

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
Текучесть кадров как фактор системы управления персоналом на примере общества с ограниченной ответственностью "Велес" г. Томск

УДК 005.95:005.958:619:636(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Сорокина Светлана Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73 )
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )

	деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

\_\_\_\_\_ И.Б. Ардашкин

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗИЗ1	Сорокина Светлана Евгеньевна

Тема работы:

**Текучесть кадров как фактор системы управления персоналом на примере общества с ограниченной ответственностью "Велес" г. Томск**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

- 1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
- 2.Монографии.
- 3.Статьи периодических изданий
- 4.Учебники.

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; <i>обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе</i>).</p>	<p>1.Поставлены следующие задачи: рассмотреть понятие и виды текучести кадров, проанализировать систему управления текучестью кадров на предприятии, исследовать систему управления персоналом ООО "Велес" г. Томск, разработать предложения по совершенствованию управления. 2.Цель - разработка предложений по снижению уровня текучести кадров на примере ООО "Велес"</p>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>	
<p>1. Текучесть кадров на предприятии: теоретические аспекты 2. Исследование системы управления персоналом в ООО "Велес"</p>	
<p>1. Staff turnover in the enterprise: theoretical aspects 2. Research of the personnel management system in LLC "Veles"</p>	

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2018г.
--	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		20.01.2018г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Сорокина Светлана Евгеньевна		20.01.2018г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа  
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
<b>Схема оценивания</b>		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Доцент ОСГН			Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 75 с., 16 рис., 9 табл., 59 источников, 1 приложение.

Ключевые слова: управление персоналом, текучесть кадров, условия работы, стимулирование труда, движение персонала, удовлетворенность работой.

Объект исследования – система управления персоналом организации.

Цель работы – исследовать систему управления персоналом и представить рекомендации по снижению уровня текучести кадров на примере организации ООО "Велес"

В процессе исследования проводились социологические исследования с использованием методов опроса и тестирования.

Были рассмотрены теоретические основы текучести кадров на предприятии, разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персонала как направления снижения текучести кадров с ООО "Велес" г. Томск.

Степень внедрения: Результаты данной работы были представлены руководству и получили положительную оценку.

## **Определения, обозначения, сокращения**

ООО – Общество с ограниченной ответственностью

Текучесть кадров - движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.д.) и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.д.)

Штатная структура персонала - профессиональный и количественный состав персонала компании

Организационная структура персонала - состав звеньев управления, их подчиненность относительно друг друга.

Движение рабочей силы - это изменение численности работников в результате приема на работу, увольнения, перевода на другую должность на предприятии.

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	10
1 ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	13
1.1. Система управления персоналом	13
1.2 Понятие и виды текучести кадров	22
1.2 Система управления текучестью кадров на предприятии	28
2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО "ВЕЛЕС"	39
2.1 Характеристика предприятия ООО "Велес" г. Томск	39
2.2 Исследование системы управления персоналом ООО "Велес" г. Томск	40
2.3. Рекомендации по устранению высокого уровня текучести кадров	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	64
Приложение А	
Анкета по изучению мотивационного профиля Ш.Ричи и П.Мартин	70

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования заключается в том, что постоянное увольнение сотрудников в компании может привести к серьёзным экономическим убыткам. Текучесть создаёт затруднительную кадровую ситуацию, оказывает значительное влияние на лояльность и мотивацию других сотрудников компании. Кроме этого, постоянные изменения в коллективе негативно влияют на взаимоотношения между сотрудниками, которые обеспечивают слаженную работу.

ООО "Велес" работает в сфере продажи табачной продукции, а так же электронных испарителей, кальянов, табака для кальяна, заправочных газов, ароматизаторов для электронных сигарет, мундштуков, набивочных машинок и т.д. Персонал организации является основным ресурсом компании. Уровень текучести на сегодняшний день составляет 37 %. В компании постоянно приходится искать замену уходящим сотрудникам, проводить адаптацию и обучение новичков, решать проблему преемственности и сохранности коммерческой информации. Поэтому одной из важных и сложных проблем управления персоналом ООО «Велес» является снижение уровня текучести кадров.

Актуальность темы дипломной работы, степень ее разработанности в современной литературе позволили сформулировать проблему исследования в форме следующего вопроса: в чем причины увольнения сотрудников компании?

Текучесть кадров на предприятии изучают такие ученые как Е.Н.Булгакова, Д.А. Севостьянов, Г.Р. Вазирова, А.В. Гусева, Ф.У. Мухаметлатыпов, А.Я. Кибанов, В.В. Нечаева и другие.

Так, И.А. Шилинские в работе «Совершенствование управления текучестью персонала» исследует систему управления текучестью персонала, определяет поэтапные направления ее совершенствования: расширенный

анализ текучести, определение экономических потерь, изучение причин увольнения работников, разработка направлений сокращения числа увольнений, определение эффекта от их реализации [55].

Терегулова Н.Ф. в статье «Проблема текучести кадров и пути ее снижения», рассматривает текучесть кадров один из основных показателей характеризующих персонал предприятия, и считает, что изучение текучести кадров и мониторинг этого показателя является составляющей частью современного менеджмента персонала [47].

С.И. Огородникова в работе «Проблема текучести кадров и ее профилактика» отмечает, что высокая текучесть кадров очень вредно действует на моральное состояние персонала, на их мотивацию, а также преданность определенной организации. Когда работники покидают компанию, то разрушаются установленные связи в трудовой группе. В этом случае текучесть может иметь лавинообразный характер. И поэтому в каждой компании необходимо осуществлять профилактику текучести кадров [31].

**Объект исследования** – управление персоналом организации.

**Предмет исследования** – текучесть кадров как проблема управления персоналом ООО «Велес».

Объект и предмет исследования определили **цель работы** - разработка предложений по снижению уровня текучести кадров на примере ООО "Велес"

**Задачи:**

1. Рассмотреть понятие и виды текучести кадров
2. Проанализировать систему управления текучестью кадров на предприятии
3. Исследовать систему управления персоналом ООО "Велес" г. Томск
4. Разработать предложения по совершенствованию управления текучестью кадров на предприятии.

**Методы** – анализ отечественных источников информации по проблеме исследования, опрос тестирование, синтез.

Результаты:

- Изучена система управления текучестью кадров на предприятии
- Исследована система управления персоналом ООО "Велес" г. Томск
- Разработаны предложения по совершенствованию управления текучестью кадров на предприятии.

# 1 ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

## 1.1. Система управления персоналом

Система управления персоналом является одним из главных элементов управления человеческими ресурсами. Как направление теории и практики управление персоналом оформилось в середине прошлого века. Это был период, когда работников предприятия стали рассматривать в качестве источника прибыли. Именно в границах данного подхода сотрудники рассматриваются как особый капитал организации. Соответственно затраты, которые осуществляются на подготовку персонала, его оплату труда, на создание комфортных условий рассматриваются как вид инвестиций,

В настоящее время создание системы управления персоналом является первоочередной задачей в организации и главной обязанностью руководителей.

По мнению Б.М. Генкина, к основным принципам формирования системы управления персоналом можно отнести:

- соблюдение положений трудового законодательства;
- учет потребностей организации как имеющихся на данный момент, так и которые являются перспективными. Данные потребности вытекают из задач, стоящих перед организацией, из ситуации на рынке и из показателей естественного движения рабочей силы.
- необходимость соблюдать интересы как самой организации, так и ее сотрудников;
- взаимодействие с профсоюзами;
- уважение прав сотрудников, их достоинства, забота о них [34, с.76].

В научной литературе систему управления персоналом разделяют на две части. Это тактическая часть и стратегическая часть.

На тактическую часть управления персоналом возложены ряд функций:

- организация формирования рабочей силы. Сюда относятся поиск работников, проведение отборочных мероприятий, набор, оформление необходимых документов;

- осуществление обучения персонала, его подготовка и переподготовка;

- организация потоков распределения персонала, его ротации, увольнения;

- организация учета и планирования потребности в кадрах в течение отчетного периода, анализ состояния персонала.

У стратегической подсистемы другие задачи. Она направлена на перспективное развитие системы управления персоналом. Такое развитие основывается на основании проводимого анализа персонала. Также в рамках данной подсистемы вырабатываются направления повышения эффективности использования времени с учетом прогнозирования занятости трудового коллектива. В последнее время для этого привлекаются консалтинговые компании. Несмотря на то, что их услуги дороги, эти затраты окупаются очень быстро [40, с. 112].

С.И. Самыгин и Л.Д. Столяренко к основным направлениям системы управления персоналом относят:

- когда компания переходит к использованию новых технологий, то осуществляется переподготовка всех сотрудников;

- компания стремится к омоложению состава кадров, к стимулированию выхода на пенсию тех сотрудников, которые не желают осваивать новые направления в работе и новые методы работы.

- если происходят массовые увольнения на предприятии, то компания помогает бывшим работникам найти новое место работы.

- тех работников, которые инициативны, профессиональны в своем деле приглашают к управлению компанией и т.п. [40, с. 114].

Основой любой компании является ее персонал, а персоналом нужно управлять. Поэтому система управления имеет много разных сторон и граней, включая все аспекты взаимоотношений сотрудников и компании.

Управление персоналом можно рассматривать как деятельность руководства компании, руководителей отделов и ведущих специалистов по вопросам персонала. Эта деятельность включает в себя разработку кадровой стратегии организации, определение принципов, которыми организация будет руководствоваться, а также выбор методов, с помощью которых будет происходить управление персоналом.

Для того, чтобы координировать работу с персоналом в современных компаниях необходимо создание особого подразделения – службы управления персоналом. Данный отдел является подразделением, сотрудники которого не принимают участия в производственной деятельности компании. Но вместе с этим эффективность их работы во многом зависит от того, как они осуществляют взаимодействие со всеми отделами компании.

На практике линейные службы отвечают за достижение целей компании и поэтому у них есть полномочия, чтобы принимать решения. Эти решения касаются вопросов распределения и использования персонала в компании. Функциональные подразделения нужны для того, чтобы, используя мнение авторитетных людей, помогать линейным руководителям увеличивать эффективность решений, которые они принимают.

Исходя из сказанного, наиболее адекватной является модель взаимодействия линейных отделов и службы управления персоналом, когда линейные руководители передают право принимать решения по вопросам управления кадрами на предприятии.

Функции отделов управления кадрами в организациях заключаются в том, чтобы:

- осуществить формирование всей системы управления кадрами в компании;
- спланировать работу с персоналом, и разработать оперативные планы такой работы;
- регулярно осуществлять мероприятия по маркетингу персонала;

- осуществлять работу по планированию персонала, по выявление кадрового потенциала компании [23, с. 68].

Для того, чтобы хорошо выполнять свои обязанности, сотрудники службы управления персоналом должны обладать рядом характеристик:

- хорошо знать направления деятельности компании;
- обладать знаниями и навыками в сфере управления персоналом;
- иметь способности к обучению и профессиональному развитию;
- обладать способностями лидера.

Технология управления персоналом включает большой перечень функций, который начинается с приема сотрудников и до их увольнения:

- подбор и найм сотрудников в компанию;
- деловая оценка персонала;
- осуществление адаптации новых работников;
- осуществление мотивации сотрудников и их эффективное использование;
- организация труда в компании;
- управление этикой деловых отношений, регулирование конфликтов;
- соблюдение техники безопасности;
- повышения уровня образования сотрудников, включающее их подготовку и переподготовку;
- увольнение персонала.

Система управления персоналом имеет ряд систем обеспечения ее деятельности. К таким системам относятся информационное обеспечение, правовое, методические и делопроизводственное.

Отдел управления персоналом решает такие вопросы, как оценка эффективности работы руководителей и специалистов компании, оценка деятельности различных отделов компании, и в целом оценка эффективности всей системы управления кадрами на предприятии.

Сотрудники отдела должны понимать производственные аспекты деятельности компании, видеть ее стратегические горизонты и перспективы, а

также знать сегмент клиентов и связи с окружением (поставщики, подрядчики и т.д.).

Важно также уметь формировать эффективные системы управления кадрами. Эффективность этих систем выражается в системе показателей, которые отражают, сколько было произведено затрат и какие результаты были достигнуты исходя из интересов участников. Эффективность находит свое выражение, когда достигается максимальный эффект при небольших затратах персонала. Измерение происходит во всех сферах деятельности компании.

Для того, чтобы деятельность была эффективной нужно уметь выработать направления ее развития. Поэтому сотрудники отдела по управлению кадрами должны уметь формулировать цели компании и уметь найти те способы, с помощью которых можно достичь эти цели. Также нужно и уметь реализовывать поставленные цели на каждой ступени иерархии организации. В связи с этим, от каждого сотрудника службы управления кадрами требуется знание и умение планировать, принимать решения, быть психологом и т.д.

Персонал компании представляет собой взаимосвязанную структуру (рис. 1). Рассмотрим основные признаки данной структуры.

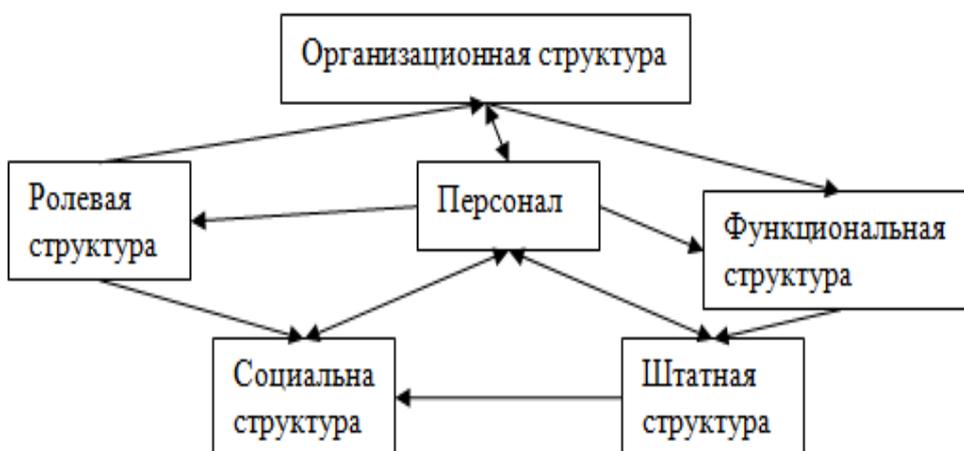


Рисунок 1 - Структура персонала

Итак, организационная структура персонала представляет собой состав звеньев управления, из подчиненность относительно друг друга. Эти звенья также включают аппарат управления и различные производственные отделы, которые есть в компании.

Функциональная структура показывает как разделяются функции управления между отделами компании и ее руководством. Функция управления это элемент процесса управления, который можно выделить по какому-либо признаку. В качестве признака может быть учет, зарплата и др. в современных компаниях обычно выделяют до двух десятков функций.

Ролевая структура позволяет дать характеристику персонала по таким признакам как креативность на производстве, стилям поведения в компании. Как правило, креативность присуща изобретателя и тем сотрудникам, которые занимают активную позицию при разрешении каких-либо проблем, возникающих в организации. В научной литературы их делят на такие группы как генераторы идей, критики, эрудиты.

Роли в процессе коммуникации позволяют определить насколько, сотрудники активны в процессе обмена информацией. Здесь выделяют лидеров, координаторов, связных. В свою очередь, поведенческие роли дают представление и психологии поведения людей в разных ситуациях. Например, это могут быть как бытовые ситуации, так и конфликты на работе.

Социальная структура дает представление о трудовом коллективе компании как объединении нескольких групп, которые объединяется по возрасту или, например, по национальности, или по семейному положению. Признаки могут различны.

Профессиональный и количественный состав персонала компании определяет штатная структура. Здесь описывается состав отделов и перечислены должности, которые есть в компании, описаны основы формирования заработной платы и указан ее фонд [52, с. 216].

То как распределяется производственный персонал, видно на рисунке 2.

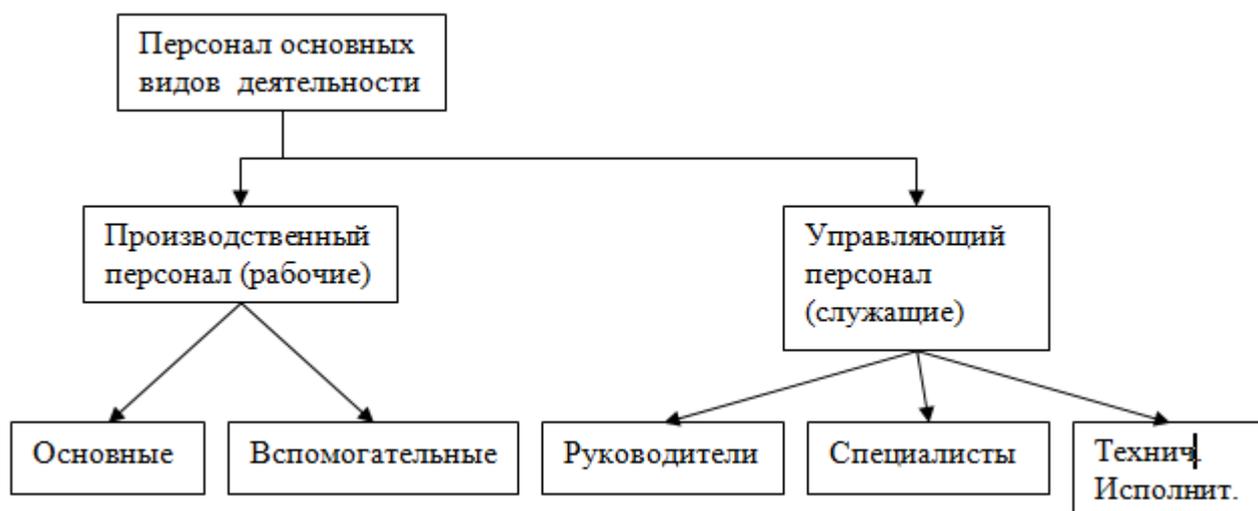


Рисунок 2 - Классификация персонала предприятия

Как видно из рисунка 2, особо выделен производственный персонал. Сюда включены сотрудники, работающие в основных и вспомогательных подразделениях. Эти сотрудник занимаются созданием продукции или услуг, на которых специализируется компания. В управляющем персонале выделяют руководителей, специалистов и технических исполнителей.

Исходя из характера трудовых отношений во время осуществления производственных функций персонал делят на рабочих и служащих. Деятельность рабочих отличает наличие физического труда, с помощью которого создаются материальные ценности или услуги.

В свою очередь рабочих делят на основных и вспомогательных. Основные рабочие участвуют в технологических процессах, а вспомогательные обслуживают оборудование, рабочие места. К рабочим также относится и обслуживающий персонал. В данную категорию входят уборщики, курьеры.

Такая категория персонала как служащие занимается вопросами деятельности персонала. К там вопросам обычно относят юридические, бухгалтерские, хозяйственные вопросы и т.д. Служащие это в основном люди, занятые умственным трудом. И их группируют по таким группам как руководители, служащие и технические исполнители.

Общим руководством компанией занимаются именно руководители. У них есть основания и права, чтобы принимать решения, им подчиняются работники.

В научной литературе всех руководителей разделяют на несколько уровней :

- руководство организацией – высший уровень;
- руководят структурными отделами – средний уровень
- работают с сотрудниками - низовой уровень.

В круг руководителей входят их заместители и главные специалисты. Все вместе они формируют администрацию компании. Также выделяют линейных руководителей, которые имеют право принимать решения по своим функциям, и функциональных, которые реализуют отдельные функции, которые присущи управлению.

Самой большой группой в компаниях являются специалисты. Они могут быть разных профилей и делятся на:

- специалистов инженерных специальностей. Результатом их труда является проектная информация, конструкторская деятельность, различные технологии на производстве и т.д.

- функциональных специалистов. Они занимаются управленческой информацией. Это бухгалтера, маркетологи, юристы и т.д.

И последнюю подгруппу составляют служащие. К ним относятся сотрудники, которые в процессе управления выполняют вспомогательные функции. Это операторы, делопроизводители и т.д. они создают информацию, размножают ее, передают и хранят.

Для того, чтобы отнести сотрудников к какой-либо из перечисленных групп, нужно отталкиваться от должности, которую они занимают в компании. Такая должность это штатная единица, так называемый первичный элемент всей структуры компании. Штатные единицы определяют согласно единого тарифно-квалификационного справочника профессий рабочих и должностей служащих.

Количество персонала на предприятии определяется рядом параметров:

- характер производства
- масштабы производства
- сложность технологических процессов
- трудоемкость технологии
- нормативная величина численности персонала.

Фактическое количество сотрудников это такое их число, которое есть на данный момент. В составе списочной численности сотрудников выделяют несколько групп:

- постоянные сотрудники. В данную группу входят те, кто работает в компании на бессрочной основе или по контракту больше года.

- временные. Это те сотрудники, которых пригласили на работу до двух месяцев или они замещают другого работника, который отсутствует по ряду причинам.

- сезонные сотрудники. Это работники, которые работают по сроку до полугода.

Учет списочной численности сотрудников компании является обязательным. Он проводится ежедневно и учитываются все работники, которые есть на своем рабочем месте или отсутствуют по каким либо причинам. Другими словами проводится у

Весь персонал компании находится в постоянном движении, ведь кто-то из сотрудников увольняется, приходят новые, происходит сокращение должностей и, наоборот, расширяется производство и нанимают новых работников. Сам процесс обновления персонала именуется оборотом кадров.

Выбытие персонала может быть связано с разными причинами, которые делят на объективные и субъективные. Причины выбытия это сокращение численности персонала, выход на пенсию, личные обстоятельства, смерть и т.д.

Если оборот кадров является высоким, то это в целом снижает укомплектованность рабочих мест, снижает производительность труда. Все это

происходит потому, что квалифицированные специалисты вынуждены отвлекаться от своих прямых обязанностей, чтобы помочь новым. В итоге нарушается атмосфера в коллективе и появляются экономические убытки. В статистике предприятия есть показатели оборота по приему и по выбытию кадров. Данные показатели есть:

- абсолютные (в количестве человек)
- относительные - (в процентах) [14, с. 302].

С практической точки зрения наиболее интересным является показатель текучести кадров. Проблемы текучести персонала в компании могут быть связаны с разными причинами, к которым относятся как увольнение сотрудника по своему желанию, или же по инициативе руководства компании. В качестве нормального показателя текучести кадров специалисты называют пять процентов в год. Движение кадров отражается в балансе, который содержит данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за период (квартал, год) по специальностям, профессиям, категориям, источникам прибытия и причинам ухода.

## **1.2. Понятие и виды текучести кадров**

Проблема текучести персонала существует практически на каждом предприятии и оказывает на него как положительное, так и отрицательное влияние. Негативные моменты связаны с тем, что:

- текучесть кадров влияет на кадровый состав предприятия, а это ведет к тому, что снижается его производственная деятельность. Это можно объяснить тем, что на поиск новых сотрудников, их последующее обучение тратятся большие средства. Например, чтобы работник начал эффективно работать, нужно познакомить его с компанией, должностными обязанностями, нюансами работы. Сделать это может наставник, который в свою очередь будет оторван от своей работы. Все это окажет влияние на производственные результаты.

- текучесть кадров оказывает влияние на социально-психологический климат в коллективе. Например, для того, чтобы эффективно работать, нужна команда, а если в коллективе происходят постоянные изменения, то формирование такой команды невозможно.

- при увеличении текучести кадров увеличиваются и затраты на поиск и отбор новых сотрудников

- когда принимают нового сотрудника, он не сразу начинает эффективно работать, а это ведет к тому что предприятие теряет прибыль, что опять же сказывается как эффективности его деятельности.

Но текучесть кадров это явление не только отрицательное. Можно выделить ряд положительных последствий:

- происходит перераспределение трудовых ресурсов между отраслями и по территории страны;

- люди могут профессионально продвигаться как внутри компании, так и за ее пределами;

- если на предприятии высокий уровень текучести кадров, то менеджмент стремится его снизить, вкладывая материальные средства, что в результате приводит к повышению экономического благосостояния работников;

- текучесть кадров приводит к тому, что люди профессионально развиваются, работая в разных компаниях, на разных должностях.

Для того, чтобы управлять текучестью кадров нужно знать ее определение. Несмотря на то, что текучесть кадров изучается уже давно, в научной литературе нет единого мнения по поводу понятия «текучесть кадров».

Так, например, в период плановой экономики под текучестью кадров понимался процесс, который был стихийным и неуправляемым и вызывал только негативные последствия [24, с. 64].

Затем ситуация изменилась, появились такие понятия как рынок труда и конкурентоспособность. И понятие текучести кадров стали связывать

неконтролируемыми перемещениями рабочей силы, которые были вызваны дисбалансом между конкурентоспособностью персонала компании и конкурентоспособностью самого работника [32, с. 402].

В данный период, несмотря на то, что текучесть кадров связывали со стихийными перемещениями трудовых ресурсов, ученые выделяли ряд факторов этих перемещений [17, с. 32]:

- первые из них придерживались мнения о том, что процесс текучести персонала включает в себя исключительно планируемые увольнения.

- вторая группа авторов считали, что текучесть кадров – это процесс, включающий непосредственно неорганизованные увольнения;

- третья группа авторов связывали процесс текучести кадров со всеми увольнениями, независимо от характера их возникновения;

Существование большого количества определений понятия «текучесть кадров» усложняет его понимание, поэтому остановимся на классификации определений понятия «текучесть кадров» в трех направлениях: как процесс; как фактор и как показатель. Эта классификация дает возможность рассмотреть текучесть кадров со всех сторон.

Так текучесть кадров как процесс рассматривают Р.Беннетт, Л.К. Авчиренко, В.М. Анисимов и А.Г. Новицкий. Приведем определения текучести кадров, которые дают данные авторы.

Так, Р.Беннетт определяет текучесть рабочей силы как движение работников из штата в штат компании [58].

Л.К. Авчиренко говорит, что текучесть кадров это элемент общего движения трудовых ресурсов в экономике, который состоит из неорганизованных увольнений работников из организации в связи с расторжением трудового договора по инициативе работника или работодателя, а также по независящим от воли сторон обстоятельствам» [1, с. 287].

В.М. Анисимов определяет текучесть кадров как процесс перемещения работников из одной организации в другую, для которого характерны незапланированность, неорганизованность и сложность предвидения [2, с.285].

Текучесть как показатель рассматривает Л. Никифорова, которая пишет, что текучесть кадров это «отношение количества работников, ушедших из компании, к среднесписочному числу работников»[27, с.36].

Определение текучести персонала как показателя встречается во многих экономических работах[53, с. 637].

Текучесть персонала как фактор представлен в определениях А.Я. Кибанова, С.Е. Олишевского, Л.П. Салазкиной.

Так А.Я. Кибанов отмечает, что под текучестью персонала подразумевается движение сотрудников, которое связано с удовлетворенностью условиями труда и неудовлетворенности компании данным работником. Со стороны работника неудовлетворенность может выражаться в плохих условиях работы, а со стороны компании в невыполнении работником своих обязанностей в нарушении дисциплины и др.[13, с. 301]

Аналогичным является определение текучести кадров у Л.П. Салазкиной, которая текучесть персонала характеризует как движение персонала в компании, которое связано с неудовлетворенность условиями труда или неудовлетворенность администрации организации поведением работника[39, с. 124].

С.Е. Олишевский и М.А. Тимофеева считают, что текучесть это постоянная утечка определенной части персонала компании по причинам увольнения по собственному желанию, по причинам нарушения трудовой дисциплины[33, с. 32].

Если рассматривать текучесть кадров как процесс, то необходимо установить закономерности процесса текучести кадров, их проанализировать и разработать программу по улучшению ситуации. На практике процесс текучести кадров является неизбежным, но контролируемым. При этом такое понимание не позволяет провести детальную оценку последствий текучести кадров для компании. И здесь нужно знать количественный уровень текучести.

Также необходимо отметить, что есть такие показатели как нормальный уровень текучести, который в разных отраслях свой (например, в торговле и ресторанном бизнесе – 15 %), но в целом составляет 3-5 %. То есть текучесть понимается как показатель, который дает характеристику трудовых ресурсов с позиции изменения количественного состава, что вызывается внешними и внутренними факторами. И здесь самым распространенным является фактор, который связан с неудовлетворенностью работников тем, как организован трудовой процесс на предприятии.

В этой ситуации специалист по кадрам должен выявить факторы, которые влияют на текучесть кадров. Это может быть несоответствие заработной платы трудовым затратам, плохой социально-психологический климат в коллективе, экономический кризис в стране, семейные проблемы сотрудника и т.д.

Таким образом, в научной литературе есть различные подходы к определению текучести кадров и данное понятие нельзя рассматривать с какой-то одной стороны. И в целом, можно согласиться с позицией А.А. Кондаковой, которая определяет текучесть кадров как процесс движения персонала, который обусловлен внешними и внутренними факторами. Эти факторы отражают производственный процесс, который можно обозначить в цифрах [18, с. 113].

В научной литературе выделяют несколько видов текучести кадров.

Так, текучесть персонала может быть:

- внутри компании, т.е. она связана с процессами, которые происходят внутри компании;
- внешняя, т.е. текучесть связана с процессами между компаниями, сферами народного хозяйства.

В научной литературе выделяют естественную текучесть и излишнюю. Чтобы выявить вид текучести в компании, нужно произвести расчет. Для этого можно использовать такую формулу как:

Текучесть кадров для планового периода (F) и среднего (F1):

$F = \text{число увольнений в плановый период} / \text{Среднее число сотрудников в плановый период}$

$F1 = \text{среднегодовая численность уволенных} * 100 / \text{среднегодовая численность}$

Естественная текучесть составляет от трех до пяти процентов в год. В целом она оказывает положительное влияние на коллектив, так как способствует его обновлению и не требует особого внимания со стороны службы кадров.

В свою очередь излишняя текучесть ведет уже к финансовым потерям со стороны компании. А кроме них, так же и к технологическим проблемам, кадровым, организационным .

По мнению зарубежных ученых, текучесть кадров плохо сказывается на психологическом состоянии тех, кто остался в коллективе, на уровне их мотивации и лояльности к компании. Когда в компании уходят сотрудники, то среди сотрудников снижается устойчивость межличностных отношений и текучесть может стать массовой. Достаточно часты ситуации, когда уходят из компании целыми коллективами, так как у людей одинаковая мотивация и одинаковые жизненные установки.

Г.Р. Вазирова выделяет физическую и умственную или скрытую текучесть персонала [6, с. 8].

Физическая текучесть характерна для тех сотрудников, которые уходят из компании. В свою очередь, умственная текучесть характерна для сотрудников, которые юридически не уходят, но фактически покидают компанию.

Данный вид текучести сложно оценить количественно, но вред, который наносит данный вид текучести, большой. Это связано с тем, что такие работники показывают свое пассивное сопротивление, физически присутствуя на работе, но умственно нет. Они редко продуктивно работают в течение дня, делают лишь необходимое и не всегда качественно выполняют свою работу.

Таким образом, текучесть кадров это процесс движения трудовых ресурсов, связанный как с внешними, так и с внутренними факторами, характеризующими производственный процесс, выраженный в количественных показателях. Выделяют несколько видов текучести кадров: внутриорганизационная, внешняя, естественная и излишняя текучесть, физическая и умственная текучесть кадров.

### **1.3. Система управления текучестью кадров на предприятии**

Всю деятельность по управлению текучестью кадров можно представить в виде нескольких этапов.

Первый этап. На нем сотрудники отдела кадров должны определить каков уровень текучести кадров и ответить на основной вопрос: является ли уровень текучести настолько большим, что может привести к финансовым потерям организации, к снижению уровня прибыли. При этом нужно помнить, что общий индикатор текучести персонала в три-пять процентов не является фиксированным. Это связано с тем, что мобильность на каждом предприятии своя и основывается она на ряде таких факторов как:

- отрасль, к которой принадлежит компания;
- технологии производства;
- уровень трудоемкости выполняемых работ;
- есть или нет сезонность работ;

Каков стиль руководства в компании;

- каков уровень организационной культуры.

Именно поэтому нужно провести анализ изменений показателей персонала в компании как можно за больший период времени. Это даст возможность определить оптимальный уровень текучести кадров на данном предприятии, выявить есть или нет зависимость от сезона.



Рисунок 3 - Этапы управления текучестью кадров [59]

На втором этапе определяется уровень экономических потерь, которые вызваны текучестью кадров. Это очень важный этап и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные. Это сделать довольно сложно, так как в настоящее время на предприятиях редко ведется учет затрат рабочего времени, пересматриваются трудовые нормы. Но, тем не менее, оценка величины потерь необходима, так это позволит выявить:

- каковы потери трудового времени.

Это так называемый интервал времени, когда сотрудник уволился, а новый еще не принят. И в течение этого времени данное рабочее место не производит продукцию или услуги.

- потери, которые вызваны организацией процесса увольнения сотрудника.

Потери связаны с выплатой выходных пособий, а также других выплат, которые начисляются, когда сотрудник увольняется. Конечно, если происходит сокращение то выплаты будут намного больше. Все эти средства включаются в потери от увольнения.

- количество рабочего времени сотрудника службы кадров, который оформляет увольнение.

- потери, которые несет предприятие, если сотрудник подает в суд. В ситуации с незаконным увольнением сюда добавляются еще и затраты на восстановление и различные компенсации.

- потери, которые несет компания, подыскивая новых работников,

- затраты на отбор кандидатов. Эти затраты складываются из расходов на тестирование, собеседование, покупку канцелярии и иных инструментов для проведения данных процедур.

- затраты, которые несет компания, оформляя нового сотрудника. Эти затраты складываются из рабочего времени работника отдела кадров, который оформляет работника, а также иные финансовые траты.

- достаточно много компании тратят на оплату услуг кадровых агентств, которые подыскивают кандидатов на свободные вакансии;

- затраты на обучение вновь поступившего на работу сотрудника.

- затраты на то, чтобы быстро и качественно провести адаптацию нового сотрудника, обучить его. Сюда включаются такие траты как оплата наставничества, помощь коллег, и т.д.

- оплата обучения работника с отрывом от работы;

- скрытые затраты, связанные с низкой производительностью труда, когда работник решил уволиться. Конечно, эту информацию можно получить

только проведя исследование. Исследование может включать опрос, аттестацию и т.д.

- затраты, которые несет компания, формируя хороший социально-психологический климат в коллективе.

Когда будет оценен объем убытков, связанный с текучестью кадров, нужно сопоставить их с теми тратами, которые несет компания, чтобы искоренить причины текучести персонала. Но сначала нужно выявить причины, которые привели к сложившейся ситуации.

На третьем этапе происходит определение причин текучести кадров.

Причиной высокого уровня текучести может быть в особенностях производственной деятельности компании. А может быть ошибками в системе управления персоналом.

В первой ситуации проблема не является значительной и особых решений не требует. Во второй ситуации нужно, наоборот, найти проблемные места и решить выявленные проблемы.

По мнению некоторых авторов, текучесть персонала может зависеть от типа организационной стратегии (таблица 1).

Таблица 1- Организационная стратегия и текучесть персонала[32, с.406]

Тип организационной стратегии	Влияние на текучесть персонала
Предпринимательская	Отток персонала практически отсутствует.
Стратегия динамического роста	Текучесть колеблется в диапазоне 8–15 %.
Стратегия прибыльности	Высокие показатели текучести (до 25 %), что объясняется постоянным повышением требований к компетенциям персонала с целью достижения наибольшей эффективности деятельности.
Циклическая стратегия	Очень большие значения текучести. Однако, при этом, полное отсутствие текучести в таких организациях может негативно отразиться на их деятельности, вызывая проблемы дальнейшего развития.

Таблица 2 Модель управления и текучесть персонала [47, с.16]

Модель управления	Влияние на текучесть персонала
Традиционная	текучесть кадров может практически отсутствовать. Однако, такую ситуацию нельзя назвать положительным явлением, так как при этом наблюдается нарушение возрастных соотношений кадрового состава, не происходит необходимой для дальнейшего развития «смены поколений».
Рыночная	Характерен высокий процент текучести (даже более 30 %), так как не все работники способны выдерживать высокую интенсивность труда, присущую данным предприятиям, а также соответствовать постоянному повышению профессиональных требований.

В научной литературе существует такая точка зрения, что естественная текучесть кадров жизненно необходима для предприятий. Это связано с тем естественная текучесть позволяет обновлять коллектив, совершенствовать социально-психологический климат. Исходя из этого, если уровень текучести в компании в пределах нормы, то никаких решительных мер по ее уменьшению предпринимать не рекомендуется.

В свою очередь повышенный уровень текучести является негативным явлением. Он может привести к тому, что компания понесет финансовые потери, которые могут проявиться в разных сферах:

- в области снижения качества продукции или услуг;
- в простое оборудования
- в необоснованных перерывах в работе
- снижении уровня производительности труда тех сотрудников, которые хотят покинуть компанию
- низкий уровень производительности новых сотрудников
- траты на поиск и отбор новых работников [46, с. 17].

Кроме того, высокая текучесть порождает массу скрытых, трудно определяемых потерь:

- усугубляются репутационные риски (уволившиеся сотрудники могут быть чем-то недовольны и распространять негативные отзывы об организации);
- вместе с уволившимися сотрудниками могут «уходить» коммерческие и технологические секреты;
- страдают трудовая дисциплина и моральное состояние оставшихся работников;
- с уходом сотрудников разрушаются сформировавшиеся в коллективе связи, и текучесть может увеличиться и даже принять лавинообразный характер («цепная реакция»).

Проблемы текучести всегда нужно сопоставлять с экономическими показателями, так как не всегда высокая текучесть — это плохо для компании. Регулирование текучести персонала является важным фактором, определяющим стратегический успех, устойчивость и стабильность развития организации.

Таким образом, одна из задач службы управления персоналом предприятия - регулирование текучести. Поэтому каждый менеджер по персоналу и руководитель должен знать возможные причины текучести кадров.

П.Э. Шлендер систематизировал следующие группы факторов, влияющих на текучесть [57, с. 217]:

- внутренние, которые возникают в организации (уровень и справедливость оплаты труда, условия труда, уровень автоматизации труда, возможности карьерного роста);
- внешние (демографическая и экономическая ситуация в регионе, открытие в регионе новых предприятий, семейные обстоятельства);
- личные (возраст, уровень образования и квалификации, опыт работы).

Конечно, предприятие не может существенно влиять на внешние и личные факторы. Однако внутренние факторы в полной мере зависят от действий руководства компании.

Терегулова Н.Ф. систематизировала основные внутренние факторы, которые приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Внутренние факторы, определяющие текучесть персонала (причины текучести)[46, с. 20]

Фактор	Описание
Уровень зарплаты	Неконкурентные ставки оплаты труда не только не привлекают новых специалистов, но и вынуждают уже работающих начать поиск более интересных, с точки зрения выгоды, предложений.
Стабильность выплат	Практика показывает, что в компаниях с небольшой, но стабильной зарплатой, текучесть персонала может быть даже ниже, чем в компаниях, где происходят постоянные задержки пусть и более высокой конкурентной заработной платы. Стабильность положения, уверенность в завтрашнем дне, во многом определяют намерения работников надолго связать свою жизнь с конкретным предприятием.
Психологическая атмосфера в коллективе	Негативная атмосфера в коллективе, высокий уровень конфликтности вызывает чувство постоянного дискомфорта у работника, что в итоге приводит к решению поменять работу, даже если его устраивает и должность, и заработная плата. В таком случае многое может зависеть от администрации компании, степени развития корпоративной культуры.
Справедливость формирования зарплаты	Неудовлетворенность сотрудников может быть связана не с величиной заработной платы, а с неадекватной оценкой результатов их труда, существующим соотношением зарплаты в разных подразделениях компании, разницей зарплат специалистов одинаковой квалификации на предприятиях одного региона. Построение сбалансированной системы оплаты труда является существенным фактором <u>снижения уровня текучести кадров предприятия</u> и залогом его устойчивости и успешности на перспективу.
Карьерный рост	Отсутствие перспектив карьерного роста и условий для обучения и повышения квалификации является еще одной из распространенных причин увольнений сотрудников. Даже повышение заработной платы не всегда может удержать сотрудника, если возможность дальнейшего продвижения в этой компании отсутствует. Часто, по объективным причинам, работодатель не может обеспечить вертикальное перемещение сотрудников, достойных этого в силу своих профессиональных возможностей и достигнутых результатов труда. В такой ситуации необходимо использовать ротацию персонала, выстраивать горизонтальную карьеру, применяя внутридолжностную градацию.

Выявить причины можно с помощью анкетирования, опроса, тестирования и других социологических и социально-психологических методов. Результаты исследования дадут фактический материал для дальнейшего анализа.

На следующем этапе необходимо определить систему мероприятий, направленных на нормализацию процесса текучести кадров, совершенствования процедуры увольнения, преодоление высокого уровня текучести.

Для этого меры можно разделить на три основные группы:

- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);
- организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.);
- социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).

Рассмотрим некоторые мероприятия, позволяющие снизить уровень текучести на предприятии:

1. Неконкурентоспособные ставки оплаты труда. Нужно рассмотреть заработные платы, провести сравнительный анализ полученных данных с мерками организации. Затем нужно изменить ставки в тех областях, где они ниже, и там же, где они на высоком уровне. Ведь переплата, как и не доплата грозит финансовыми потерями. Такие же исследования можно провести по другим выплатам как: отпуска, льготы и др.

2. Необъективная система оплаты труда. В данном случае нужно изменить систему заработной платы, ставя в приоритет оценку сложности работы. Если заметны высокие изменения в оплате труда по итогам неправильной системы премий, а также в структуре участия в прибылях, то нужно пересмотреть данные области.

3. Некачественные условия труда. Здесь важно провести сравнительный анализ в системе условий труда, в которую входят такие показатели как: время работы, гибкость рабочего графика, качество оборудования, эргономика рабочих мест, состояние систем отопления, а также кондиционирования и

освещения организации с условиями труда фирм конкурентов. Можно предложить программы по повышению условий труда. Например, более гибкий график работы, комната отдыха, буфет на территории организации, детская комната, новая мебель, прибавление кулеров будет иметь только положительное влияние на трудоспособность персонала. Также следует организовать опрос удовлетворенности условиями работы персонала, чтобы выявить плюсы и минусы условий труда, которые предоставляются в организации.

4. Жесткое или неприятное руководство. Любой начальник, особенно если это руководитель среднего звена должен быть внимательно назначен на данную должность. Необходимо проанализировать его трудовые потенциалы и возможности. Эти показатели нужно обязательно повышать в работе такими способами как: обучение, переподготовка, получение дополнительной профессии, повышение квалификации. Необходимо удостовериться в правильной кадровой политике организации.

5. Ненужная работа. Иногда персонал может не чувствовать необходимости своей работы. Поэтому нужно сделать их работу более интересной, способом увеличения ответственности, углубления в сферу деятельности, а также уменьшения монотонной работы. Здесь также необходимо провести опрос, и можно узнать, в чем они нуждаются, и какими путями надо увеличивать их продуктивность.

6. Некачественная система отбора и оценки кандидатов. Чтобы процедура отбора и оценки персонала была более совершенной нужно иметь: должностные инструкции, положения о структурных единицах, точные критерии отбора и оценки кандидатов, а также высококвалифицированных работников по отбору и оценке персонала. Проанализировав эти показатели, нужно начать принимать меры, начиная от найма специалистов по персоналу, заканчивая принятием документов.

7. Работа с сотрудниками по методу «соковыжималки» (извлечение максимума от работника, пока он его энтузиазм в избытке, «выжатый» будет

уже никчемным в организации). «Выжатые» сотрудники покидают фирму, а также быстро разносят негативную информацию об организации, тем самым отпугивая новых работников. Следовательно, необходимо сделать переоценку кадровой политики компании в этой сфере и ослабить отношение к персоналу. Следует учитывать, что такие организации создают выносливые кадры для конкурентов. Такое предприятие будет взлетной полосой для будущей карьеры персонала.

8. Имидж компании. На основе проанализированных показателей нужно обратить внимание на те, которые имеют негативное влияние на репутацию предприятия. Рассматривая сильные стороны предприятия, такие как: увлекательная работа, возможность переподготовки, обучения и переквалификации, перспективы карьерного роста, а также льготы и пособия для сотрудников, нужно сравнить их с показателями конкурентов и составить список наиболее эффективных.

9. Случаи частых увольнений и резких наборов персонала на предприятие. Необходимо выяснить причины таких событий в организации, и насколько это было обоснованно? Нужно обязательно замечать такие обстоятельства, которые приводят к уходу сотрудников: возраст работника (наиболее рискованный для перехода на другую работу - до 25 лет); квалификация (персонал низшей квалификации чаще меняют работу); место жительства (чем дальше работник живет от работы, тем выше риск его ухода).

Помимо этого, можно отметить отдельные эффективные приемы предотвращения текучести. Например, внедрение инновационных функций в HR-менеджмент.

На последнем этапе управления текучестью нужно определить эффект от осуществления разработанных мер, совершенствования процедуры увольнения.

Таким образом, одна из задач службы управления персоналом предприятия - регулирование текучести. Поэтому каждый менеджер по персоналу и руководитель должен знать возможные причины текучести кадров. Можно выделить следующие группы факторов, влияющих на текучесть:

внутренние, которые возникают в организации (уровень и справедливость оплаты труда, условия труда, уровень автоматизации труда, возможности карьерного роста); внешние (демографическая и экономическая ситуация в регионе, открытие в регионе новых предприятий, семейные обстоятельства); личностные (возраст, уровень образования и квалификации, опыт работы).

## 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО "ВЕЛЕС"

### 2.1. Характеристика предприятия ООО "Велес" г. Томск

ООО «Велес» действует в г. Томске с 2012 года. Компания занимается продажей табачной продукции, а также курительных принадлежностей: электронных испарителей, табака для кальяна, заправочного газа, ароматизаторов для электронных сигарет, мундштуков, набивочных машинок и т.д.

В г. Томске работает 19 магазинов «Арома», которые представляют продукцию компании.

Предприятие является прибыльным. В 2017 году прибыль составила 15 млн. руб.

Организационная структура предприятия включает в себя следующие подразделения:

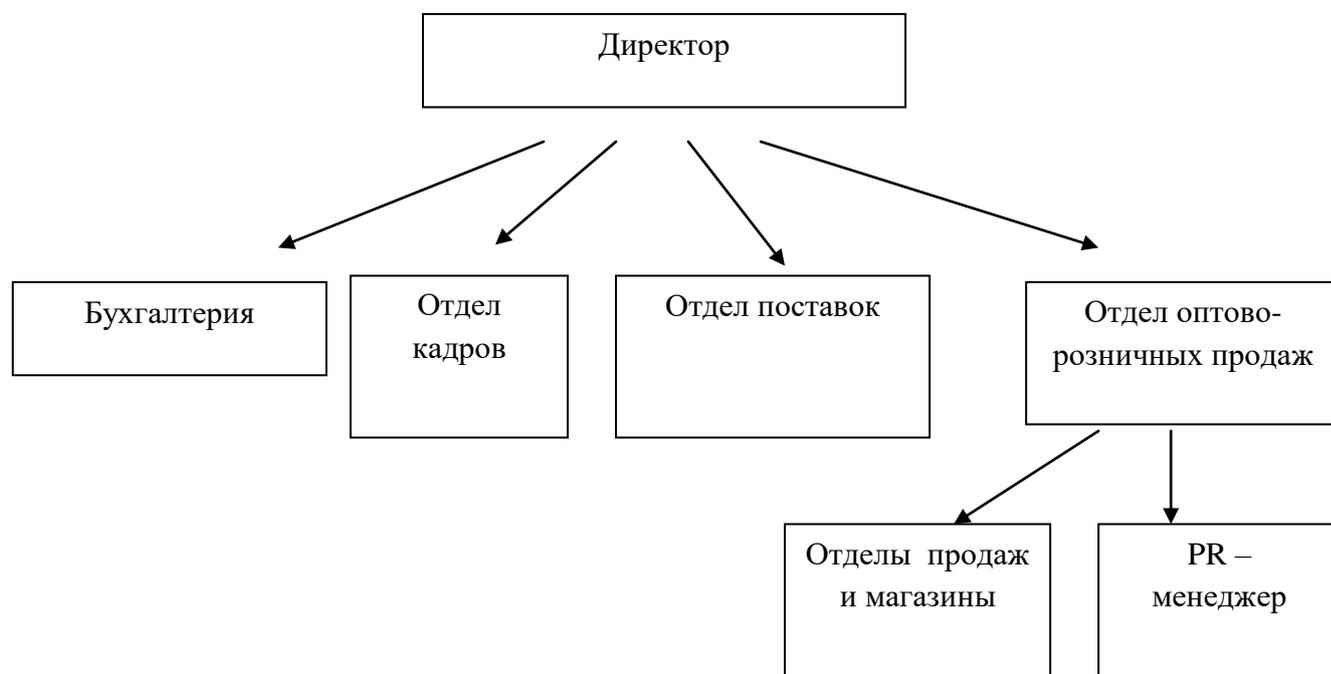


Рисунок 4 - Организационная структура предприятия

В компании на начало 2018 года работало 48 человек.

## 2.2. Исследование системы управления персоналом ООО "Велес" г.Томск

Исследование системы управления персоналом включает несколько этапов:

1. исследование отчетности отдела кадров о движении и структуре кадров компании;
2. опрос уволившихся работников;
3. выявление потребностей работников по методике Ш. Ричи и П.Мартин «Исследование мотивационного профиля личности» [37].

В таблице 4 приведены данные о движении работников в ООО «Велес».

Таблица 4- Движение работников компании ООО «Велес»

Наименование показателей	Год		Изм.
	2016	2017	
1. Среднесписочная численность работников, чел.	43	48	+5
2. Всего принято, чел.	12	23	+9
3. Всего уволено, чел	14	18	+2
в том числе:	12	16	+4
- по собственному желанию			
- за нарушение трудовой дисциплины	2	4	+2
4. Коэффициент оборота работников по приему, %	27,9	47,9	+20,0
5. Коэффициент оборота работников по выбытию, %	32,6	37,5	+4,9
6. Коэффициент общего оборота работников, %	60,4	85,4	+25,0
7. Коэффициент текучести кадров, %	32,5	37,5	+5,0

Работу с персоналом следует признать в неудовлетворительной, так как коэффициент текучести кадров составляет 37,5 % при норме 4-7 %.

Как видно из анализа движения персонала, коэффициент по приему, коэффициент общего оборота и коэффициент текучести кадров имеют тенденцию к росту ( рисунок 5).

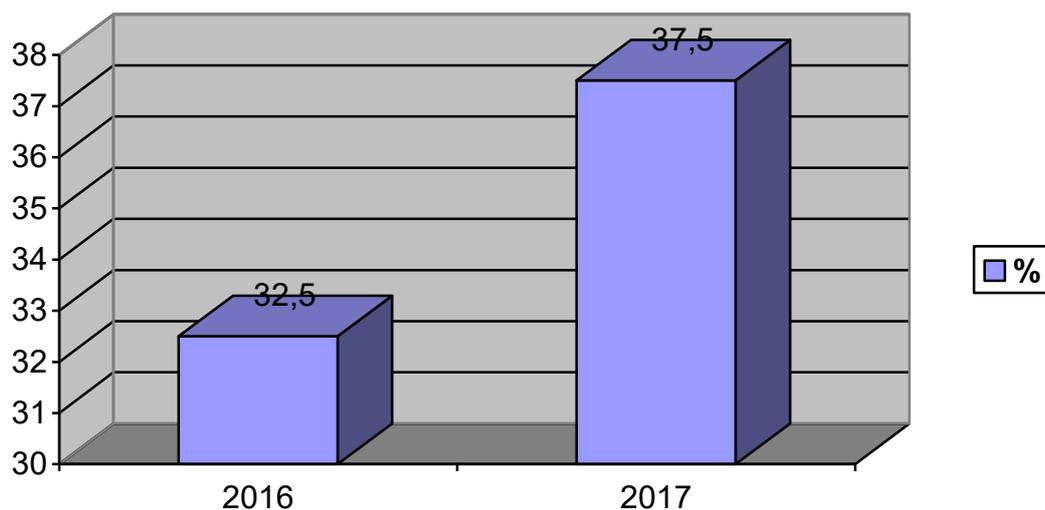


Рисунок 5 - Динамика уровня текучести кадров ООО «Велес»

Число уволенных по собственному желанию превышает количество работников, которые уволены за нарушение трудовой дисциплины. Эти данные могут говорить о недостатках в работе с персоналом, так как если работник увольняется по собственному желанию, то у него на это могут быть такие причины как неудовлетворенность заработной платой, личные причины, неудобный режим работы, плохие условия труда и т.д.

Выявим возрастные и образовательные особенности персонала ООО «Велес».

Таблица 5 — Уровень образования персонала в 2017 г.

Образование персонала	Количество человек	Удельный вес, %
1. Высшее	6	12,5
2. Среднее специальное	24	50,0
3. Среднее	18	37,5
итого	48	100

По данным таблицы 5 видно, что высшее образование имеют всего 12,5 % сотрудников компании. Основная часть работников имеют среднее специальное образование, т.е. закончили колледж или техникум.



Рисунок 6 - Структура уровня образования кадров ООО «Велес» в 2017 гг.

Данные о возрасте сотрудников приведены в таблице 6.

Таблица 6 — Распределение персонала по возрасту в 2017 г.

Возраст	Количество человек	Удельный вес, %
18-25 лет	7	14,5
26-35 лет	15	31,2
36-50 лет	16	33,3
51 и старше	10	21,0
итого	48	100

Третья часть сотрудников компании это молодые люди 36-50 лет (33,3 %), и 31,2 % в возрасте 26-35 лет.

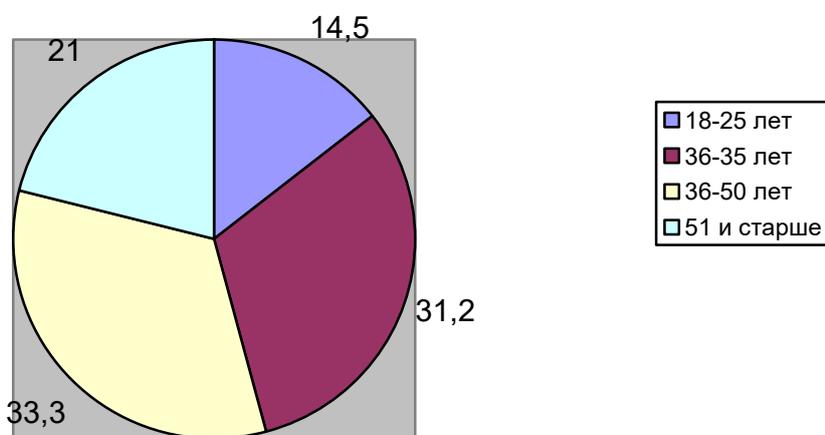


Рисунок 7 - Структура персонала по возрасту в 2017 гг.

Заработная плата сотрудников ООО «Велес» складывается из оклада и премиальной части. В ООО «Велес» действует премиальная система для всех линейных сотрудников: продавцов, кладовщиков, фасовщиков, направленная на удержание лучших. Данная система зависит от стажа работы в сети (добавляется к окладу ежемесячно).

- от 6 месяцев = 1000 руб.

- от 1 года = 1500 руб.

- от 2-х лет и более = 2000 руб.

Например, осуществляются проверки работы продавца специальным сотрудником (4 раза в месяц). оценивают по 6 критериям:

- Чистота витрины (чистые полки);

- Отсутствие неприятного запаха;

- Соответствие цен (правильные цены);

- Отсутствие грубых нарушений по другим ответственным группам (переклеивание ляпок, отсутствие товаров.);

Проверка может считаться премиальной, только в том случае, если проверяющий по всем критериям поставит «+». Итого все плюсовые проверки за месяц - 1600 руб.

Обучение персонала не имеет системного характера, проводится «выборочно» и в крайне редких случаях.

В организации отсутствует направление построения карьеры и нет кадрового резерва.

Персонал не имеет представления о своих возможностях и путях самореализации.

Что касается мотивации персонал, то существует возможность дополнительного отпуска без сохранения зарплаты. Также выдаются новогодние подарки детям сотрудников (в возрасте до 14 лет).

Для выявления причин увольнения был проведен опрос уволившихся работников. Опрос проводился по телефону. Респондентам было предложено ответить на вопрос: По какой причине Вы поменяли место работы?

В исследовании приняли участие 16 человек: 12 человек из 18 уволившихся в 2017 году и 3 человека, уволившихся в 2018 году.

В результате исследования были получены следующие результаты:

- не учитывались результаты моей индивидуальной работы - 9 человек
- не было перспектив роста в компании – 3 человека;
- неудобный график работы – 4 человека
- конфликты с руководством – 7 человек
- неудобное месторасположение работы- 4 человека
- другие причины – 12 человек.

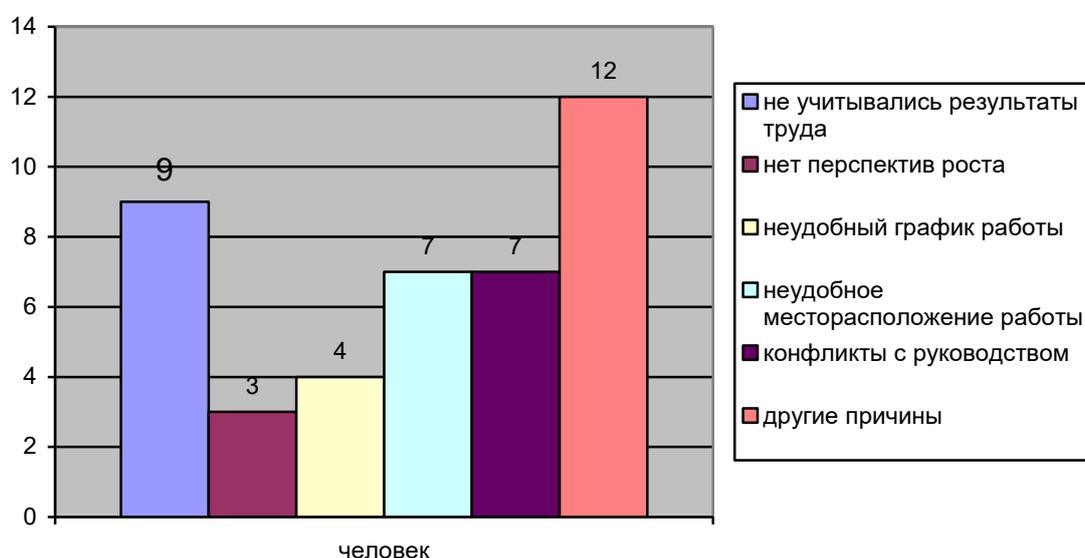


Рисунок 8- Причины увольнения работников из компании ООО «Велес»

В результате анализа можно следующие мотивы увольнения:

- полностью управляемые: условия работы. Семь человек отметили неудобный график работы.

- частично управляемые: социально-психологический климат в коллективе, система мотивации и стимулирования, удовлетворенность работой. Девять человек отметили, что не учитывались их индивидуальные результаты труда, 3 человека не видели перспектив работы в компании и у 7 человек были конфликты с руководством.

- неуправляемые: месторасположение работы. Семь человек это отметили.

И следует обратить внимание на такой ответ, как «и другие причины». Их указали 12 человек из 16 опрошенных. Отсюда можно сделать вывод, что в других причинах могут быть основные мотивы текучести кадров.

Для того, чтобы выявить каковы основные причины увольнения сотрудников было проведено исследование по методике Ш.Ричи и П. Мартин «Изучение мотивационного профиля личности».

Суть методики заключается в следующем: 11 баллов надо распределить между четырьмя утверждениями, которые обозначены буквами а, b, с и d, оценивая, для себя, важность каждого утверждения. Если определённый фактор имеет высокую ценность, то его стоит оценить по максимальному количеству баллов, если фактор менее важен, то количество баллов ниже. Данный метод даёт возможность выявить те мотиваторы, которые для человека наиболее значимы и благодаря которым деятельность работника будет наиболее эффективной. Далее мы получаем общий результат по каждому из 12 мотивационных факторов. Большое количество баллов, присужденных какому-либо фактору, говорит о его высокой значимости для сотрудника, малое количество баллов показывает низкий уровень потребности в данном факторе.

12 мотивирующих факторов Ш.Ричи и П.Мартин:

1. Высокое материальное вознаграждение
2. Комфортные условия труда
3. Структурирование работы
4. Социальные контакты
5. Длительные, доверительные, надёжные взаимоотношения с группой коллег
6. Признание заслуг, уважение
7. Достижения целей в работе
8. Власть и влияние на других
9. Разнообразие и перемены в работе

10. Креативность, оригинальность в работе
11. Самосовершенствование, личностное развитие
12. Интересная работа, полезная для общества

В тестировании приняли участие работники каждого подразделения компании в количестве 23 человек. Из них 19 продавцов, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, старший менеджер отдела поставок, начальник отдела оптово-розничных продаж. Каждый профиль был проанализирован.

Приведем анализ нескольких профилей.

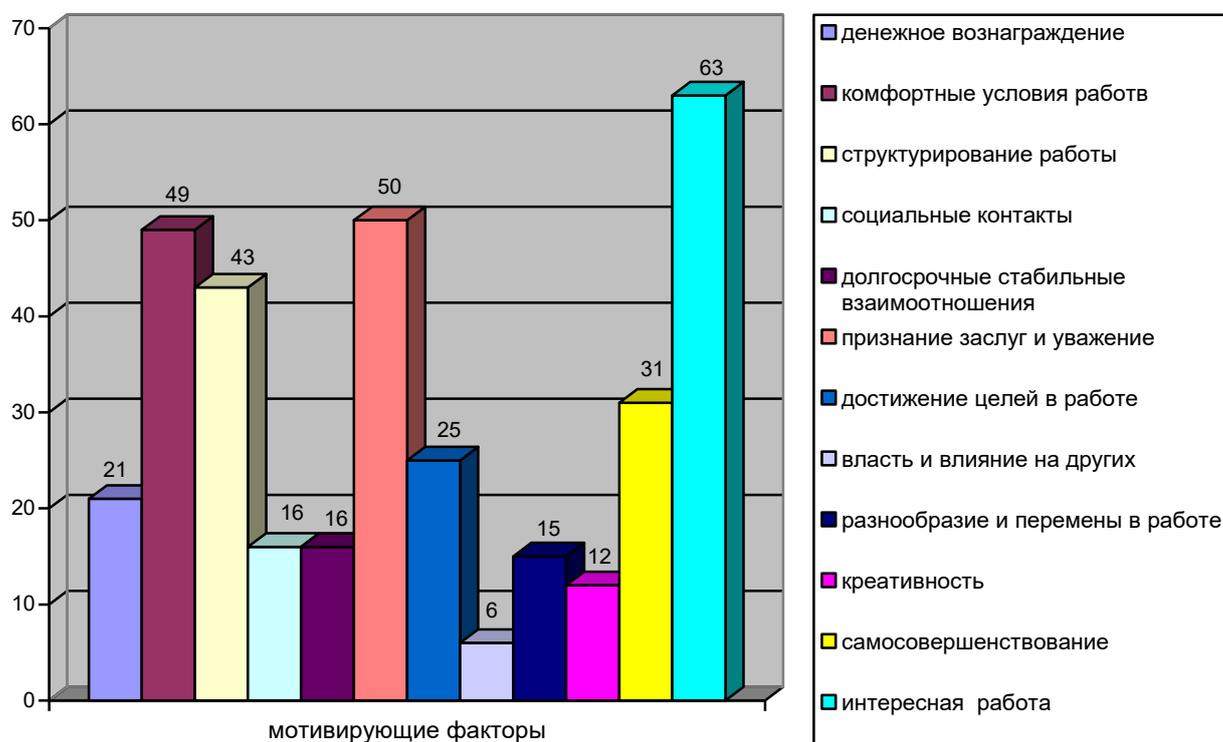


Рисунок 9– Мотивационный профиль начальника отдела кадров

Из данного рисунка видно, что на первое место среди двенадцати выделенных Ричи и Мартином факторов начальник отдела кадров помещает интересную и общественно-полезную работу – 63 балла. То есть для этого сотрудника важно, чтобы его работа была наполнена смыслом и значением. Далее следует такой фактор как Признание заслуг и уважение - 50 баллов, что говорит о том, что для работника важно, когда его работу ценят и не забывают отметить его заслуги, а также дают возможность ставить и достигать цели,

создают атмосферу соревновательности, игры. Далее следует фактор Долгосрочные стабильные взаимоотношения, что говорит о потребности в тесных контактах с другими. Также близко к третьему месту находится такой фактор как Комфортные условия работы 49 баллов.

Из рисунка 10 видно, что на первое место среди двенадцати выделенных Ричи и Мартином факторов продавец помещает потребность в денежном вознаграждении.

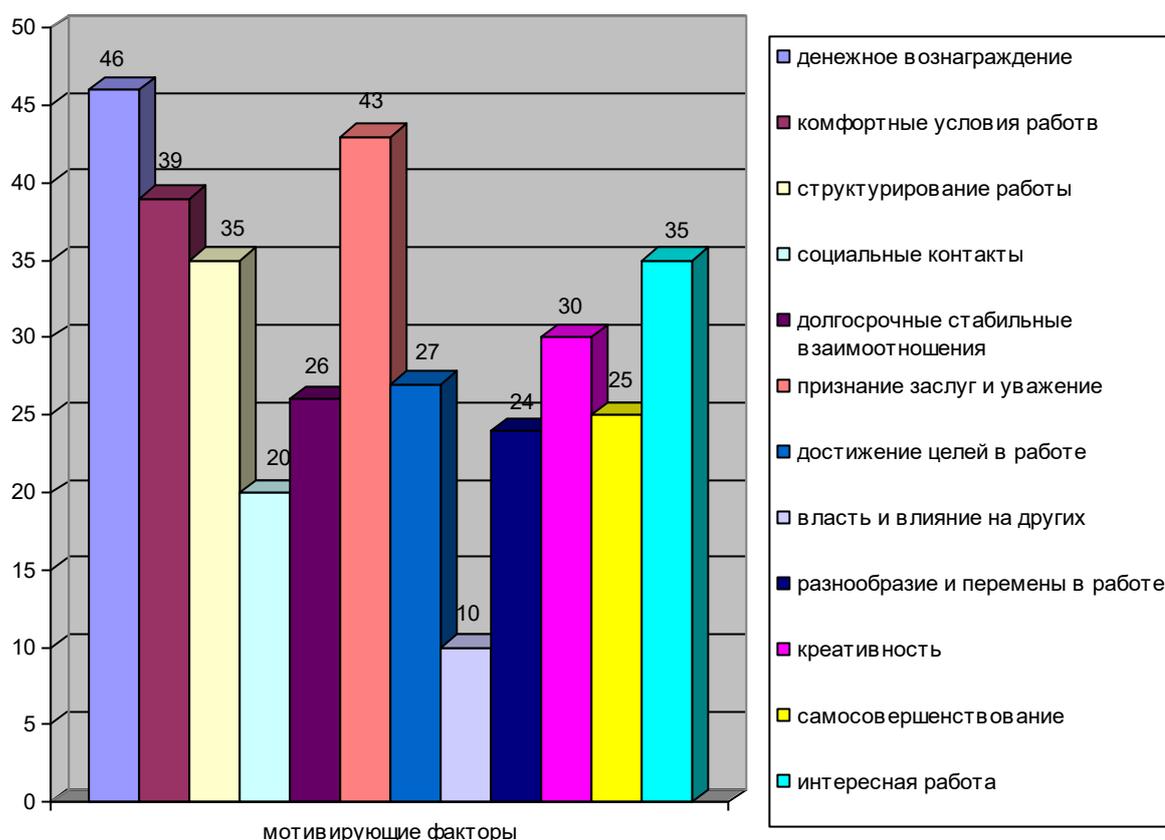


Рисунок 10– Мотивационный профиль продавца ООО «Велес»

Далее следует такой фактор как Признание заслуг и уважение - 43 баллов, что говорит о том, что для работника важно, когда его работу ценят и не забывают отметить его заслуги. Комфортные условия работы - 39 баллов и интересная работа - 36 баллов.

Из рисунка 8 видно, что на первое место главный бухгалтер ООО «Велес» ставит потребность быть креативным, думающим работником – 43

балла. Близко стоит потребность в разнообразии, переменах и стимуляции - 42 балла.

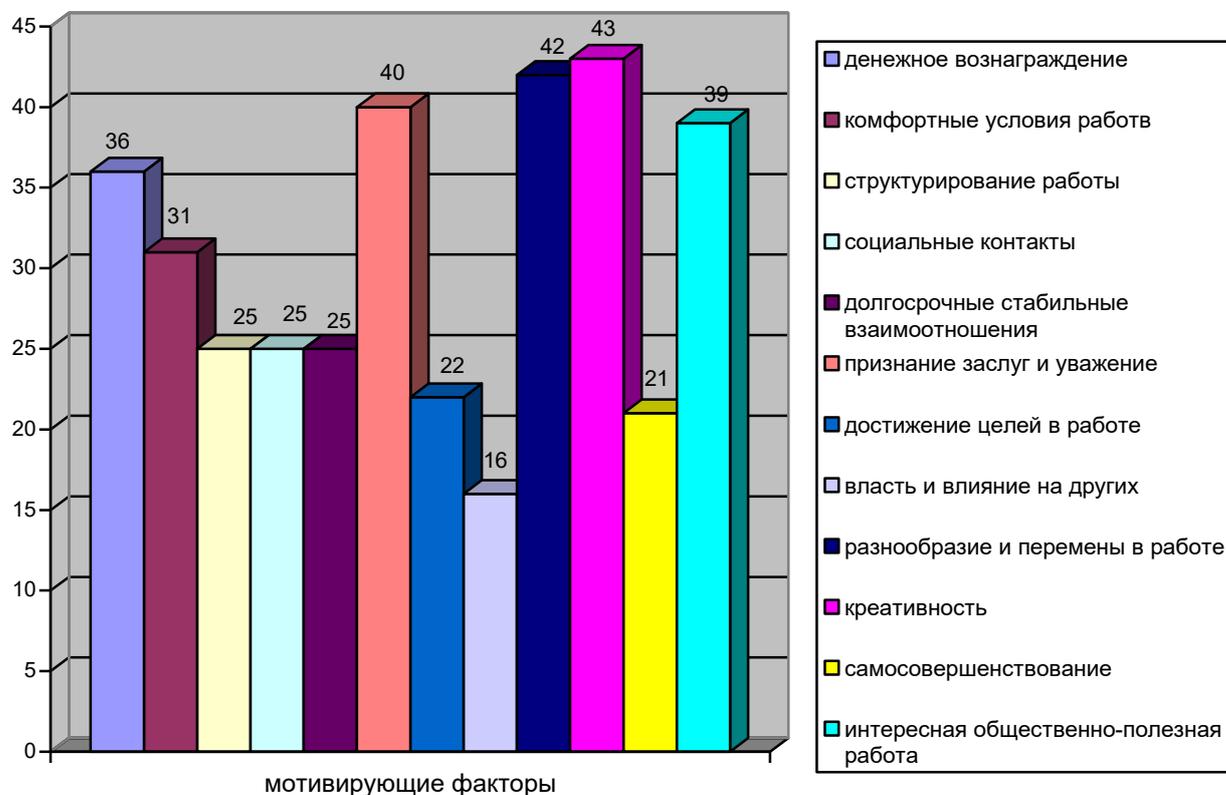


Рисунок 11– Мотивационный профиль главного бухгалтера

Это говорит о тенденции всегда находится в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам и стимуляции. Потребность в интересной общественно- полезной работе составляет 39 баллов, то есть для этого сотрудника важно, чтобы его работа была наполнена смыслом и значением. Далее следует такой фактор как Признание заслуг и уважение - 40 баллов, что говорит о том, что для работника важно, когда его работу ценят и не забывают отметить его заслуги.

Из рисунка 12 видно, что на первое место среди двенадцати выделенных Ричи и Мартин факторов начальник отдела оптово-розничных продаж помещает потребность в высокой заработной плате и материальном

вознаграждении – 42 балла. Значимым фактором является разнообразие в работе – 39 баллов, что говорит о тенденции всегда находится в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам и стимуляции.

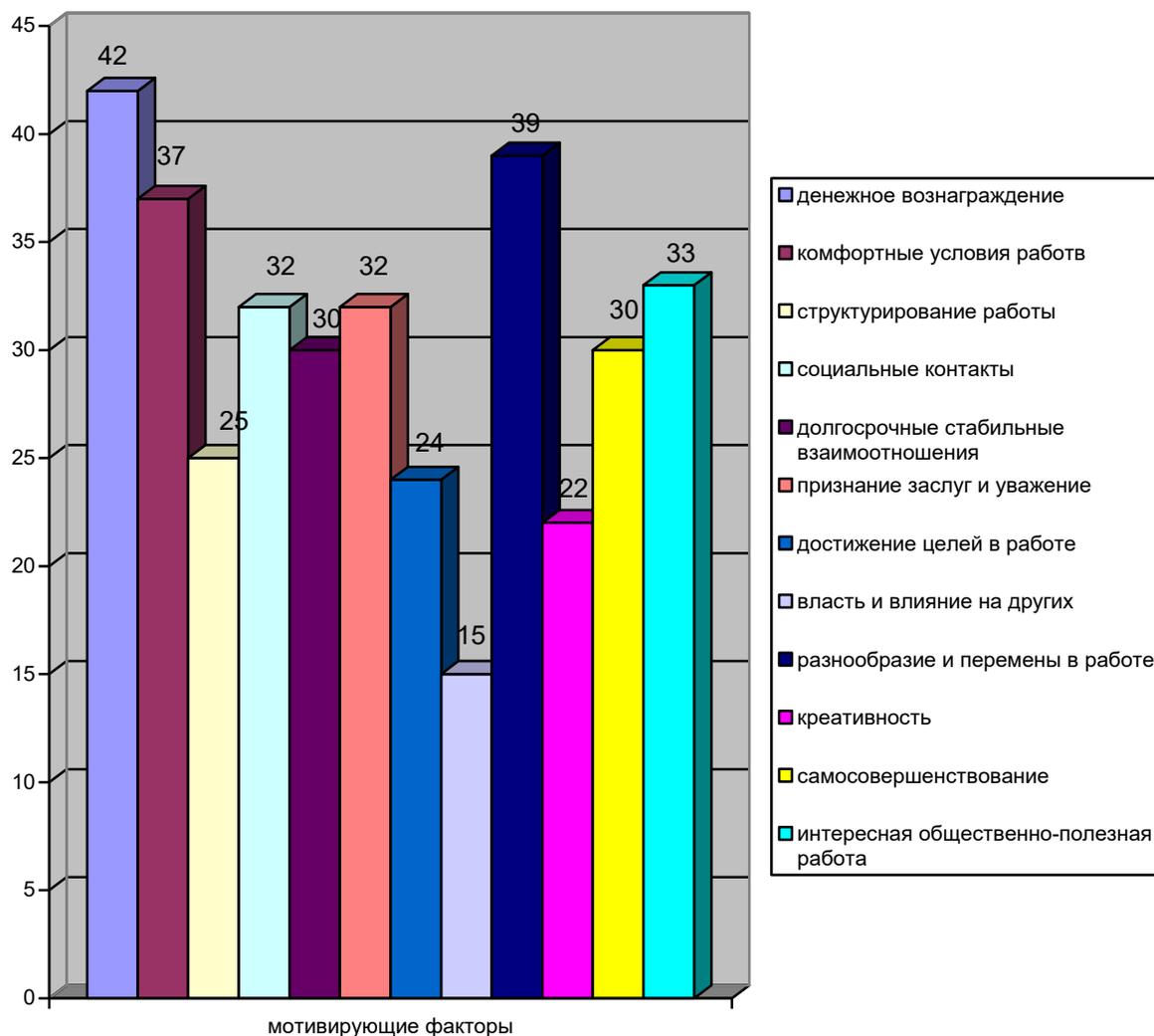


Рисунок 12 – Мотивационный профиль начальника отдела оптово-розничных продаж

Также близко к третьему месту находится такой фактор как Комфортные условия работы 37 баллов. Значимыми факторами являются и признание заслуг и уважение - - 32 балла и потребность в социальных контактах- 32 балла.

Из рисунка 13 видно, что на первое место среди двенадцати выделенных Ричи и Мартином факторов продавец ООО «Велес» помещает потребность в

признании заслуг и уважение - 49 баллов и потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении – 41 балл.

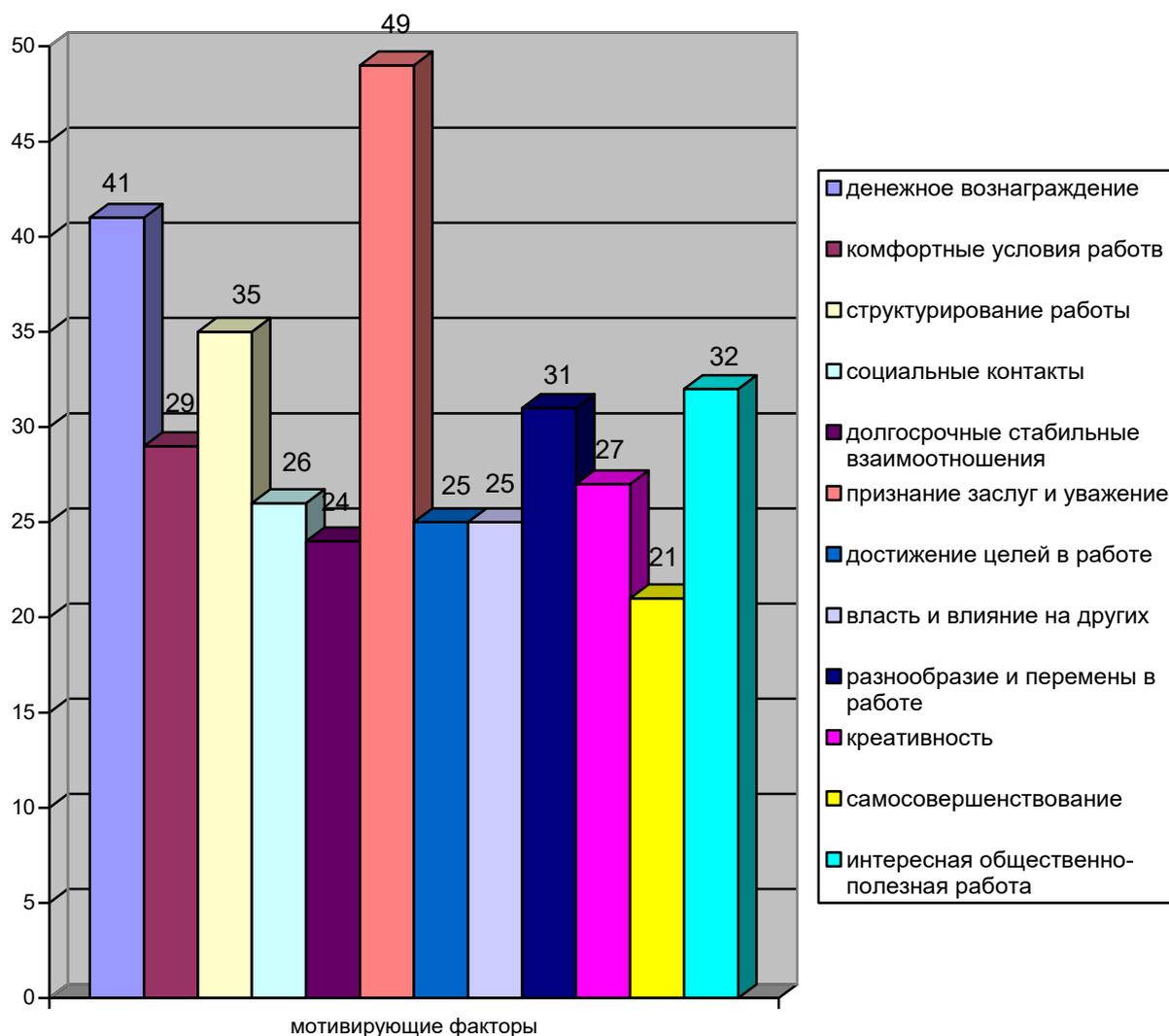


Рисунок 13– Мотивационный профиль продавца

Также присутствует потребность в четком структурировании работы, о наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах работы. – 35 баллов. Нужно отметить, что данная потребность может быть индикатором стресса или беспокойства. Как на работе, так и в личной жизни.

Для старшего менеджера отдела поставок ( рисунок 14 ) на первом месте стоит фактор Комфортные условия труда – 47 баллов. Ведь человек четверть жизни (а некоторые и больше) проводит на работе и, безусловно, для него

важны те условия, в которых он выполняет свою деятельность. Далее идёт фактор Денежное вознаграждение – 44 балла. Важным является такой фактор как разнообразие и перемены в работе, что говорит о желании всегда быть в состоянии готовности к действиям, любви к переменам. Далее стоит потребность в Признание заслуг работника – 33 балла. Данному человеку важно, чтобы окружающие ценили его заслуги и достижения, ему важно почувствовать собственную значимость.

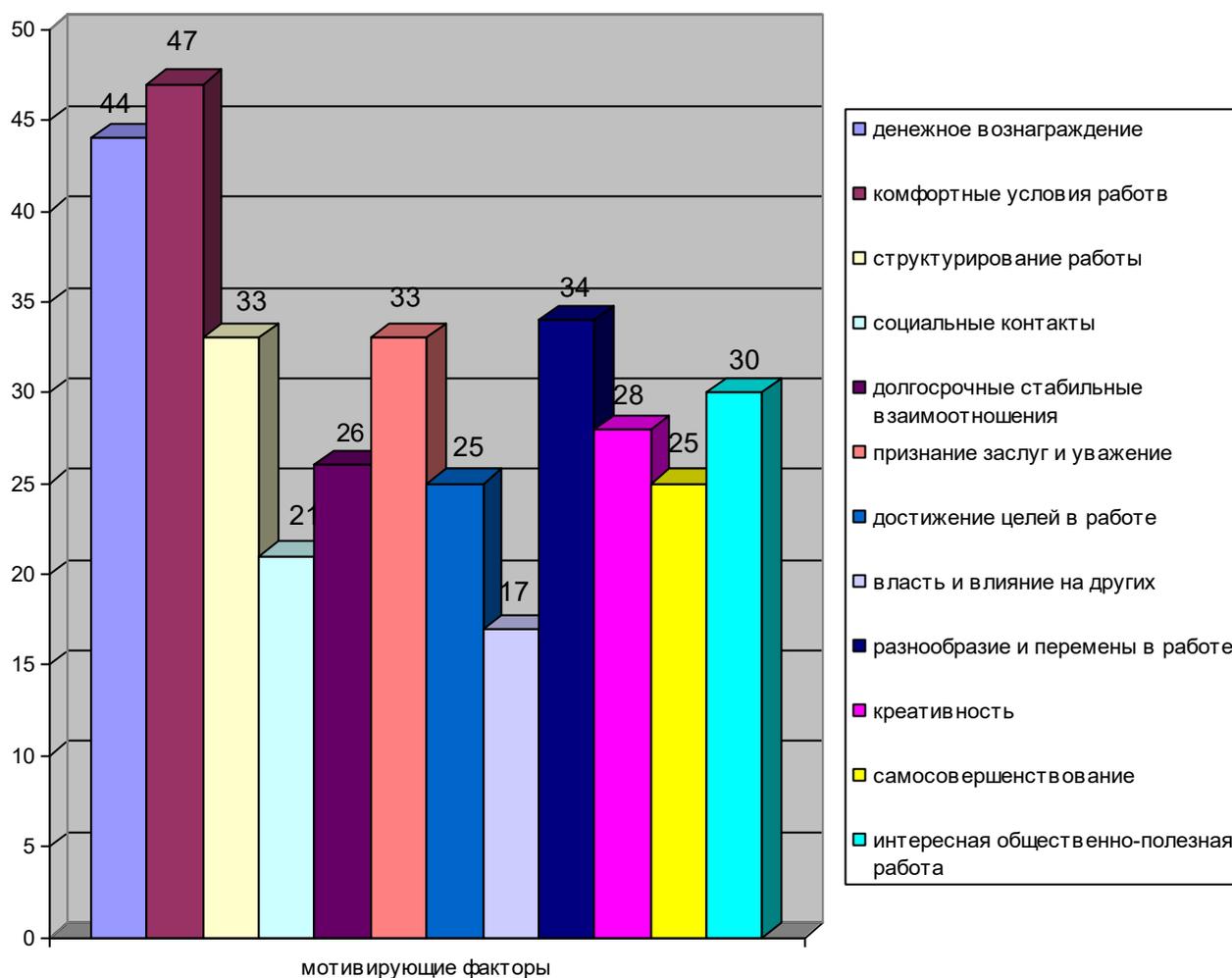


Рисунок 14– Мотивационный профиль старшего менеджера отдела поставок

Для продавца ООО «Велес» ( рисунок 15) на первом месте стоит фактор признания заслуг и уважения – 42 балла. Достаточно высоко он в своей работе ценит уровень денежного вознаграждения 40 баллов. Желание самостоятельности, независимости и самосовершенствования также является одними из главных потребностей данного сотрудника – 37 баллов.

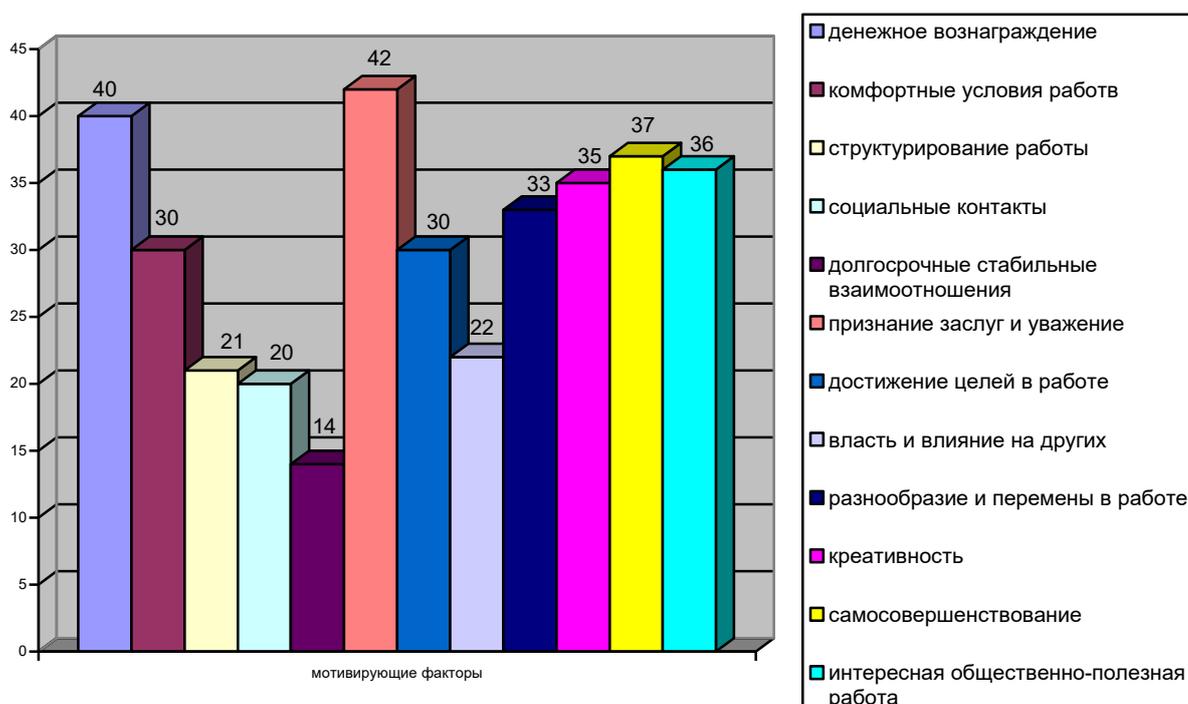


Рисунок 12– Мотивационный профиль продавца

Таким образом, по полученным данным был построен мотивационный профиль персонала ООО «Велес» (рисунок 16 )

Итак, можно сделать общий вывод о том, что деньги не занимают первое место в иерархии ценностей сотрудников в своей работе. Но многие руководители, к сожалению, привыкли думать и рассуждать иначе. Обычно управленцы считают, что лишь с помощью достойного вознаграждения, можно заставить человека действовать, эффективно выполнять свои обязанности.

Из предоставленных респондентами ответов можно сделать предположение, что людям важно, чтобы:

- их работа признавалась и ценилась организацией, которой они работают,
- были хорошие оклад и вознаграждения
- учитывались личные достижения и качество работы;
- были комфортные условия труда
- чтобы сотрудники четко знали установленные правила оценивания их работы.

- имелись возможности для совершенствования профессиональных качеств и развития личности.

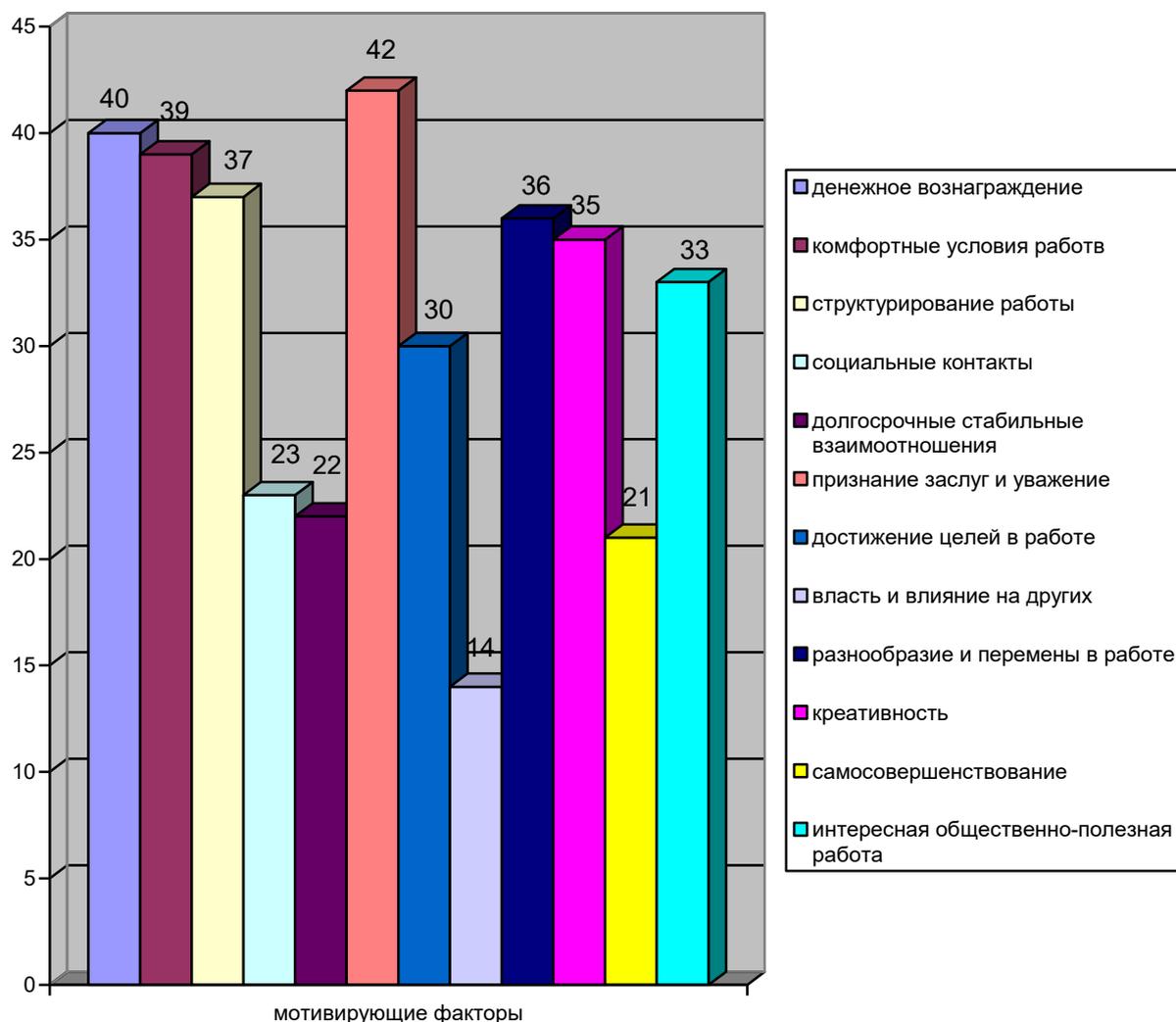


Рисунок 16– Обобщенный мотивационный профиль сотрудника ООО «Велес»

Многие отметили, что для них очень важны взаимоотношения в коллективе, наличие общих целей. Одним из главных мотивационных факторов для персонала является материальное стимулирование. Люди желают более высокооплачиваемую работу и считают, что система оплаты труда должна строиться в зависимости от результатов каждого.

В целом, по результатам всего исследования можно сделать вывод о том, текучесть персонала на предприятии обусловлена невниманием руководства к

потребностям работников. Имеющаяся система мотивации не соответствуют реальному мотивационному профилю сотрудников, так как в ООО «Велес» мотивация только денежная, а для работников на первом месте стоят моральные факторы, и лишь потом денежное вознаграждение.

### **2.3. Рекомендации по устранению высокого уровня текучести кадров**

На основании результатов проведенного анализа предлагаем внедрение централизованной системы мотивации персонала на основе системного подхода, которая будет способствовать снижению уровня текучести кадров. Данная система:

- будет носить плановый характер
- будет иметь практическую направленность
- обусловит рост лояльности персонала
- повысит темпы роста производительности труда работников
- будет стимулировать рост инициатив
- повысит эффективность управления персоналом в целом
- оптимизирует затраты и повысит контроль эффективности управления

персоналом.

Ответственные за реализацию программы – начальник отдела кадров и директор компании ООО «Велес».

Программа включает две части: материальная и нематериальная мотивация.

Предлагается система нематериального стимулирования персонала с точки зрения следующей классификации методов:

- Предоставление пособий.
- Награды и статусные различия.
- Психологические способы стимулирования.

Рассмотрим последовательно применение этих методов. Наименьшим мотивирующим воздействием обладают пособия, или так называемый «социальный пакет».

К пособиям относятся:

1) Дополнительные пособия (за неотработанное время):

отпуска и каникулы;

выплата при увольнении;

2) Выплата страховок:

- страхование жизни;

- страхование от клещевого энцефалита и болезни лайма.

Итак, на предприятии необходимо осуществлять добровольное медицинское страхование сотрудников по программе «Страхование от клещевого энцефалита и болезни Лайма» и добровольное медицинское страхование сотрудников, отработавших в компании более одного года. Сотрудничество осуществляется со страховой компанией «Росгострах». Компания входит в пятерку ведущих страховых организаций России.

Забота предприятия о своих сотрудниках - один из показателей высокого уровня его корпоративной культуры, являющейся основным фактором формирования имиджа организации как в глазах ее деловых партнеров, так и широкой общественности. Переоценить значение благоприятной репутации предприятия достаточно сложно. С практической точки зрения, расходы на страхование сотрудников не только поднимут престиж предприятия в глазах собственных работников, но и помогут повысить производительность труда и уменьшить текучесть кадров.

Для ООО «Велес» наиболее оптимальной будет программа «Стационарное обслуживание» — плановая и экстренная госпитализации в многопрофильные и специализированные стационары с проведением необходимых диагностических исследований, консервативного и хирургического лечения, консультаций специалистов, медикаментозного лечения и других. Стоимость программы составляет в среднем 5200 руб. на

одного сотрудника в год. Следует отметить, что дополнительно сотрудники компании пользуются и полисом обязательного медицинского страхования.

### 3) Льготные услуги:

персональные услуги (кредитование сотрудников, различные программы помощи служащим, помощь в аренде квартиры за счет предприятия);

льготы, связанные с работой (оплата транспортных расходов, услуги, связанные с питанием, оплата обучения, и пр.);

Одна из проблем предоставления пособий и льгот связана с планированием и ограничением затрат предприятия. Но прибыль предприятия в 2017 году составила 15 млн. рублей, поэтому есть возможность выделить финансовые ресурсы на персонал.

Другая проблема — адекватность применения пособий как стимулирующего фактора. Так, «социальный пакет» воспринимается сотрудниками ООО «Велес» как нечто само собой разумеющееся, а не как часть мотивационной политики, направленной на снижение уровня текучести кадров. Поэтому наиболее эффективным будет использование второго метода нематериальной мотивации, связанного с наградами и статусными различиями. Данный метод предполагает применение двух основных принципов:

1) Награждение всегда имеет символический смысл. Это значит, что ценность награды определяется не ее материальной стоимостью (вещи или услуги), а ее значимостью для того сотрудника, которого награждают.

2) Награда носит исключительный характер и вручается за выдающиеся результаты работы сотрудника. То есть, вне зависимости от характера награды получить ее могут только отдельные сотрудники и только за достигнутые результаты. В противном случае этот метод теряет свою мотивирующую силу.

#### Виды наград:

1) Награды в материальном выражении: подарки, сувениры, ордена и медали и пр.;

1. Золотой нагрудный знак отличия ООО «Велес»

Нагрудным знаком отличия ООО «Велес» награждаются сотрудники компании за многолетний добросовестный труд, имеющие стаж работы на данном предприятии не менее трех лет.

Награжденным выплачивается единовременное пособие в размере до одного должностного оклада, за счет средств предприятия.

## 2. Юбилейная медаль ООО «Велес»

Юбилейной медалью ООО «Велес» награждаются сотрудники компании, проработавшие три года, пять лет, десять лет на данном предприятии, за конкретный вклад в развитие предприятия.

Награжденным выплачивается единовременное пособие в размере до 0,5 должностного оклада за счет средств предприятия.

## 3. Юбилейная грамота ООО «Велес».

Юбилейной грамотой ООО «Велес» награждаются сотрудники компании за добросовестный труд, за достижения в повышении уровня продаж.

Награжденные поощряются денежной премией или ценным подарком стоимостью до 5000 рублей за счет средств предприятия.

## 4. Почетное звание «Человек Года ООО «Велес»

Почетное звание «Человек Года ООО «Велес» присваивается продавцам, специалистам, руководителям подразделений компании, пользующимся заслуженным авторитетом в коллективе за :

- образцовое выполнение трудовых обязанностей
- продолжительную и безупречную работу, способствующую процветанию предприятия
- конкретный вклад в продвижение продукции и другие достижения в работе.

Необходим трудовой стаж на предприятии не менее 3 лет, в особых случаях - не менее 2 лет. Почетное звание «Человек Года ООО «Велес» присваивается по направлениям:

администрация - 1 человек

магазины – 3 человека.

Работнику, удостоенному почетного звания «Человек Года ООО «Велес» вручается Почетная грамота и медаль установленного образца. В целях поддержания высокого статуса лауреата почетного звания «Человек Года ООО «Велес» компания применяет по отношению к лауреатам следующие формы материального и морального стимулирования:

- занесение фотопортрета на Доску Почета ООО «Велес»;
- предоставление права на три дополнительных дня к очередному отпуску;
- выплата единовременного вознаграждения в размере 100 000 (Сто тысяч) рублей.

2) Предоставление льгот, услуг или привилегий: путевки на отдых, билеты на концерт, возможность использования служебного автомобиля, повышение по службе и т. д.

В отличие от пособий, этот вид мотивирования используется только при награждении за успехи, а не предоставляется «автоматически» всем сотрудникам.

Таблица 7 – Система льгот в компании

Категории	Льготы
Средний управленческий персонал	Оплата питания (бесплатные обеды) Оплата обучения для повышения квалификации
Продавцы	Оплата оздоровительных мероприятий Оплата обучения для повышения квалификации

Система льгот должна меняться в соответствии с потребностями. Поэтому ежегодно следует проводить анкетирование или опрос. По результатам выявленных потребностей необходимо определить величину и набор предоставляемых услуг.

Будет оптимальным распределение льгот в соответствии с иерархической структурой компании. Один набор льгот – для сотрудников администрации, другой для руководителей среднего звена.

- 3) премии за инновационную деятельность.

Премия за инновационную деятельность присваивается продавцам и иным сотрудникам которые разработали и внедрили инновационную технологию продаж на своем рабочем месте. Необходимый критерий при оценке технологии – эффективность и повышение уровня продаж. Экономические параметры эффективности внедрения просчитывает бухгалтерия.

Работнику выплачивается премия в размере 25 тысяч рублей единовременно.

Как видно из таблицы 8 основные затраты предприятия по косвенно-денежному стимулированию сотрудников составляют программы медицинского обслуживания и проведение корпоративных мероприятий.

Таблица 8 - Перечень мероприятий по мотивации труда персонала, в тыс. руб.

№	Статья расходов	Кол-во человек	Сумма в тыс.руб.
1	Добровольное медицинское страхование		
	- программе «Страхование от клещевого энцефалита и болезни Лайма».	30	4,5
	- программа «Стационарное обслуживание»	25	137,5
2	Оказание помощи на погребение умерших	-	70
3	Путевки в оздоровительные лагеря детям сотрудников	10	200
	материальная помощь по случаю рождения ребенка	-	40
	подарки к Новому году детям сотрудников	18	18
4	Проведение корпоративных мероприятий (праздников)	5	250
	Всего по смете:		720

Таблица 9- Эффективность мероприятий по мотивации труда персонала

Мероприятие	Эффект
Добровольное страхование	Снижение уровня заболеваемости, повышение производительности труда
Разовая материальная помощь	Лояльность к компании
Проведение массовых праздников, подарки к Новому году	Формирование положительного имиджа компании

Предложенные мероприятия позволят предприятию повысить уровень приверженности сотрудников к предприятию, снизить текучесть персонала и повысить уровень социальной защищенности сотрудников.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, текучесть кадров это процесс движения трудовых ресурсов, связанный как с внешними, так и с внутренними факторами, характеризующими производственный процесс, выраженный в количественных показателях. Выделяют несколько видов текучести кадров: внутриорганизационная, внешняя, естественная и излишняя текучесть, физическая и умственная текучесть кадров.

Всю деятельность по управлению текучестью кадров можно представить в виде нескольких этапов. На первом этапе нужно определить уровень текучести кадров. На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос - является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием? На втором этапе определяется уровень экономических потерь, которые вызваны текучестью кадров. На третьем этапе происходит определение причин текучести кадров. Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. На следующем этапе необходимо определить систему мероприятий, направленных на нормализацию процесса текучести кадров, совершенствования процедуры увольнения, преодоление высокого уровня текучести. На последнем этапе управления текучестью нужно определить эффект от осуществления разработанных мер, совершенствования процедуры увольнения.

Таким образом, одна из задач службы управления персоналом предприятия - регулирование текучести. Поэтому каждый менеджер по персоналу и руководитель должен знать возможные причины текучести кадров. Можно выделить следующие группы факторов, влияющих на текучесть: внутренние, которые возникают в организации (уровень и справедливость оплаты труда, условия труда, уровень автоматизации труда, возможности

карьерного роста); внешние (демографическая и экономическая ситуация в регионе, открытие в регионе новых предприятий, семейные обстоятельства); личностные (возраст, уровень образования и квалификации, опыт работы).

ООО «Велес» действует в г. Томске с 2012 года. Компания занимается продажей табачной продукции, а также курительных принадлежностей. В г. Томске работает 19 магазинов «Арома», которые представляют продукцию компании. Предприятие является прибыльным. В 2017 году прибыль составила 15 млн. руб. В компании на начало 2018 года работало 48 человек.

Для исследования системы управления персоналом была изучена отчетность отдела кадров о движении и структуре кадров компании; был проведен опрос уволившихся работников; были выявлены потребности работников по методике Ш. Ричи и П. Мартин «Изучение мотивационного профиля личности».

Были получены следующие результаты.

Работу с персоналом следует признать в неудовлетворительной, так как коэффициент текучести кадров составляет 37,5 % при норме 4-7 %. Заработная плата сотрудников ООО «Велес» складывается из оклада и премиальной части. В ООО «Велес» действует премиальная система для всех линейных сотрудников: продавцов, фасовщиков, направленная на удержание лучших. Данная система зависит от стажа работы в сети (добавляется к окладу ежемесячно). В организации отсутствует направление построения карьеры и нет кадрового резерва. Персонал не имеет представления о своих возможностях и путях самореализации.

В результате опроса о причинах увольнения были получены следующие результаты: не учитывались результаты индивидуальной работы, не было перспектив роста в компании, неудобный график работы, конфликты с руководством, другие причины.

Для того, чтобы выявить каковы основные причины увольнения сотрудников было проведено исследование по методике Ш. Ричи и П. Мартин «Изучение мотивационного профиля личности». Можно сделать общий вывод о

том, что людям важно, чтобы: их работа признавалась и ценилась организацией, в которой они работают, были хорошие оклад и вознаграждения, учитывались личные достижения и качество работы; были комфортные условия труда, чтобы сотрудники четко знали установленные правила оценивания их работы, имелись возможности для совершенствования профессиональных качеств и развития личности.

Мною были разработаны направления совершенствования мотивации персонала. «Социальный пакет» воспринимается сотрудниками ООО «Велес» не как часть мотивационной политики, направленной на повышение эффективности работы сотрудников. Поэтому наиболее эффективным будет использование метода нематериальной мотивации, связанного с наградами и статусными различиями. Виды наград: золотой нагрудный знак отличия ООО «Велес», юбилейная медаль ООО «Велес», юбилейная грамота ООО «Велес», почетное звание «Человек Года ООО «Велес». В рамках добровольного медицинского страхования сотрудников ООО «Велес» предложена программа «Стационарное обслуживание» — плановая и экстренная госпитализации в многопрофильные и специализированные стационары с проведением необходимых диагностических исследований, консервативного и хирургического лечения, консультаций специалистов, медикаментозного лечения и других. Стоимость программы составляет в среднем 5500 руб. на одного сотрудника в год. Следует отметить, что дополнительно сотрудники компании пользуются и полисом обязательного медицинского страхования. Также необходима премия за инновационную деятельность продавцам и специалистам, которые разработали и внедрили инновационную технологию продаж на своем рабочем месте.

Предложенные мероприятия позволят предприятию повысить уровень приверженности сотрудников к предприятию, снизить текучесть персонала и повысить уровень социальной защищенности сотрудников.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации.– Новосибирск: НГАЭиУ, 2015. – 482 с.
2. Анисимов В.М.Энциклопедический словарь работника кадровой службы / под ред. В. М. Анисимова. - М.: Инфра-М, 2012. –327 с.
3. Ахмедова М.Р., Комарова Е. Система мотивации персонала на предприятиях оптово-розничной сети как рычаг управления // Иннов: электронный научный журнал. - 2016. - № 3 (28). - С. 3-5.
4. Бойкова М.А. Система обучения персонала как инструмент снижения текучести кадров // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. – М., 2017. - С. 67-73.
5. Булгакова Е.Н., Севостьянов Д.А. Понятие и сущность текучести кадров // Социально-экономические проблемы совершенствования управленческой деятельности: теория и опыт.- Новосибирск, 2017. - С. 33-35.
6. Вазирова Г.Р. Причины текучести кадров и их решение // Сборники конференций НИЦ Социосфера. - 2015. - № 3.- С. 7-8.
7. Гагаринская Г.П., Шмидт А.В., Гагаринский А.В. Проблемы формирования процесса отбора, подбора и найма сотрудников для регулирования текучести кадров организации // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 8-1 (85-1). - С. 505-510.
8. Григорьева И.С. Мотивация персонала в различных сферах бизнеса // Мотивация и оплата труда. - 2017. - № 3.- С. 162-172.
9. Гусева А.В. Изучение основных причин текучести кадров в коммерческих организациях и методы предотвращения текучести кадров // Молодой ученый.- 2017.- № 15 (149). - С. 360-366.
10. Евсеенко В.А., Фурсов А.Л. Совершенствование системы мотивации торгового персонала в крупной розничной сети// Парадигма. - 2016. - № 2. - С. 402-405.

11. Ивашко А.С., Кочеткова Р.М. Анализ проблемы текучести кадров в торговом предприятии// Актуальные проблемы социально-гуманитарных наук/ Под общей редакцией Е.П. Ткачевой. – М., 2017. - С. 57-59.
12. Ивашко А.С., Кочеткова Р.М. Проблемы текучести кадров // Вестник Ульяновского государственного технического университета. - 2017. - № 4 (80). - С. 58-59.
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом: энциклопедический словарь. – М.:ИНФРА-М, 2016. –378 с.
14. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. – М.: Экзамен, 2016.- 416 с.
15. Киселёва Ю.О. Текучесть кадров как угроза экономической безопасности предпринимательской деятельности // Наука в современном обществе: закономерности и тенденции развития. – СПб., 2017. - С. 127-130.
16. Ключикова И.Г., Шуракова О.И. Текучесть кадров и способы ее регулирования // Современные научные исследования: теория и практика / под общей редакцией А.И. Вострецова. – Саратов, 2017. - С. 233-238.
17. Кондакова А. А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий // Концепт. -2017. - № 1. - С. 30–35.
18. Кондакова А.А. Формирование процесса управления текучестью кадров на предприятии // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – М., 2017. - С. 113-116.
19. Кривоносова Т.С. Текучесть кадров в торговой отрасли // Проблемы и перспективы развития отрасли торговли в реализации непрямого государственного управления. – М., 2016. - С. 130-132.
20. Кузьмин А.А. Управление конфликтами в организации как профилактика текучести кадров// Инновационные технологии в управлении, экономике и культуре. – М., 2017. - С. 92-96.
21. Леванова Е.А., Пушкарева Т.В., Баскакова Я.А., Чернова Е.И. Роль информационной среды в формировании кадрового резерва организации с

- высоким уровнем текучести кадров // Право и образование.- 2018. - № 3. - С. 114-120.
22. Левина Е.В., Кожокарь К.М., Степнова Е.А. Проблема текучести кадров среди молодых сотрудников в торговых сетях // Человек и общество.- 2017. - № 1 (2). - С. 45-51.
  23. Лицарева Е.Ю. Управление персоналом. - Томск: Издательство ТПУ, 2002. - 345 с.
  24. Мухаметлатыпов Ф.У., Гиндуллина Г.И. Текучесть кадров: понятие, причины, задачи, мероприятия по снижению текучести кадров // Актуальные проблемы экономического развития / отв. ред. Сукиасян А.А. – Уфа, 2014.- С. 64-65.
  25. Мухаметшина Д.З. Текучесть кадров // Политика, экономика и социальная сфера: проблемы взаимодействия / Под общ. ред. С.С. Чернова. – М., 2017. - С. 76-80.
  26. Нечаева В.В., Ленская И.Ю. Основные причины текучести кадров и мероприятия по стабилизации персонала в организации // Знание.- 2018. - № 1-2 (53). - С. 14-19.
  27. Никифорова Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании // Кадровое дело. - 2016. - № 2. – С. 35-38.
  28. Никоненко А.Н. Обоснование мероприятия по снижению текучести кадров // От синергии знаний к синергии бизнеса.- М., 2017.- С. 356-360.
  29. Нуркен М.К. Управление процессом текучести кадров в организации // Вестник магистратуры. - 2016. - № 6-4 (57). - С. 179-183.
  30. Огай В.О., Феценко Е.А. Мотивация персонала в условиях кризиса // Новое поколение. - 2017.- № 11 (1). - С. 99-104.
  31. Огородникова С.И. Проблема текучести кадров и ее профилактика // Социокультурные процессы в условиях глобализации: вызовы современности. – М., 2017. - С. 248-253.

32. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.
33. Олишевский С.Е., Тимофеева М.А. Текучесть кадров: психологические аспекты // Управление персоналом. – 2016. – № 7. – С. 28–39.
34. Основы управления персоналом / под ред. Генкина Б.М. - М.: Высшая школа, 2016. – 431 с.
35. Ребцовский В.О. 25 идей руководителю на замену «печенькам» // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты. – Курск, 2017. - С. 194-198.
36. Ремизова Д.Ю. Особенности нематериальной мотивации персонала // Современные научные исследования и инновации. - 2017. - № 11 (79).- С. 42.
37. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.- 399 с.
38. Саенко И.И., Тулаева В.Э. Причины текучести кадров и способы ее предотвращения // Инновационное развитие современной науки: проблемы, закономерности, перспективы. – М., 2017.- С. 144-146.
39. Салазкина Л.П. Теоретические основы управления социально-культурной сферой. – Кемерово: КемГУКИ, 2015. –195 с.
40. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Р-на-Д.: Феникс, 2015. – 480 с.
41. Седых Ю.А., Косолапова А.В., Бабунашвили А.Г. Вовлеченность и удержание персонала как фактор снижения текучести кадров // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации. – М., 2017. - С. 194-196.
42. Сидорович С.В., Подсумкова Л.А. Показатель текучести кадров как фактор эффективности работы персонала // Социально-экономические проблемы труда в современных условиях. – М., 2016. - С. 50-53.

43. Смирнова А.В., Коротина Е.В., Кочеткова Р.М. Текучесть кадров как следствие ошибок в процессе адаптации персонала //Актуальные проблемы социально-гуманитарных наук / Под общей редакцией Е.П. Ткачевой. – М., 2017. - С. 114-117.
44. Сорвина О.В., Сорвина А.С. Материальная немонетарная система вознаграждения как способ снижения текучести кадров в условиях нестабильного рынка труда // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. - 2017. - № 3-1. - С. 196-201.
45. Сумина Е.С. Мотивация работников как средство обеспечения инвестиционной привлекательности торговли // Финансово-экономическое и информационное обеспечение инновационного развития региона. – Симферополь, 2018. - С. 372-376.
46. Терегулова Н.Ф. Проблема текучести кадров и пути ее снижения // Приоритетные модели общественного развития в эпоху модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые аспекты. – М., 2016. - С. 73-76.
47. Терегулова Н.Ф. Факторы стабилизации деятельности компании механизмами управления текучестью кадрами: автореферат дис. кандидата экономических наук. – М., 2015. – 32 с.
48. Тимченко Д.А., Белановский Р.М. Основные этапы управления текучестью кадрами // Трансформация научной мысли в XXI веке. – М., 2017. - С. 264-268.
49. Толмачева Л.И., Зацарная О.Г. Подходы к анализу и решению проблемы текучести кадров// современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. – М., 2017. - С. 46-49.
50. Фоменко Д.С. Методические подходы к управлению текучестью кадров // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы.- Самара, 2017. - С. 318-324.

51. Хамидуллина А.М., Розанова Ж.Б. Оценка способов материальной и нематериальной мотивации на предприятии // Актуальные направления научных исследований: теория и практика. – М., 2018. - С. 198-201.
52. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. - М.: Юнити-Дана, 2017.- 446 с.
53. Чаусова Л.А., Овчаренко Я.Э., Волкова Л.В. Текучесть персонала и ее экономическая оценка // Экономика и предпринимательство. - 2017.- № 2-2 (79-2). - С. 637-641.
54. Шарапова М.С., Калошина Т.Ю. Текучесть кадров: суть проблемы, инструменты для решения // Современный взгляд на будущее управленческой науки. – Новосибирск, 2017.- С. 129-131.
55. Шилинскайте И.А. Совершенствование управления текучестью персонала // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС.- 2017. - Т. 6. - № 1-1 (7).- С. 119-125.
56. Шкиранко О.И. Внутренняя клиентоориентированность организаций в условиях высокой текучести кадров // Социально-экономические, гуманитарные науки и юриспруденция: вопросы теории и практики. – М., 2017. - С. 51-58.
57. Шлендер П.Э. Управление персоналом. – М.: Юнити Дана, 2012. – 320 с.
58. Беннетт Р. Коэффициенты расчета текучести кадров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:<http://www.elitarium.ru/tekuchest-kadrov-kojefficient-uvolnenie-zatraty-stoimost-analiz-personal/>
59. Скавитин А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/personal/2.htm>

Анкета по изучению мотивационного профиля Ш.Ричи и П.Мартин

*Утверждения*

**1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где**

- (a) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
- (b) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
- (c) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
- (d) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

**2. Я не хотел бы работать там, где**

- (a) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
- (b) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
- (c) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
- (d) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

**3. Для меня важно, чтобы моя работа**

- (a) была связана со значительным разнообразием и переменами;
- (b) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
- (c) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
- (d) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с кем я работаю.

**4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая**

- (a) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
- (b) едва ли была бы замечена другими людьми;
- (c) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
- (d) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

**5. Работа мне нравится, если**

- (a) я четко представляю себе, что от меня требуется;
- (b) у меня удобное рабочее место, и меня мало отвлекают;
- (c) у меня хорошие вознаграждение и заработная плата;
- (d) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

**6. Полагаю, что мне бы понравилось, если**

- (a) были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;
- (b) у меня был бы очень хороший оклад;
- (c) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовлетворение;
- (d) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

**7. Я не считаю, что работа должна**

- (a) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;
- (b) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
- (c) быть мало значимой и мало полезной для общества или неинтересной для выполнения;
- (d) оставаться непризнанной, или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

**8. Работа, приносящая удовлетворение,**

- (a) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;
- (b) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
- (c) является полезной и значимой для общества;
- (d) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.

**9. Важно, чтобы работа**

- (a) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
- (b) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
- (c) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
- (d) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

**10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если**

- (a) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;
- (b) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
- (c) я не могу установить и поддерживать хорошие отношения с коллегами по работе;
- (d) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

**11. Самой хорошей является такая работа, которая**

- (a) обеспечивает хорошие рабочие условия;
- (b) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
- (c) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
- (d) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

**12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если**

- (a) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
- (b) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
- (c) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
- (d) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

**13. При определении служебных обязанностей важно**

- (a) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
- (b) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
- (c) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
- (d) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

**14. Вероятно, я не захочу работать там, где**

- (a) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
- (b) не поощряются исследования и проявление научного любопытства;
- (c) очень мало контактов с широким кругом людей;
- (d) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

**15. Я был бы удовлетворен, если**

- (a) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
- (b) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
- (c) мои достижения были бы оценены другими людьми;
- (d) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

**16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если**

- (a) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- (b) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
- (c) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
- (d) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

**17. Я полагаю, что должность должна предоставлять**

- (a) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
- (b) возможность лучше узнать своих коллег по работе;
- (c) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
- (d) разнообразие, перемены и поощрения.

**18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если**

- (a) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
- (b) осуществлялась бы изолированно, т.е. работник должен был бы работать в одиночестве;
- (c) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти;
- (d) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

**19. Я хотел бы работать там, где**

- (a) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;
- (b) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
- (c) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
- (d) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

**20. Вряд ли я захотел бы работать там, где**

- (a) не существует разнообразия или перемен в работе;
- (b) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
- (c) заработная плата не слишком высока;
- (d) условия работы недостаточно хорошие.

**21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать**

- (a) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
- (b) возможность проявлять креативность;
- (c) возможность встречаться с интересными людьми;
- (d) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

**22. Работа не будет доставлять удовольствие, если**

- (a) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
- (b) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
- (c) работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;
- (d) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

**23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне**

- (a) множество контактов с широким кругом интересных людей;
- (b) возможность установления и достижения целей;
- (c) возможность влиять на принятие решений;
- (d) высокий уровень заработной платы.

**24. Я не думаю, чтобы мне нравилась бы работа, если**

- (a) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
- (b) мало шансов влиять на других людей;
- (c) мало возможностей для достижения поставленных целей;
- (d) я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи.

**25. В процессе организации работы важно**

- (a) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
- (b) создать условия для проявления работником самостоятельности;
- (c) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
- (d) обеспечить человеку широкие возможности контактов с другими людьми.

**26. Скорее всего я не захотел бы работать там, где**

- (a) условия работы некомфортны, т.е. шумно или грязно и т.д.;
- (b) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
- (c) работа не является интересной или полезной;
- (d) работа рутинная и задания редко меняются.

**27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда**

- (a) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- (b) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
- (c) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
- (d) существует возможность лучше узнать своих коллег.

**28. Мне бы не понравилась работа, которая**

- (a) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
- (b) не содержала бы в себе стимула к переменам;
- (c) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
- (d) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

**29. Я бы проявил стремление работать там, где**

- (a) работа интересная и полезная;
- (b) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;
- (c) меня окружали бы интересные люди;
- (d) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.

**30. Я не считаю, что работа должна**

- (a) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиноч
- (b) давать мало шансов на признание личных достижений работника;
- (c) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
- (d) состоять в основном из рутинных обязанностей.

**31. Хорошо спланированная работа обязательно**

- (a) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
- (b) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;
- (c) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
- (d) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

**32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если**

- (a) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;
- (b) было бы мало возможностей для проявления креативности;
- (c) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
- (d) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

**33. Наиболее важными характеристиками должности являются**

- (a) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;
- (b) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
- (c) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;
- (d) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.