.

Таблица  
«Распределение выполненных на участке работ по действующим разрядам (нормо-ч)»

Тарифные разряды рабочих	Тарифные разряды работ					Всего
	I	II	III	IV	V	
I	80	40	-	-	-	120
II	40	140	50	-	-	230
III	-	70	250	50	-	370
IV	-	-	60	200	100	360

На основе приведенных данных рассчитаем коэффициент соответствия по каждому разряду:

- коэффициент по I разряду =  $80/120 = 0,66$ ;
- коэффициент по II разряду =  $140/230 = 0,67$ ;
- коэффициент по III разряду =  $250/370 = 0,67$ ;
- коэффициент по IV разряду =  $200/360 = 0,55$ .

- Для анализа также рассчитывается общий коэффициент соответствия путем взвешивания частных коэффициентов по сумме нормо-часов:

$$\text{Коэффициент соответствия общий} = \frac{120 \times 0,66 + 230 \times 0,67 + 370 \times 0,67 + 360 \times 0,55}{120 + 230 + 370 + 360} = 0,63.$$

**Третий этап** анализ структуры кадров, при проведении которого выявляются соотношения между отдельными категориями промышленно-производственного персонала, определяется рациональность расстановки и использования рабочей силы.

**Четвертый этап** анализ расстановки рабочих. Данный этап начинают с изучения организации производства, технологических процессов, степени загрузки работников, наличия кадров на рабочих местах и в подразделениях и соответствия их действующим нормам. При этом используются данные фотографии рабочего дня, нормативы численности и обслуживания.

При анализе расстановки рабочих определяются величина их загрузки и рациональность расстановки по производственной цепочке.

**Пятый этап** анализ использования рабочего времени. На этом этапе анализируется бюджет рабочего времени одного рабочего в год. Обязательная часть анализа численности — определение степени постоянства кадров, их сменяемости и текучести.

Важнейшей характеристикой состояния кадров на предприятии является их динамика: работники поступают на работу, увольняются, уходят в отпуск, на учебу, на пенсию, в армию.

# Движение кадров состоит из следующих процедур:

- повышение;
- перемещение;
- понижение;
- увольнение с предприятия.

**Заключительный этап** анализа численности и состава рабочих — проверка выполнения плана по подготовке и повышению квалификации кадров.

На предприятиях составляется план подготовки работников по ее формам, а также план повышения квалификации рабочих, в котором, как правило, отражаются количество работников, подлежащих подготовке или повышению квалификационного уровня, сроки обучения и затраты на обучение и подготовку.

# Оценка рабочего места



Определение специальной оценки условий труда и правила ее проведения приведены в недавно принятом Федеральном законе от 28.12.13 № 426-ФЗ (далее — Закон № 426-ФЗ). В нем говорится, что спецоценка — это единый комплекс последовательно осуществляемых мероприятий по идентификации вредных и (или) опасных производственных факторов и оценке уровня их воздействия на работника. По результатам спецоценки устанавливаются классы и подклассы условий труда на рабочих местах.

# Кто должен проводить специальную оценку?

- Обязанность по проведению и финансированию спецоценки лежит на работодателях. Таким образом, специальную оценку должны проводить все без исключения компании, а также ИП, принявшие на работу сотрудников.

Физические лица без статуса ИП, нанявшие работников, спецоценку не проводят.

# Какие рабочие места подлежат специальной оценке?

**места, где используются:**

ручной  
инструмент

оборудование

механизмы

машины

транспортные  
средства

устройства

# Как часто проводить спецоценку?

По общему правилу специальную оценку необходимо проводить не реже, чем один раз в пять лет. Если же рабочее место было аттестовано, то спецоценку можно назначить через пять лет после завершения аттестации.

# Случаи, когда специальную оценку необходимо проводить вне плана

ввод в эксплуатацию новых рабочих мест

изменение технологического процесса

состав применяемых материалов и прочие нововведения

предписание инспектора труда или мотивированное предложение выборных органов первичной профсоюзной организации

при несчастном случае на производстве или профзаболевании

# Как начать специальную оценку?

- создать комиссию и заключить гражданско-правовой договор со сторонней организацией

В комиссию включаются представители работодателя, профсоюзные деятели а также штатный или сторонний специалист по охране труда. Если работодатель является субъектом малого предпринимательства, то в комиссию должен входить руководитель либо ИП.

## Сторонняя организация

это юридическое лицо, которое соответствует трем критериям. Во-первых, по уставным документам основным видом деятельности является специальная оценка условий труда. Во-вторых, в штате есть не менее пяти экспертов, получивших сертификаты на выполнение работ по спецоценке. В-третьих, в организации есть испытательная лаборатория, аккредитованная на измерение вредных и опасных факторов производственной среды и трудового процесса.

- Проведение спецоценки и оформление ее результатов

В ходе специальной оценки эксперты сторонней организации исследуют рабочие места на наличие или отсутствие вредных и (или) опасных производственных факторов. Рабочие места, на которых подобные факторы не выявлены, заносятся в декларацию. Эту декларацию нужно представить в трудовую инспекцию. Форма и порядок подачи будет разработан и утвержден специалистами Минтруда.

# Класс условий труда

- ОПТИМАЛЬНЫЙ
- ДОПУСТИМЫЙ
- ВРЕДНЫЙ
  - первой
  - второй
  - третьей
  - четвертой
- ОПАСНЫЙ

# Чем грозит отказ от спецоценки?

Если специальная оценка условий труда не проводилась, работодателя могут привлечь к административной ответственности.

Сейчас санкции за данное правонарушение предусмотрены статьей 5.27 КоАП РФ. Размер штрафа составляет для должностных лиц от 1 000 до 5 000 руб., и для юридических лиц — от 30 000 до 40 000 руб. Возможен и другой вариант наказания — приостановление деятельности на срок до девяноста суток.

# Анализ данных об использовании рабочего времени.



**Рабочее время** - время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законом и иными нормативными правовыми актами РФ относятся к рабочему времени. (ТК РФ ст. 91).

Анализ использования рабочего времени осуществляется на основе баланса рабочего времени. В зависимости от поставленной цели и точности измерения резервов повышения производительности труда, применяются различные значения фонда рабочего времени: номинальный, явочный, эффективный (полезный).

# Основные показатели баланса рабочего времени одного рабочего

51

Показатель фонда времени	Формула расчета
Календарный, $T_k$	$T_k = 365$
Номинальный (режимный), $T_n$	$T_n = T_k - T_{\text{ВЫХ}}$
Явочный, $T_{\text{ЯВ}}$	$T_{\text{ЯВ}} = T_n - T_{\text{НЕЯВ}}$
Полезный фонд рабочего времени, $T_p$	$T_p = T_{\text{ЯВ}} * (t - t_p)$

- $T_{\text{ВЫХ}}$  – количество выходных и праздничных дней;
- $T_{\text{НЕЯВ}}$  – дни неявок: отпуска, по болезни, по решению администрации, прогулы и пр.
- $t$  – номинальная продолжительность рабочего времени;
- $t_{\text{ВП}}$  – время внутрисменных простоев и перерывов в работе, сокращённых и льготных часов.

- Фонд рабочего времени (Тр.в) зависит от численности рабочих (Ч), количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год (Д) и средней продолжительности рабочего дня (ТСМ):

$$\text{Тр.в} = \text{Ч} * \text{Д} * \text{ТСМ}$$

Для анализа использования рабочего времени для различных категорий персонала выделяют следующие абсолютные показатели рабочего времени:

- Календарный фонд рабочего времени (в человеко-днях).
- Табельный фонд (в человеко-днях).
- Максимально-возможный фонд (в человеко-днях).
- Фактически отработанное время.

На основании абсолютных показателей рабочего времени в человеко-днях исчисляются относительные показатели использования рабочего времени, характеризующие степень использования того или иного фонда времени:

- Средняя фактическая продолжительность рабочего периода (продолжительность рабочего периода) – число фактически отработанных человеко-дней, деленное на среднесписочную численность работников.

$$\frac{\text{Число фактически отработанных человеко-дней}}{\text{Среднесписочная численность работников}}$$

- Средняя максимально возможная продолжительность рабочего периода – отношение максимально-возможного фонда времени к среднесписочной численности:

$$\frac{\text{Максимально-возможный фонд времени}}{\text{Среднесписочная численность}}$$

- Коэффициент использования календарного фонда времени отношение числа отработанных человеко-дней к календарному фонду времени.

$$\text{К} = \frac{\text{Число отработанных человеко-дней}}{\text{Календарный фонд времени}}$$

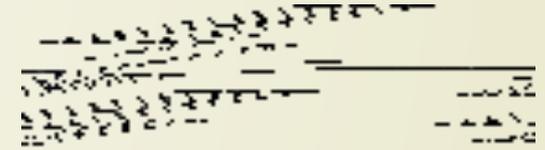
- Коэффициент использования табельного фонда времени – отношение числа отработанных чел.-дней к табельному фонду времени.

$$\text{К} = \frac{\text{Число отработанных чел.-дней}}{\text{Табельный фонд времени}}$$

- Коэффициент использования максимально возможного фонда времен – отношение числа отработанных чел.-дней к максимально возможному фонду времени.

$$\text{К} = \frac{\text{Число отработанных чел.-дней}}{\text{Максимально возможный фонд времени}}$$

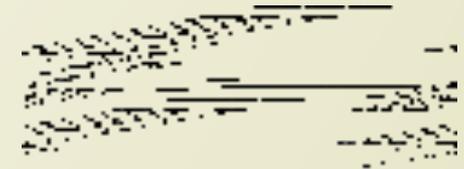
- Коэффициент использования рабочего периода – это средняя фактическая продолжительность рабочего периода, делённая на среднюю режимную продолжительность рабочего периода.



- Средняя фактическая продолжительность рабочего дня – (это средняя длительность рабочего дня одного работника) – отношение общего количества фактически отработанных за смену человеко-часов к среднесписочной численности работников:



- Коэффициент использования рабочего дня – это средняя фактическая продолжительность рабочего дня, делённая на среднюю режимную продолжительность рабочего дня.



- Интегральный показатель использования рабочего времени

$$\text{Кинт} = \text{Кирд} * \text{Кирп}$$

## Потери рабочего времени

Целосменные невыходы на работу		Внутрисменные перерывы и потери рабочего времени	
Не резервообразующие	Резервообразующие	Не резервообразующие	Резервообразующие
Праздничные и выходные дни	Неявки по болезни и с разрешения администрации	Сокращенный рабочий день подростков	Простои
Очередные отпуска	Неявки в связи с выполнением государственных обязанностей	Перерывы женщинам для кормления детей	Потери, вызванные нарушением трудовой дисциплины
Дополнительные отпуска (учащихся, студентов, по беременности и родам и пр.)	Неявки вследствие нарушений уголовного права	Неполный рабочий день, по согласованию с администрацией	Потери, временные в связи с микротравмами
Дополнительные неоплаченные отпуска	Прогулы	Неполная рабочая неделя, по согласованию с администрацией	Преждевременное окончание работы, по согласованию с администрацией

# Оценка состояния текучности кадров и абсентеизма



**Абсентеизм** - общее количество потерянных рабочих дней (или часов) или частота случаев отсутствия сотрудника на работе.

опоздания на работу

погружение в рабочий процесс (с утра, после обеда)

разговоры, сплетни, обсуждения

переговоры в сети, чатах, аськах.

перекуры, перекуры, чаепития, помимо обеденного перерыва

отлучение «по личным и семейным обстоятельствам»

уход «пораньше»

отсутствие руководителя

выпадение, уклонение, не участие

# Основные причины текучности кадров

- неудовлетворенность заработной платой;
- неудовлетворенность условиями и организацией труда;
- наличие социально-психологических проблем
- отдаленность работы от дома;
- отсутствие условий для отдыха;
- неуважительное или несправедливое отношение к работнику со стороны руководства;
- не оправдавшиеся ожидания;
- неустойчивость служебного положения;
- невозможность сделать карьеру и т.д.

**Текучесть кадров** - это перемещение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

$$F = \text{ЧУВ} / \text{ЧС}$$

$$F1 = \text{СЧУ} * 100 / \text{СЧ}$$

- F-текучесть кадров для планового периода,
- F1- среднего,
- ЧУВ- число увольнений в плановый период,
- ЧС- среднее число сотрудников в плановый период,
- СЧУ- среднегодовая численность уволенных,
- СЧ- среднегодовая численность.

# Методы для определения экономического ущерба от текучести кадров.

□ Потери, вызванные перерывами в работе

$$N_{пр} = V * T * Чт$$

$N_{пр}$  - потери, вызванные перерывами в работе;

$V$  - среднедневная выработка на одного человека;

$T$  - средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

$Чт$  - число выбывших по причине текучести.

□ **Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников**

$$Po = Zo * Ди * Ки$$

Po - потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

Zo - затраты на обучение и переобучение;

Ди - доля излишнего оборота, текучести;

Ки - коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

□ **Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением.**

$$Cpв * Kcp * Чy$$

Cpв - средняя выработка;

Kcp - коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;

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

- **Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих.**

## **Срва \* Км \* Чм**

Срва - среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации;

Км - ежемесячный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

Чм - число дней в соответствующем месяце.

- **Затраты по проведению набора персонала в результате текучести.**

## **(Зн \* Дт )/Кизм.**

Зн - затраты на набор;

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

Дт. - доля текучести.

□ Потери от брака у вновь поступивших работников  
**(Пбн \* Об \* Д/бр)/Кизм**

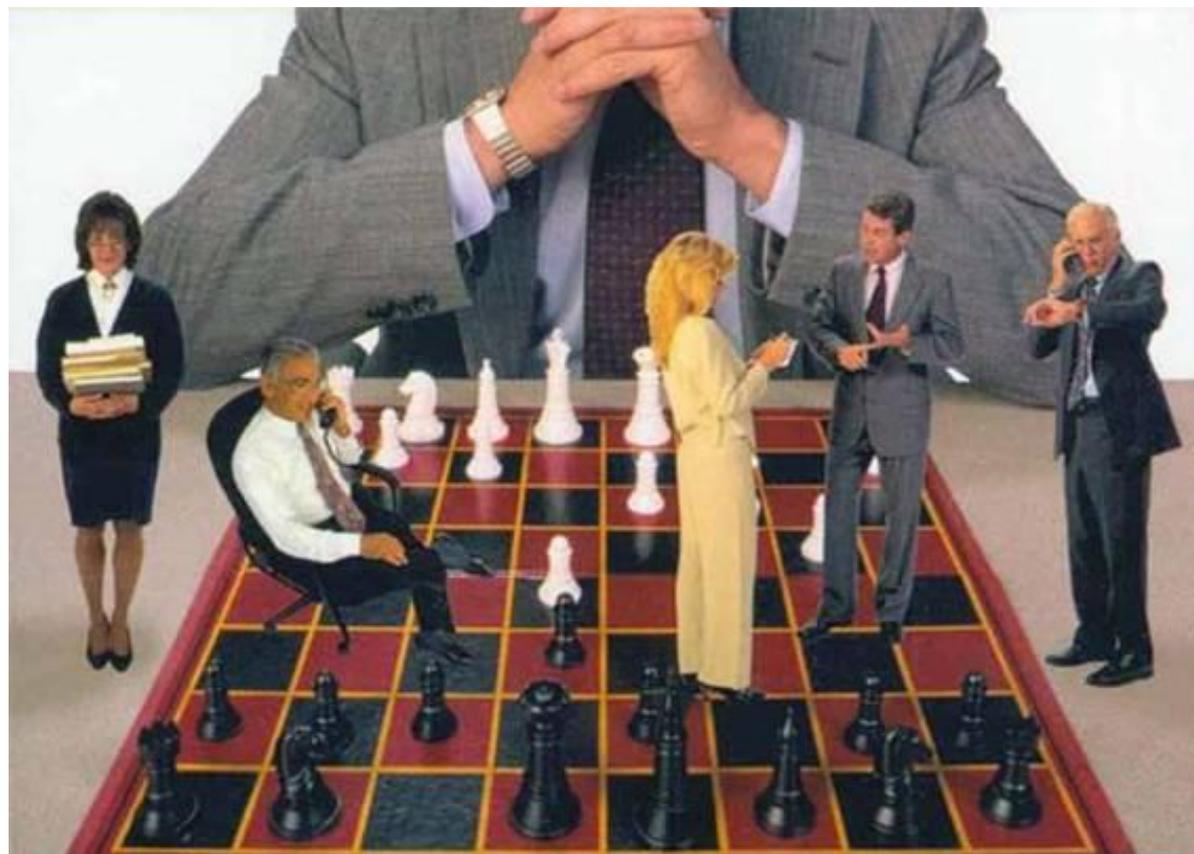
Пбн- потери от брака у новичков;

Об - общие потери от брака;

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

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

# Анализ потоков перемещения внутри орга



Показатели оборота кадров широко используются для характеристики общих размеров движения кадров.

Общий коэффициент оборота ( $K_o$ ) определяется отношением суммы принятых ( $Ч_п$ ) и уволенных ( $Ч_у$ ) к среднесписочному ( $Ч_с$ ) числу рабочих или работающих:

$$K_o = (Ч_п + Ч_у) / Ч_с * 100$$

Частные коэффициенты оборота измеряются соответственно отношением числа принятых (оборот по приему —  $K_{оп}$ ) или числа уволенных (оборот по увольнению —  $K_{оу}$ ) за определенный период к среднесписочному числу работающих:

$$K_{оп} = (Ч_п / Ч_с) * 100$$

$$K_{оу} = (Ч_у / Ч_с) * 100$$

Показатель сменяемости кадров - определяется как отношение меньшей величины из числа принятых или уволенных из организации за анализируемый период к среднесписочной численности работников за тот же период:

$$K_{см} = (Ч_{пхЧу} / Ч_{с}) \times 100.$$

**Коэффициент постоянства кадров определяется отношением количества лиц, состоявших в списочном составе предприятия в течение всего календарного года, к среднесписочной численности работников.**

**Коэффициент стабильности кадров рассчитывается как отношение доли работников со стажем работы на предприятии в пять и более лет к общему числу работающих.**

Текущая кадров характеризуется количеством рабочих, уволившихся по собственному желанию или уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины. Отношение этого количества к среднесписочному числу позволяет определить ее относительный уровень:

$$K_t = (Ч_{усж} + Ч_{упн} / Ч_{с}) \times 100,$$

**K<sub>t</sub>**. — коэффициент текучести, %;

**Ч<sub>усж</sub>** — число работников, уволившихся по собственному желанию;

**Ч<sub>упн</sub>** — число сотрудников, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины.

# Исследование мотивации труда



**Мотивация** - динамическая система взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотивов), которое вызывает, направляет, ориентирует на достижение цели поведение человека.



- Мотивация
- Положительная
- Отрицательная

Обычно она предполагает проявление сознательной активности и связана определенным образом с проявлением положительных эмоций и чувств, например, одобрение коллег.

При такой мотивации человек стремится избежать неудачи. Боязнь наказания приводит к возникновению отрицательных эмоций, что в свою очередь вызывает нежелание трудиться в данной области деятельности.

# УСЛОВИЯ ДЛЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ МОТИВАЦИИ:

- условия работы (бытовые),
- заработок, отношения с коллегами,
- политика организации,
- социальное положение работника,
- надежность (гарантия сохранения работы),
- образ жизни сотрудника.



- Моральные стимулы
  - чувство самоуважения
  - ощущение своей значимости
- Материально-социальные стимулы
  - заработная плата
  - премии
  - карьерный рост

# Денежное стимулирование:

Воспроизводственная функция - она обеспечивает человека воспроизводством рабочей силы на уровне потребления. Заработная плата должна быть основной частью фонда жизненных средств работника, иначе она не может выполнить ни воспроизводственную, ни стимулирующую функцию.

Стимулирующая функция - при наличии определенных условий рост заработной платы будет стимулировать повышение производительности труда.

Статусная функция - она заключается в соответствии статуса, определяемого размером заработка, к трудовому статусу работника в рамках рассматриваемой общественной структуры.

# Материально-социальные СТИМУЛЫ:

- организация рабочего места,
  - отсутствие отвлекающих шумов,
  - достаточная освещенность.
- 
- индивидуализация условий труда,
  - уход от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу,
  - психологический микроклимат в коллективе,
  - продвижение по службе.

# Методы изучения мотивации персонала в организации.



- опросы и анкеты
- работа в фокус-группах
- диагностическое интервью
- интервью – кейс-ситуаций
- использование ассесмент-центра
- оргдиагностика



## ЧТО МОТИВИРУЕТ ВАС?

Зарботная плата или новые интересные задачи?  
Карьерный рост или обучение?



# 72%

По результатам исследования, главным мотивирующим фактором для большинства россиян остается **уровень оплаты труда (72%)**, хотя его значимость по сравнению с прошлым годом упала на 5%.



## 38%

официальное  
трудоустройство



## 35%

возможность  
карьерного роста



## 32%

масштабные и  
интересные задачи



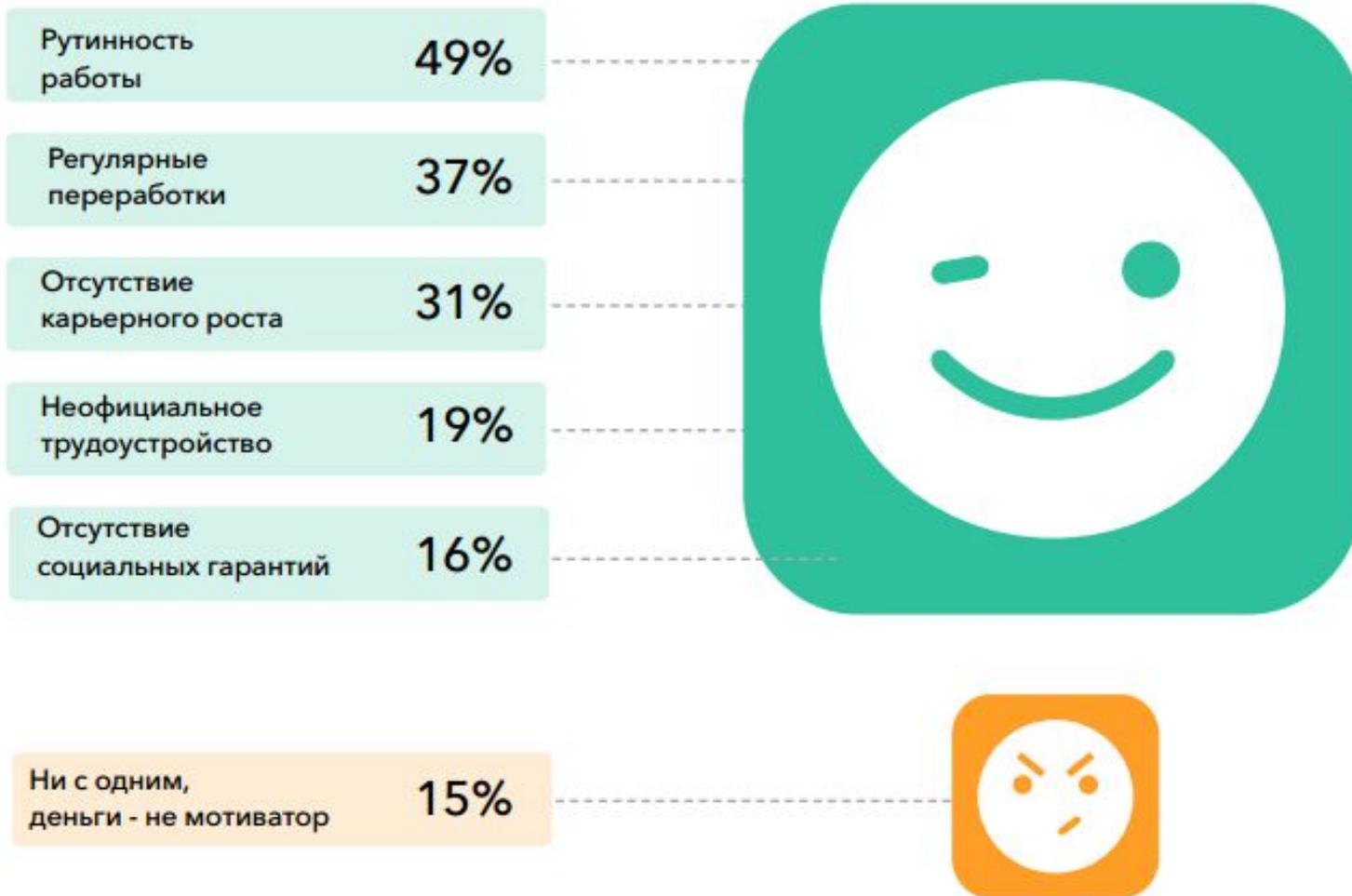
## 30%

комфортная атмосфера  
в компании

## Какие факторы мотивируют вас на работу больше всего?



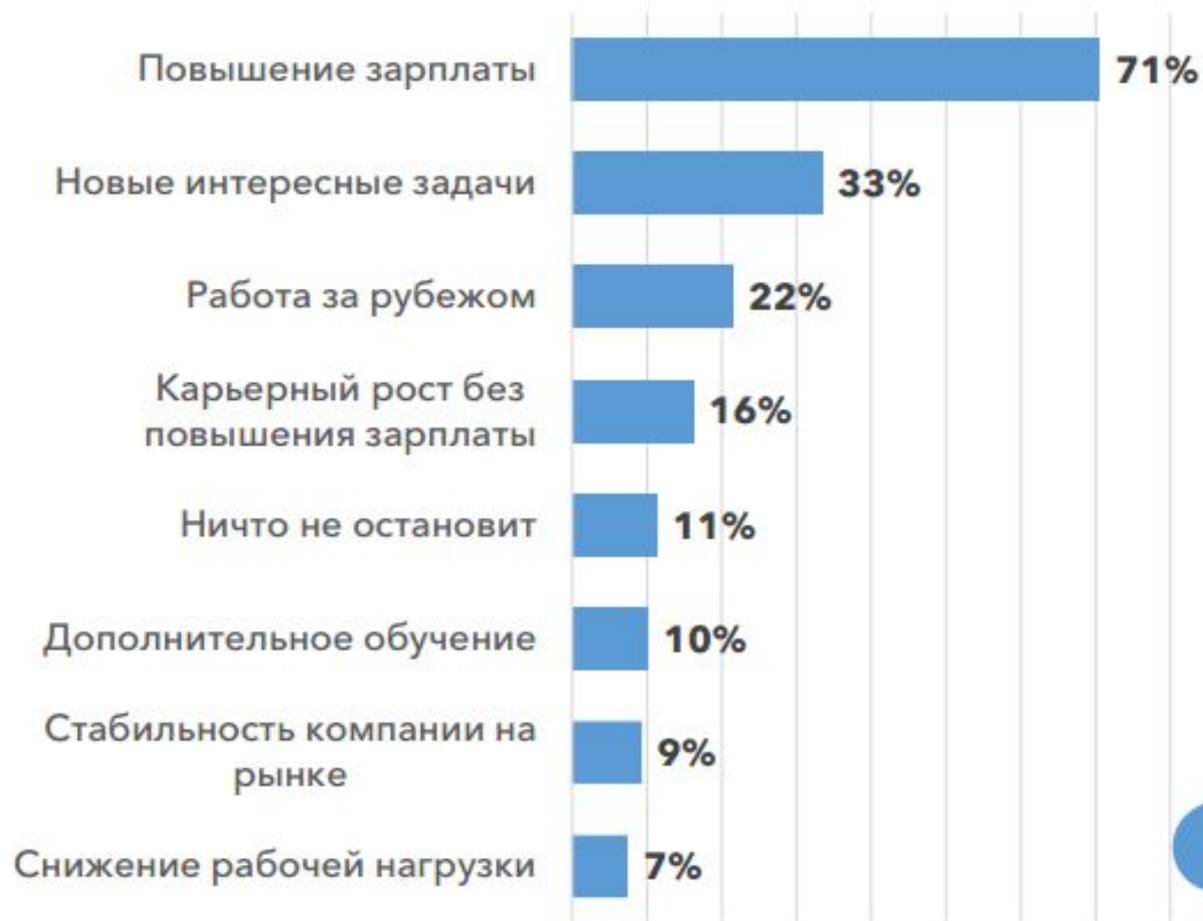
Если вас полностью устраивает зарплата, с каким из ниже перечисленных факторов вы готовы мириться в работе? (Не более 3 вариантов)



Наличие каких опций социального пакета наиболее позитивно повлияет на вашу мотивацию? (Не более 3 вариантов)



Что может удержать вас в компании, если вы решили уйти? (Не более 2 вариантов)



# Диагностика управленческого, инновационного потенциала организации



Управленческий потенциал –  
оценка ресурсов,  
необходимых для  
выполнения управленческой  
деятельности.



Компетенции	Значимость
Воздействие и оказание влияния	XXXXXX
Ориентация на достижение	XXXXXX
Командная работа и сотрудничество	XXXX
Аналитическое мышление	XXXX
Инициатива	XXXX
Развитие других	XXX
Уверенность в себе	XX
Директивность / настойчивость	XX
Поиск информации	XX
Командное лидерство	XX
Концептуальное мышление	XX
Базовые требования (Понимание компании и Построение отношений); экспертиза / специализированные знания	

Рисунок 1 Компетенции менеджеров и оценка их значимости по Лайл М.Спенсер. и Сайн М.Спенсер

# Методы диагностики.

89

## □ LeaderChart



60 минут

### Факторные шкалы:

Интегральная шкала:

- Управленческий потенциал

Шкалы кейсового, интеллектуального и мотивационного блоков:

- Успешность в кейсах
- Мотивация к руководству
- Интеллект

Шкалы личностного блока: измеряет выраженность 9 личностных факторов.

3 вида отчета:

В "бизнес-отчете" доступны:

↓ [бизнес-отчет](#)

↓ [для специалиста](#)

↓ [для респондента](#)

Функции

руководителя:

измеряют потенциал

выраженности 8

функций

руководителя.

Спецраздел

"Идеальный заместитель".



20 минут

#### Факторные шкалы:

1. Невмешательство
2. Отношения
3. Результативность
4. Командность

5. Организация
6. Инициативность
7. Эмоциональная стабильность

#### 2 вида отчета:

- ↓ [для специалиста](#)
- ↓ [для респондента](#)

## □ ИДС. (Индивидуальный деловой стиль)

## ИТУПС. (Имитационный тест управления персоналом)



30 минут

### Факторные шкалы:

1. Общий балл
2. Визуальная точность
3. Контроль
4. Поддержка
5. Организация
6. Дипломатия
7. Избегание ошибок

### 2 вида отчета:

- ↓ [бизнес-отчет](#)
- ↓ [для респондента](#)

# Инновационный потенциал персонала организации

- способность персонала к позитивно-критическому восприятию новой информации, к приращению общих и профессиональных знаний, выдвижению новых конкурентоспособных идей, нахождению решений нестандартных задач, новым методам решения традиционных задач, использованию знаний для предвидения, практической материализации новшеств.

# Интегральная оценка инновационного потенциала кадров организации определяется:

- Отношением персонала к предстоящим и происходящим изменениям;
- Отношением руководителей к инновациям и их способностями к работе в изменившихся условиях;
- Состоянием процессов демократизации управления и информационного обеспечения инновации;
- Уровнем профессиональной и экономической подготовки персонала;
- Состоянием социально-психологического климата трудового коллектива;
- Степенью удовлетворенности новыми условиями, содержанием и оплатой труда.

# Элементы механизма формирования, развития и раскрытия инновационного потенциала персонала

- инновационная культура
- инновационно-ориентированная система развития персонала
- инновационно-ориентированный управленческий персонал