МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДВФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

Титченко Юлия Артемовна

ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА СОКРАЩЕНИЕ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки «38.03.03 Управление персоналом»,
профиль «Аудит и контроллинг персонала»

г. Владивосток
2018

Автор работы _____
(подпись)

«_____» _____ 2018 г.

Консультант (если имеется)

_____ _____
(подпись) (Ф.И.О)

«_____» _____ 2018 г.

Руководитель ВКР _____доцент_____
(должность, ученое звание)

_____

_____ _____Коссов А.Ю.____
(подпись) (Ф.И.О)

«_____»_____ 2018 г.

Назначен рецензент _____
(ученое звание)

_____

(фамилия, имя, отчество)

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой _____доцент_____
(ученое звание)

_____

_____ ___Савинкина Л.А.__
(подпись) (Ф.И.О)

«_____»_____ 2018 г.

Защищена в ГЭК с оценкой _____

Секретарь ГЭК (для ВКР)

_____

_____ _____
(подпись) (Ф.И.О)

«_____» _____ 2018 г.

Оглавление

Введение……...4
1 Теоретические аспекты мотивации персонала и текучести кадров на предприятии…….7
1.1 Сущность показателя текучести кадров и основные методы оценки……...7
1.2 Мотивационные факторы, влияющие на текучесть персонала…….……..…...12
1.3 Понятие и функции мотивации труда в системе управления персоналом……..…….……18
1.4 Понятие материального и нематериального стимулирования персонала в современных условиях…….……24
2 Анализ системы трудовой мотивации в ООО «Домплюс»……..…..31
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Домплюс» и основные технико-экономические показатели……31
2.2 Анализ состояния системы мотивации и оценка текучести кадров в ООО «Домплюс» ……..…….……...42
2.3 Предложения по повышению эффективности системы мотивации трудовой деятельности ООО «Домплюс»……..50
2.4 Оценка эффективности предложенных методов……..……55
Заключение…….……58
Список использованной литературы……..…….61
Приложение А……67
Приложение Б……70
Приложение В……72

Введение

Актуальность исследования влияния мотивации персонала на сокращение текучести кадров обусловлена необходимостью глубокого изучения данного вопроса для устойчивого развития успешной деятельности предприятия.

На современном этапе развития менеджмента персонал предприятия признается главным видом ресурсов компании, который создает условия для ее развития и конкурентоспособности. Зарубежные компании уже давно вкладывают значительные средства в развитие своего персонала и создание эффективных условий труда, что позволяет формировать лояльность кадров к организации и снизить их текучесть. В России же только небольшая доля предприятий переходит к пониманию роли персонала в конкурентоспособности организации и разрабатывает программы формирования лояльности кадров.

При этом ключевой задачей менеджмента является урегулирование процесса текучести кадров. Движение кадров можно наблюдать в любой организации, как малой, так и крупной. Оптимальной текучесть кадров принято считать в пределах 10 %. Однако, в активно растущем бизнесе, особенно на стадии массового найма, уровень текучести может составлять чуть более 20 %. В крупных городах с большим рынком труда средние нормы по всем отраслям варьируются от 10 % до 20 %. А в небольшом провинциальном городе этот показатель может составить всего 5 % только потому, что в данной местности гораздо меньше возможностей найти другую работу.

На современном этапе развития экономики и менеджмента задачи повышения мотивации персонала к труду становятся чрезвычайно важными в виду высокой текучести кадров на российских предприятиях, особенно в промышленной сфере.

Степень изученности проблемы. На протяжении многих лет решением проблемы текучести кадров и их мотивации к труду занимались различные

специалисты: социологи, психологи, физиологи. В экономической научной литературе присутствует значительное количество исследований, посвященных вопросам мотивации персонала. Но большинство из них раскрывает влияние мотивации на уровень производительности труда персонала, тогда как взаимосвязь между мотивацией и текучестью кадров остается менее изученной в экономической литературе и в менеджменте.

Частично данная тема раскрыта в работах таких авторов, как: А.А. Гарбар, И.В. Гелета, Е.А. Герасимова, И.В. Додорина, Л.П. Синяева, В.В Черноусова, А.Я. Кибанова и др. Однако авторы акцентируют внимание на отдельных аспектах темы – либо социально-психологическом, либо экономическом. Поэтому актуальность комплексного исследования выше обозначенной проблемы определяется недостаточной глубиной ее проработки в научной литературе.

Целью исследования является изучение влияния мотивации персонала на сокращение текучести кадров в ООО «Домплюс».

Указанная цель обусловила постановку и последовательное решение следующих задач:

– Рассмотреть теоретические аспекты текучести кадров и мотивации персонала на предприятии;

– Провести анализ текучести кадров и мотивации персонала на предприятии;

– Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала, направленные на снижение текучести кадров на предприятии;

– Оценить эффективность предложенных рекомендаций.

Объект исследования – персонал ООО «Домплюс»

Предмет исследования – уровень текучести кадров и особенности системы мотивации персонала на ООО «Домплюс».

Информационная база исследования представлена законодательными и нормативно-методическими материалами федерального и регионального

уровня, данными органов статистики федерального и регионального уровня, материалы специализированных печатных изданий (научная и публицистическая литература), данные бухгалтерской и управленческой отчетности ООО «Домплюс».

Основными методами исследования данной проблемы являются: метод сравнения, методы горизонтального и вертикального анализа, коэффициентный метод анализа, метод анкетирования.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных выводов, результатов и выработанных предложений в развитии мотивации персонала, направленной на снижение текучести кадров в ООО «Домплюс». Также предложенный механизм диагностики причин текучести кадров может быть использован и на других современных предприятиях России.

Структура работы включает введение, две главы с параграфами, заключение, список использованной литературы и приложения. Первая глава являет собой анализ научных источников по исследуемой теме и раскрывает ее теоретико-методические аспекты. В частности, в первой главе описана сущность показателя текучести кадров и основные методы ее оценки, а также рассмотрены мотивационные факторы, влияющие на текучесть персонала, функции мотивации труда в системе управления персоналом, методы материального и нематериального стимулирования персонала в современных условиях.

Вторая глава работы является практической и посвящена анализу состояния текучести кадров и эффективности мотивации труда на предприятии ООО «Домплюс». Она содержит не только общую характеристику предприятия и его трудовых ресурсов, но и анализ текучести кадров и ее причин, а также обоснование путей повышения мотивации персонала к труду.

1 Теоретические аспекты мотивации персонала и текучести кадров на предприятии

1.1 Сущность показателя текучести кадров и основные методы оценки

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

С учетом тенденций современной рыночной экономики и актуальной нормативно-правовой базы текучесть персонала следует интерпретировать как процесс неконтролируемых, неорганизованных увольнений работников по собственному желанию, инициативе работодателя и обстоятельствам, не зависящим от воли сторон, в результате дисбаланса в системе совокупного трудового потенциала [5].

Текучесть персонала объясняется целым рядом причин. Условно их можно разделить на объективные (внешние) причины и субъективные (внутренние). Говоря об объективных причинах, прежде всего, необходимо отметить, что за последнее десятилетие, во всем мире, увеличился уровень независимости работника – больший акцент делается на достижение собственных целей [14].

Высокая текучесть кадров приводит к ряду отрицательных последствий для организации:

– серьезные экономические потери (это не только риски снижения производительности труда, потери, вызванные простоями оборудования, но и высокие затраты на адаптацию и обучение нового персонала). По экспертным оценкам, затраты на замену рабочих составляют 7-12 % их годовой заработной платы, специалистов – 18-30 %, управляющих – 20-100 %;

– утрата организацией стабильности на рынке, что может приводить к снижению мотивации и самоотдачи в связи с тем, что завтрашний день уже не гарантирован, снижению патриотизма и доверия к администрации организации.

В некоторых случаях можно говорить и о положительных последствиях этого процесса [1]. Например, таких как обновление персонала (в организацию приходят молодые, активные сотрудники, способные внести что-то новое), переход сотрудников на новые, более престижные должности означает качественный рост организации в целом, уход из организации малокомпетентных сотрудников дает возможность набора более компетентного и квалифицированного персонала и т.д.

При анализе текучести кадров каждый руководитель должен решить определенные задачи, которые сводятся к следующим моментам:

- расчет коэффициента текучести кадров за анализируемый период;
- определение его значения в рамках нормативов;
- выявление причин высокой текучести кадров;
- поиск решений, применение которых позволит снизить текучесть кадров до минимально возможного значения.

Коэффициент текучести кадров, рассчитывается по специальной формуле, которая представляется следующим образом:

$$\text{Кт} = \frac{\text{Ку}}{\text{Чср}} * 100\% \quad (1)$$

где $К_т$ – коэффициент текучести кадров;

$К_у$ – коэффициент уволенных сотрудников за анализируемый период;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность сотрудников за анализируемый период.

Современные подходы к оценке текучести персонала рассмотрим далее в работе.

При анализе текучести рабочей силы общепринято начинать с понятия «движение кадров».

Под движением кадров понимается совокупность всех случаев поступления на предприятие работников извне и всех случаев выбытия за пределы предприятия [22].

В настоящее время под текучестью персонала в теории управления понимается движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть и ее влияние на деятельность организации Л. Никифорова предлагает рассматривать в двух аспектах: количественном и качественном.

В первом случае нужно различать естественный и повышенный уровни текучести: естественный уровень в пределах 3-5% от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери [8].

Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства [34]. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, в результате открываются возможности для кадровых перестановок и карьерного роста действующих сотрудников – в таком режиме живет каждое предприятие.

В случае, когда текучесть существенно превышает 3-5%, предприятие терпит убытки, которые возрастают с увеличением оттока кадров [9].

Прежде всего, это упущенная прибыль и падение производительности труда. Высокая текучесть снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает от работы высококвалифицированных специалистов, которые вынуждены помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат в коллективе, что препятствует созданию команды.

Коллектив предприятия по численному составу, уровню квалификации не является постоянной величиной: увольняются одни работники, принимаются на работу другие. Для анализа (отражения)

изменения численности и состава персонала используются различные показатели [26].

О.П. Коробейников, Д.В. Хавин и В.В. Ноздрин предлагают использовать такие как: показатель среднесписочной численности работников, коэффициенты приема и текучести кадров:

1. Показатель среднесписочной численности работников (Р) определяется по формуле:

$$P = \frac{\frac{1}{2}P_1 + P_2 + \cdots + P_{11} + \frac{1}{2}P_{12}}{12} \quad (2)$$

где P_1 , P_2 , P_3 … P_{11}, P_{12} — численность работников по месяцам.

2. Коэффициент приема кадров ($К_п$) определяется отношением количества работников, принятых на предприятие за определенный период времени, к среднесписочной численности персонала за тот же период:

$$Кп = \frac{Рп}{Р} \times 100 \quad (3)$$

где $Р_п$ – численность принятых работников, чел.;

Р – среднесписочная численность персонала, чел.

3. Коэффициент выбытия кадров ($К_в$) определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период времени, к среднесписочной численности работников за тот же период:

$$Кв = \frac{Рув}{Р} \times 100 \quad (4)$$

где $Р_{ув}$ – численность уволенных работников, чел.; Р – среднесписочная численность персонала, чел.

4. Коэффициент стабильности кадров ($К_с$) рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях:

$$Кс = 1 - \frac{Рув}{Р} + Рн \times 100 \quad (5)$$

где $Р_{ув}$ – численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.;

Р – среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному, чел.;

$Р_н$ – численность вновь принятых за отчетный период работников, чел.

5. Коэффициент текучести кадров ($К_т$) определяется делением численности работников предприятия (цеха, участка), выбывших или уволенных за данный период времени, на среднесписочную численность за тот же период:

$$Кт = \frac{Рув}{Р} \times 100 \quad (6)$$

где $Р_{ув}$ – численность выбывших или уволенных работников, чел.;

Р – среднесписочная численность персонала, чел.

Формируя кадровый потенциал компании, необходимо выбрать золотую середину и стремиться к достижению обоснованного процента текучести кадров.

При этом степень обоснованности определяется:

– отраслевой спецификой;

– категорией персонала (линейный персонал отличается более высокой текучестью, чем административно-управленческий);

– сезонностью производства;

– конкурентоспособностью компании на рынке труда;

– территориальным расположением компании (например, для компаний в мегаполисах текучесть выше, чем для компаний, расположенных в небольших городах);

– индивидуальными особенностями компании (стилем управления, кадровой политикой, отношением к найму и увольнению персонала со стороны руководства).

Определяя свой нормальный уровень текучести, нужно учитывать множество факторов, анализировать статистику текучести персонала, ориентироваться на аналогичные показатели других компаний своего сектора рынка.

1.2 Мотивационные факторы, влияющие на текучесть персонала

Чтобы контролировать текучесть кадров и понимать, как удержать лучших сотрудников, необходимо разобраться в причинах, по которым люди уходят. Здесь может быть широкий спектр мотивов. Однако, как полагают специалисты, основная причина – недовольство работников своим положением [21]. Обычно под этим понимается неудовлетворенность заработной платой, условиями и организацией труда, социальные проблемы, отсутствие удовлетворения от выполняемой работы, неспособность выполнить поставленные задачи, невозможность построить карьеру, отсутствие перспектив профессионального роста, неудовлетворённость уровнем отношений с коллективом и руководством. Многие из названных факторов можно устранить путем совершенствования системы мотивации сотрудников, улучшения условий труда и организационными методами [50].

Наблюдение за уровнем текучести следует проводить на постоянной основе, периодически возвращаясь к тем или иным элементам мероприятий по управлению текучестью персонала.

При этом важно отметить, что текучесть кадров наносит компании немалый ущерб. Так, затраты на замену рабочего составляют 7-20% его годовой заработной платы, специалиста – 18-30%, управленца – 70-100%.

Другая сторона, которая в итоге отражается на издержках – потеря времени. На поиск подходящей замены уволившемуся сотруднику

затрачивается до трех месяцев (месяц на оформление нового сотрудника на работу, переподготовку и адаптацию) [36].

Как отмечалось выше, основная причина текучести кадров – недовольство работников своим положением. Менеджерам необходимо в обязательном порядке анализировать формы текучести кадров, которые могут быть:

– полностью управляемыми (условия труда и быта);

– частично управляемыми (удовлетворенность взаимоотношениями между сотрудниками, формами мотивации);

– неуправляемыми (природно-климатические условия).

При анализе текучести необходимом обращать внимание на ряд аспектов:

а) качество источников найма и методов отбора персонала;

б) надежность процедур введения в должность;

в) уровень начальной подготовки работника;

г) перспективы его должностного продвижения;

д) размер материального вознаграждения, формы поощрения и признания заслуг;

е) содержание работы и условия труда;

ж) положение человека в коллективе;

з) уровень производительности в сравнении с коллегами.

К высокой текучести чаще всего приводят следующие нарушения в деятельности предприятия.

1. Высокий процент ошибок в системе набора новых сотрудников, который может быть вызван следующими факторами:

– отсутствие адекватного планирования персонала, вследствие чего работников набирают в авральном режиме со всеми вытекающими из этого последствиями. Четко спланированная потребность в персонале позволяет привлекать нужных работников;

– отсутствие проработанных моделей компетенций. Высокий уровень эффективности деятельности и удовлетворение, получаемое сотрудниками от работы, соответствующей их способностям, позволяет сохранить персонал;

– применение неадекватных методик диагностики кандидатов (например, использование неструктурированного интервью, непрофессиональное применение психодиагностики при отборе персонала).

Проверка валидности методик оценки претендентов позволяет отобрать наиболее надежные и точные инструменты для диагностики.

2. Несбалансированная система мотивации и стимулирования, в которой существуют такие ошибки, как:

– оплата труда без учета степени вклада конкретного работника (например, все работники, имеющие одну должность, получают одинаковые оклады независимо от результата их производственной деятельности), зарплата, не учитывающая уровень развития компетенций работников (например, опытные специалисты и новички получают одинаковое вознаграждение);

– выдача заработной платы «в конвертах», несоблюдение нанимателем договоренностей по уровню оплаты труда, различные вычеты и удержания из заработной платы;

– отсутствие возможности карьерного и профессионального роста (например, предприятие предпочитает брать готовых профессионалов, а не продвигать своих работников, или в организации не развито наставничество, или компания не участвует финансово во внешнем обучении своих сотрудников)[33]. Если организационная структура предприятия не позволяет двигаться вверх по служебной лестнице, то потребность работников в продвижении можно компенсировать путем горизонтального перемещения, расширения зоны полномочий и ответственности должностей, привлечения к участию в проектах, организации стажировок на других предприятиях (например, у партнеров, поставщиков или клиентов);

– отсутствие системы обратной связи (например, начальство не информирует сотрудников о стратегии и целях предприятия), вследствие чего сотрудники не чувствуют сопричастности к деятельности организации;

– не уделяется должного внимания выражению признания работникам за их достижения;

– работники не видят смысла в своей деятельности, или считают не престижной выполняемую работу.

3. Плохие условия труда:

– физические (неудобно расположенный офис, плохо оборудованные рабочие места, перегруженность офиса работниками, недостаточно развитая инфраструктура (отсутствуют места для питания и отдыха), загрязненная атмосфера и т.д.;

– графики работы, оказывающие негативное влияние на здоровье или личную жизнь работника (например, постоянная сверхурочная работа, работа в ночное время) [35]. Различные программы «совмещения работы с личной жизнью» помогают сохранить предприятию ценных профессионалов, не желающих жертвовать своими отношениями с близкими людьми ради карьеры (например, работа по договорам подряда, гибкие рабочие графики, неполные рабочие недели и сокращенные рабочие дни, дополнительные оплачиваемые выходные дни и дни к отпуску);

– психофизиологические перегрузки и работа в условиях постоянного стресса (например, большой объем разноплановых заданий, выполнение функций нескольких должностей, задания превышающие уровень компетенций сотрудников). Хорошее планирование, грамотно построенная организационная структура и антистрессовые программы позволяют сохранить душевное здоровье персонала [12].

4. Внутриорганизационные нарушения:

– нерациональное использование ресурсов, сбои в бизнес-процессах, дублирование обязанностей, деление власти внутри коллектива, наличие у

работника нескольких начальников и т.д. В конечном счете, работники не видят смысла вкладывать свои силы в неэффективную деятельность;

– кадровая политика, неблагоприятно влияющая на персонал (например, практика увольнений «в один день», попытка контроля сотрудников 24 часа в сутки, моральное давление на подчиненных, практика доносов);

– некомпетентные в профессиональном плане и в плане межличностных отношений линейные руководители (например, руководители которые не способны четко организовать работу подчинённых, воодушевить сотрудников).

В любой компании всегда есть группа самых талантливых, высококвалифицированных и инициативных сотрудников, работающих на наиболее ответственных участках [32]. Именно они определяют способность команды к эффективной деятельности. Такие сотрудники обычно пользуются спросом и, уйдя из одной фирмы, могут легко найти работу в другой. А потому, первостепенное внимание нужно уделить сохранению именно этой части персонала.

Целенаправленно воздействуя на управляемые или частично управляемые факторы и нейтрализуя действие неуправляемых факторов (например, денежными компенсациями), можно существенно снизить текучесть.

Для этого применяются разного рода мероприятия:

– технические (совершенствование техник и технологий, улучшающих условия труда);

– организационные (создание наиболее подходящего места работы для сотрудников);

– социально-психологические (предоставление дополнительных льгот и гарантий, улучшение внутреннего климата коллектива);

– культурно-бытовые (повышение уровня медицинского обслуживания сотрудников).

Необходимо обратить внимание, что для снижения уровня текучести кадров руководство организации должно предпринять меры, когда условия труда уравновешивают друг друга [46]. Так, например, если работа связана с вредным производством и плохо влияет на здоровье человека, этот фактор должен уравновешиваться размером заработной платы, количеством льгот.

Или, например, если психологический климат в коллективе является недоброжелательным, можно изменить производственный фактор таким образом, чтобы рабочие места сотрудников не были размещены близко, либо их функции напрямую не пересекались [19].

Другим не менее важным фактором при рассмотрении вопроса текучести кадров является отношение человека к труду.

В России, вышеуказанный фактор, наиболее актуально рассматривать для работников возрастной категории до 25 лет, поскольку у молодых людей жизненные цели и мотивация к работе еще до конца не сформировалась [39]. Такой человек понимает, что ему нужно работать для освобождения от родительской заботы, возможного построения семьи, т.е. по причине того, что «в обществе так принято», но собственной осознанной мотивации к труду у такого человек может еще не быть. Установлено, что стремление перейти из одной организации в другую обратно пропорционально возрасту. Пик переходов заканчивается в 24-25 лет [4].

Чаще всего, работу меняют сотрудники низкой квалификации, не имеющие перспектив, семьи, высокого заработка. Данная категория сотрудников является наиболее неустойчивой при оценке стабильности в организации [41]. Таким образом, руководство должно уделять пристальное внимание процессу набора персонала. Сотрудники, занимающиеся отбором на собеседованиях, должны быть компетентны, уметь увидеть в человеке его истинную мотивацию, понять характер человека, которого они берут на работу.

Не стоит оставлять без внимания и процесс стимулирования труда в организации. Так, например, сотрудник, который в целом доволен уровнем заработной платы, отношениями в коллективе, может не ощущать

важности и ценности того, что он делает, может уставать от монотонности своих действий, что, несомненно, может привести к уходу из организации [29].

Таким образом, результаты исследования многих авторов свидетельствуют о том, что причиной высокой текучести кадров, как правило, является неудовлетворенность работников содержанием своих обязанностей, требованиями к ним, системой и уровнем вознаграждения за труд. Следствием же высокой текучести кадров, в большинстве случаев, является снижение уровня общей квалификации работников предприятия, недостаточный уровень взаимопонимания между работниками, снижение производительности труда в течение периода, пока вновь принятые работники адаптируются к новому месту работы, что ведет к снижению экономических и финансовых результатов деятельности предприятия.

1.3 Понятие и функции мотивации труда в системе управления персоналом

Важно отметить, что любая организация с точки зрения управленческих и организационных процессов является сложным объектом. На сегодняшний день функционирование организации сталкивается с большим числом проблем как типовых, так и частных. Большое значение для руководителя предприятия имеет система управления организацией, которая должна постоянно совершенствоваться. Она включает в себя совокупность подсистем, элементов, коммуникаций, а так же процессов, которые обеспечивают необходимое, качественное функционирование организации [7].

Подсистема управления персоналом реализует основную задачу менеджмента – обуславливает результативность трудовой деятельности работника и коллектива в целом, а потому, эффективность менеджмента напрямую зависит от качества управления персоналом [30].

Целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом, т.е. обеспечение соответствия количественных и качественных характеристик персонала целям организации.

По мнению В.Р. Веснина, целями управления персоналом организации являются:

1) повышение конкурентоспособности организации в рыночных условиях;

2) повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

3) обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива [3].

Управление персоналом подразделяется на следующие сферы деятельности: поиск и адаптация персонала, оперативная работа с персоналом (включая обучение и развитие персонала, оперативную оценку персонала, организацию труда, управление деловыми коммуникациями, мотивацией и оплатой труда), стратегическая работа с персоналом.

Система управления персоналом включает в себя четыре подсистемы:

1. Информационная подсистема – анкетные данные работников; методические пособия, для расчета различных показателей управления персоналом; положения о системе мотивации.

2. Финансовая подсистема – источники финансирования функции управления персоналом и их эффективное использование.

3. Правовая подсистема – государственная правовая база, локальные нормативные акты организации, обеспечивающие действия системы управления персоналом.

4. Социальная подсистема предполагает социально-психологическую поддержку системы управления персоналом (создание благоприятного климата, управление конфликтами, мотивационная составляющая и др.).

Управление социальным развитием коллектива – это совокупность способов, приемов, процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов [13]. Оно представляет собой организационный механизм комплексного воздействия и использования многообразных факторов, влияющих на социальную среду.

Социальное развитие коллектива тесно связано с отношением сотрудника к труду. Также оно характеризует степень использования возможностей человека для высокопроизводительной и высокоэффективной деятельности на предприятии [49]. Социальное развитие коллектива проявляется в трудовой мотивации, в уровне удовлетворенности трудом и в соответствующем поведении работников. Определяющее воздействие на формирование отношения к труду оказывает мотивация трудовой деятельности, как совокупность внутренних побудительных сил – потребностей, интересов, ценностей, ценностных ориентаций, установок, мотивов, идеалов, а так же внешних побудительных сил – стимулов повышения трудовой активности работников.

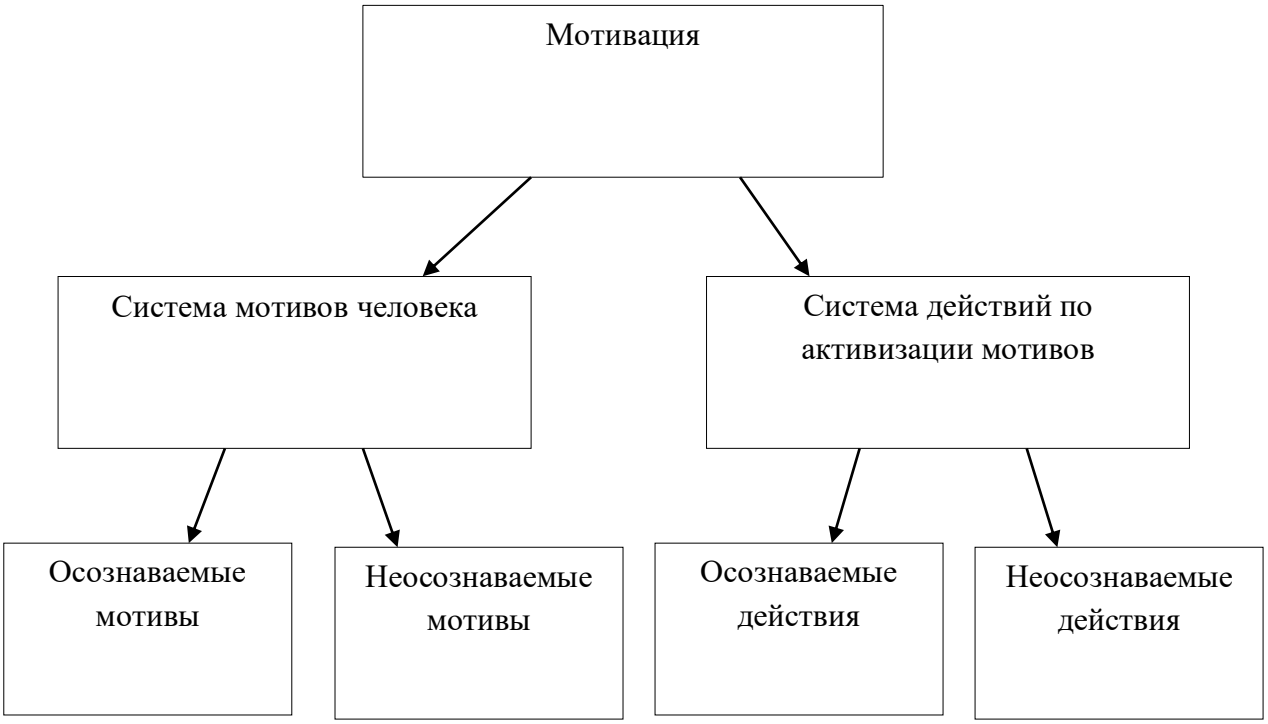
В практике управления на сегодняшний день существует достаточно большое количество мотивационных теорий, которые пытаются дать научное объяснение феномену мотивации [37].

В основе современных подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в

основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

В общем виде мотивация – весь комплекс факторов, направляющих и побуждающих поведение человека.

Термином мотивация могут обозначаться две группы явлений: индивидуальная система мотивов и система действий по побуждению других сделать что-либо, которая часто обозначается термином «мотивирование» (рисунок 1).



Источник: составлено автором

Рисунок 1 – Понятие мотивации

Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации [31]. Мотивация трудовой деятельности – стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации [11].

Важно понимать, что процесс мотивации очень сложный и неоднозначный. В современной управленческой литературе существует

большое количество различных определений данного понятия, некоторые из них представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Некоторые трактовки понятия «мотивация»

Автор трактовки	Трактовка понятия
1	2
И.А.Епишкин	Мотивация – это специфическое состояние, ориентированное на разрешение потребностей
Е.Л. Драчева	Мотивация – это процесс формирования у работника предприятия необходимых стимулов, которые являются внешним побуждением к труду и развиваются на основе сознания своих личных потребностей и потребностей других людей.
А.Я. Кибанов	Мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком типа поведения, которое определяется комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов
В.В. Лукашевич	Мотивация – это побуждение человека к определенному действию для достижения личных целей и целей организации.

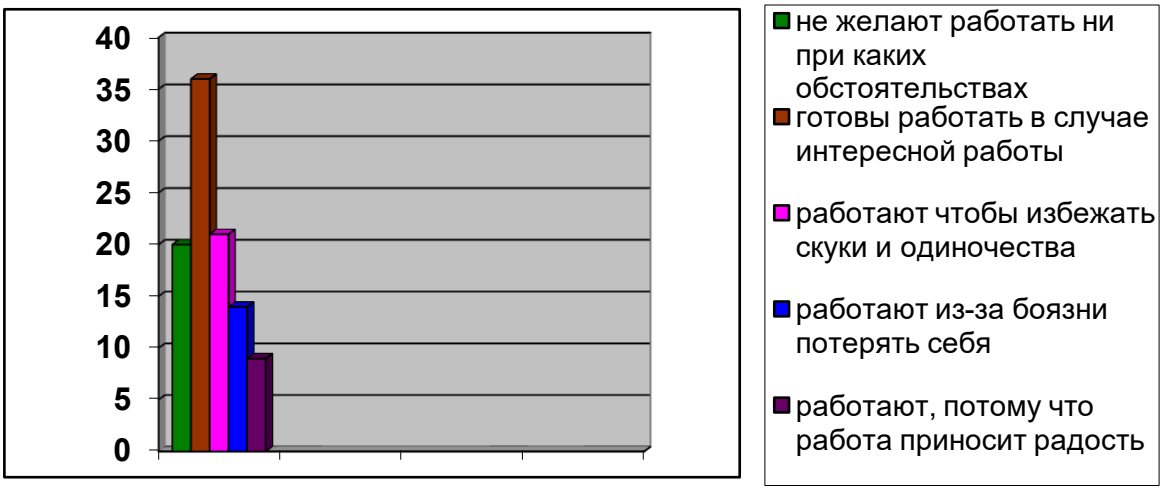
Источник: составлено автором

Анализ материалов, представленных в таблице 1, позволяет сделать вывод о том, что в общем виде мотивация (мотивирование) представляет собой функцию менеджмента, которая заключается в процессе создания системы условий, мотивов и стимулов, которые оказывают воздействие на поведение человека и направляют на достижение целей организации.

Важно подчеркнуть, что по оценкам западных специалистов в области управления персоналом, от 30 до 50 % работников побуждаются к эффективной работе деньгами [44]. Остальных побуждают к действию более возвышенные потребности: в знаниях, авторитете, творчестве. Людьми движут нравственные идеалы, великие цели, моральные убеждения, привычки, традиции и т.д.

Мотивационную структуру человека в общем виде образует соотношение различных мотивов, которые влияют на поведение людей. Исследования В.Р. Веснина, показали, что при условии обладания достаточными средствами примерно около 20% людей не желают работать ни при каких обстоятельствах. Из остальных 36 % людей готовы работать в

случае интересной работы, 36 % – чтобы избежать скуки и одиночества, 14% – из-за боязни потерять себя, 9% – потому, что работа приносит им удовлетворение (рисунок 2).



Источник: составлено автором

Рисунок 2 – Мотивационная структура человека

Мотивационный процесс позволяет показать последовательность шагов, связанных с удовлетворением потребностей.

Мотивация как процесс может состоять из 6 последовательных стадий:

1) Возникновение потребностей в виде ощущения нехватки чего-либо. На этом этапе происходит осознание работником своих потребностей как системы предпочтения.

2) Поиск путей устранения потребности (осуществляется выбор наилучшего способа: удовлетворить, подавить, не замечать).

3) Определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чтобы устранить потребность.

4) Осуществление действия: затрачиваются усилия для возникновения возможности получить что-либо, чтобы устранить потребность. На этой стадии может происходить корректировка целей.

5) Получение вознаграждения за осуществление действия – то, что человек может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется

насколько выполнение действий дало желаемый результат.

6) Устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает оно ослабление или усиление мотивации, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо осуществляет действия по устранению потребности [27].

При этом важно помнить, что основная и самая важная задача любого руководителя – активизировать те потребности персонала, которые могут быть удовлетворены именно в рамках системы управления предприятия (подразделения).

Эффективное управление персоналом предполагает гармоничное сочетание стимулов, мотивации и удовлетворения потребностей работников, посредством воздействия на содержание различных этапов (элементов) процесса мотивации.

1.4 Понятие материального и нематериального стимулирования персонала в современных условиях

В общем виде смысл мотивации включает в себя два понятия – потребность и вознаграждение [2]. Потребность – это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Это то, что возникает и находится внутри, нужда в чем-то. Если потребность устранена, то это не обязательно значит то, что она устранена навсегда – большинство потребностей периодически возобновляются.

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение – все то, что человек считает ценным для себя. В сфере управленческой деятельности различают внутреннее и внешнее вознаграждение [16].

Внутреннее вознаграждение дает сама работа как сфера деятельности человека (чувство успеха при достижении результатов, чувство значимости и содержательности выполняемой работы, самоуважения и др.).

Внешнее вознаграждение – возникает не от процесса работы, а задается организацией (зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, признание, похвала, а также дополнительные выплаты).

Говоря об управлении персоналом как области деятельности, в качестве приоритетной выделяют, как правило, систему стимулирования труда. Сотруднику, в надежде на то, что он начнет работать продуктивнее, предлагается некоторое поощрение за требуемый результат или штрафные санкции за низкий уровень выполнения функциональных обязанностей. Однако с точки здравого смысла, очевидно, что не всякий стимул побуждает сотрудника работать так, как ждет от него компания [40].

По мнению российских исследователей, В.А. Дятлова и А.Я. Кибанова стимулирование – это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, которые стоят перед организацией и включают соответствующие мотивы [18].

Нет сомнения и в том, что чем большее число потребностей реализует человек посредством труда, чем разнообразнее доступные для него блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в жизни этого человека, а значит – выше трудовая активность. Из всего этого следует, стимулами могут быть любые блага, которые удовлетворяют значимые потребности человека, если получение этих потребностей предполагает трудовую деятельность. Таким образом, можно сказать, что благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда.

Это объясняется тем, что именно мотив, а не стимул как таковой, побуждает и направляет деятельность человека. Мотивом он станет тогда, когда встретится с «внутренним» миром – потребностью или уже сложившейся (на основании прошлого опыта) системой мотивов. Поэтому менеджмент организации, и в первую очередь, специалисты по персоналу, должны думать не столько о стимулировании, сколько о мотивировании

деятельности сотрудников. Только в случае создания полноценной системы мотивации персонал организации (на всех уровнях) может работать эффективно и производительно.

Границы материального и нематериального стимулирования определяются через статусные отличия, под которыми понимаются стимулы, которые получает сотрудник, занимающий определенное социальное положение в организации, например, отдельный рабочий кабинет, привилегии для конкретного работника [28]. Выражаются виды стимулирования в рамках организации через понятие компенсационного пакета.

Компенсационный пакет – это комплекс положений об оплате труда и премировании, льготы для сотрудников, разрабатываемые организацией самостоятельно в зависимости от социально-экономического положения.

Основная цель компенсационного пакета – стимулировать трудовое поведение работников в направлении достижения конкретных задач.

Цели системы компенсации:

- привлечение работников в организацию,
- сохранение коллектива,
- стимулирование производительного поведения,
- административная эффективность,
- соответствие требованиям законодательства.

В традиционной форме система компенсаций включает основную и дополнительную часть. К основной части системы относится – заработная плата, дополнительная – льготы, предоставляемые работнику. Применимость форм стимулирования зависит от того, к какому типу относится работник по форме мотивации [48]. Стимулирование направлено на повышение мотивации через сосредоточение работниками усилий в той сфере, которая важна для организации.

Материальное стимулирование – это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности

организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения. Оплата труда является важным аспектом в трудовой деятельности, поскольку любой сотрудник работает не только ради собственного удовольствия, но и для того, чтобы обеспечить свои потребности, а чем больше оплата труда – тем больше своих потребностей человек способен удовлетворить [42].

Цель нематериальной мотивации достаточно проста: повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли компании.

Нематериальная мотивация в виде участия в совместных корпоративных мероприятиях способствует формированию здоровой атмосферы в коллективе, что также отражается на общей работоспособности персонала и на его желании внести свой вклад в общее дело [38]. Однако помимо формального подхода к использованию нематериальной мотивации лишь с целью последующего получения прибыли, многие руководители делают основную ставку на воспитание корпоративного духа в коллективе и на повышение самооценки сотрудников.

Методы нематериальной мотивации могут применяться к конкретному сотруднику либо реализовываться безадресно. К адресной нематериальной мотивации относится, в частности, поздравление сотрудника с днем рождения от руководства и членов коллектива. Это могут быть также различные формы поощрения в виде подарков по важному поводу и материальная помощь в случаях тяжелой болезни или смерти родственников сотрудника. К адресной мотивации относится также словесное поощрение работника за качественно выполненную работу. Практика показывает, что оценка работы, прозвучавшая из уст руководителя, очень позитивно отражается на лояльности и общем рабочем настрое работника. Особенно важна адресная нематериальная мотивация для новых сотрудников, еще не успевших привыкнуть к методам работы руководителя и к коллективу.

Поощрение может быть высказано как при личной беседе, так и на общем собрании членов коллектива [47]. Следует учесть, что адресная мотивация конкретных сотрудников не должна входить в привычку, так как это снизит эффективность ее воздействия, а также не быть излишне субъективной. Если сотрудники постоянно слышат похвалу в отношении одних и тех же своих коллег, то это никак не способствует повышению заинтересованности в работе. Методами адресной нематериальной мотивации руководителям следует манипулировать очень осторожно, чтобы не создавать неравенства в коллективе.

К безадресной мотивации относится проведение совместных корпоративных мероприятий, а также предоставление различных льгот – социального пакета [24]. На сегодняшний день соцпакет является одним из самых эффективных способов мотивации сотрудников: это организация бесплатного питания, медицинская страховка, оплата транспорта и мобильной связи, льготные или бесплатные путевки в санаторий по состоянию здоровья, а также возможность повысить квалификацию или пройти обучение за счет фирмы.

К методам нематериальной мотивации можно отнести создание оптимальных условий труда для сотрудников: установку нового компьютерного оборудования, создание удобных рабочих зон для персонала, улучшение дизайна помещений, установку современных систем кондиционирование и отопления и пр. К безадресной мотивации относят выдачу всему персоналу спецодежды, в зависимости от выполняемой работы, а также различной атрибутики фирмы при проведении мероприятий (к примеру, футболок с логотипом фирмы). Важнейшим инструментом нематериальной мотивации являются корпоративные праздники, особенно с привлечением членов семьи сотрудников. Существует и такое понятие, как team-building (командообразование) – сплочение коллектива посредством совместных поездок в дома отдыха или в санатории, участие в экскурсиях и общих мероприятиях [43]. Презентации и другие акции, направленные на

демонстрацию успехов фирмы, также должны проходить с участием членов коллектива для формирования у них чувства сопричастности к общему делу.

В отличие от материальной мотивации, которая формирует финансовое благополучие сотрудников, нематериальная мотивация больше ориентирована на заботу о сотрудниках, которые стремятся к тому, чтобы работать в комфортных условиях, чувствовать заботу и защищенность [45].

Однако важно отметить, что нематериальная мотивация в большей степени может создавать неравенство в коллективе сотрудников, что может привести к негативным последствиям. Именно поэтому со стороны руководства зачастую необходимо принятие взвешенных и обоснованных решений в отношении применения данной группы методов.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что влияние мотивации на текучесть кадров имеет важнейшее значение.

В настоящее время одной из серьезных проблем, стоящих перед российскими компаниями, является значительный уровень текучести персонала, под которой обычно понимается процесс изменения кадрового состава, обусловленный увольнением одних сотрудников и приходом им на смену других.

Выстраивание эффективной и грамотной мотивационной политики позволит руководству компании снизить показатель текучести персонала и добиться более четкой и скоординированной работы сотрудников на местах.

При этом важно помнить, что основная и самая важная задача любого руководителя – активизировать те потребности персонала, которые могут быть удовлетворены именно в рамках системы управления предприятия (подразделения). Для минимизации последствий текучести персонала очень важна превентивная работа, а именно: регулярный мониторинг системы управления персоналом, степени удовлетворенности работников, выявление сотрудников группы риска, а также диагностика бизнес-процессов предприятия.

В конечном итоге эффективное управление персоналом предполагает гармоничное сочетание стимулов, мотивации и удовлетворения потребностей работников, посредством воздействия на содержание различных элементов процесса мотивации.

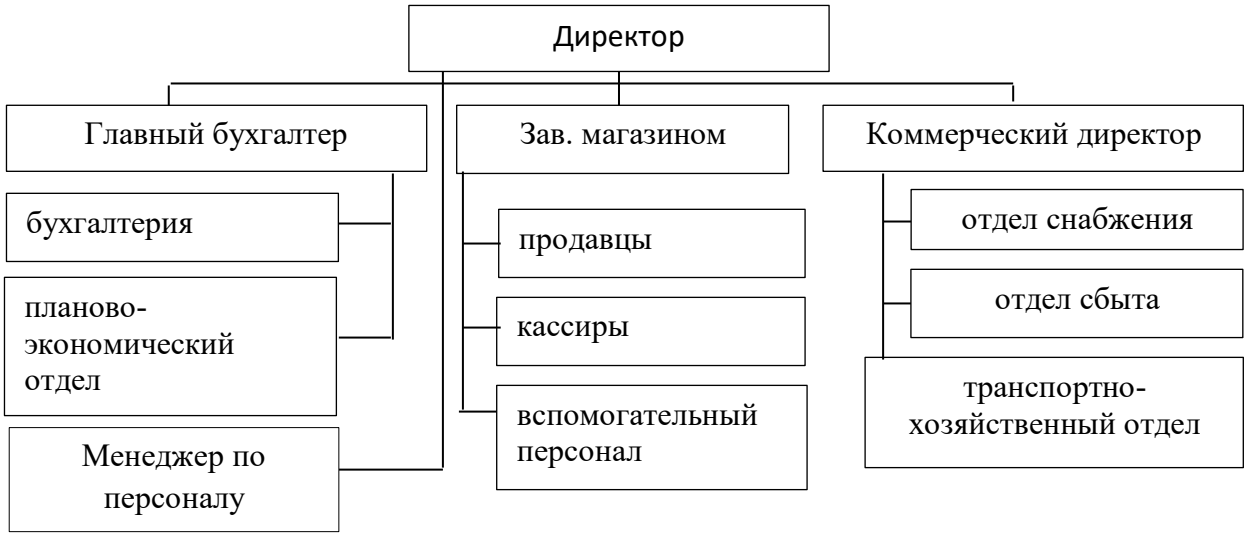
2 Анализ системы трудовой мотивации в ООО «Домплюс»

2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Домплюс» и основные технико-экономические показатели

ООО «Домплюс» зарегистрировано по адресу: 692519, Приморский край, г. Уссурийск, ул. Целинная, 3А.

Предприятие функционирует в сфере торговли.

Основу управления компанией составляет аппарат управления, имеющий свою структуру. Структура управления ООО «Домплюс» представлена на рисунке 3.



Источник: составлено автором на основе материалов, предоставленных ООО «Домплюс»

Рисунок 3 – Структура управления ООО «Домплюс»

На предприятии применяется линейно-функциональная организационная структура управления.

Главным исполнительным органом системы управления ООО «Домплюс» является директор компании. В его подчинении находятся главный бухгалтер, заведующий магазином, коммерческий директор и заместитель директора по персоналу.

Главный бухгалтер организует всю финансово-аналитическую и учетную деятельность на предприятии, в его подчинении находится бухгалтерия и планово-экономический отдел.

Заведующий магазином организует розничную торговую деятельность предприятия, в его подчинении находятся продавцы-консультанты, кассиры и вспомогательный персонал магазина (уборщики, грузчики).

Коммерческий директор ООО «Домплюс» организует коммерческую деятельность предприятия. В его подчинении находятся сотрудники отдела снабжения, отдела сбыта и транспортно-хозяйственного отделы предприятия, в состав которого входит также склад. Соответственно, каждый из этих отделов выполняет свою функцию – снабжение, сбыт продукции, ее транспортировку и хранение на складе.

Менеджер по персоналу осуществляет подбор, отбор, найм персонала, ведет документацию по учету кадров, адаптирует вновь принятых работников, оценивает, обучает сотрудников, разрабатывает и внедряет программы по привлечению и удержанию персонала.

Таким образом, в ООО «Домплюс» система управления персоналом является непременной составляющей управления и развития компании в целом. В ней представлены все подсистемы, которые должны входить в систему управления персоналом организации, что, безусловно, является одним из главных факторов, определяющих эффективность функционирования и успех развития предприятия.

С целью анализа финансовых результатов деятельности предприятия проанализируем его финансовую отчетность, в частности Отчет о финансовых результатах, за три последних года (Приложение А). Результаты проведенного анализа представим в таблице 2.

Данные таблицы 2 свидетельствуют о том, что в динамике наблюдается постепенный рост выручки предприятия. Так, в 2017 году она составила 275636 тыс. руб., что на 68453 тыс. руб. (на 33,04%) больше по сравнению с

2015 годом и на 18513 тыс. руб. (на 7,2%) больше в сравнении с аналогичным показателем 2016 года.

Таблица 2 – Анализ финансовых результатов деятельности ООО «Домплюс» в 2015-2017 годах

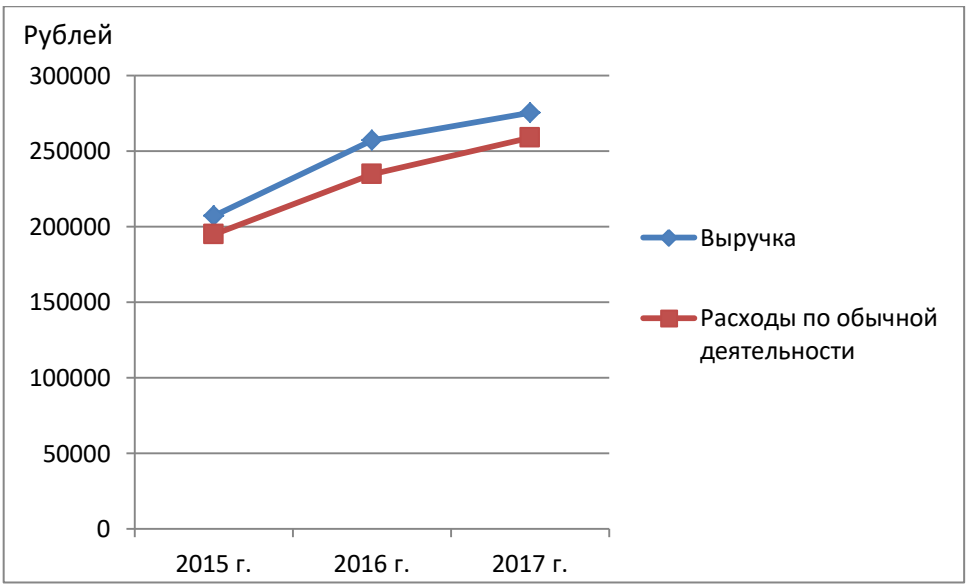
Показатель	2015	2016	2017	Отклонение 2017/2015		Отклонение 2017/2016	
				Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	207183	257123	275636	68453	33,04	18513	7,20
Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	194920	234648	258893	63973	32,82	24245	10,33
Прочие доходы, тыс. руб.	0	0	4 006	4006	-	4006	-
Прочие расходы, тыс. руб.	3182	2465	980	-2202	-69,20	-1485	-60,24
Налоги на прибыль (доходы), тыс. руб.	2455	5050	3162	707	28,80	-1888	-37,39
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	6626	14960	16607	9981	150,63	1647	11,01

Источник: составлено автором на основе материалов, предоставленных ООО «Домплюс»

Но при этом негативной тенденцией 2017 года являются более значительные темпы роста расходов от обычной деятельности. Так, их сумма за 2017 год составила 258893 тыс. руб. Это на 63973 тыс. руб. или на 32,82% больше сравнительно с 2015 годом и на 24245 тыс. руб. или на 10,33% больше по сравнению с 2016 годом.

Наглядно тенденции изменения финансовых результатов ООО «Домплюс» от обычной деятельности демонстрирует рисунок 4.

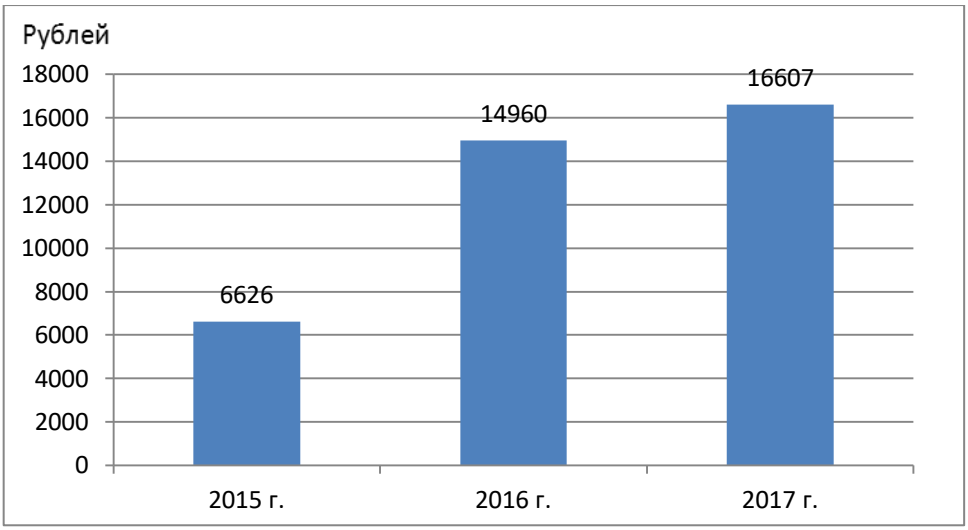
Положительной тенденцией в развитии предприятия является сокращение в динамике прочих расходов. Так, их сумма в 2017 году составила только 980 тыс. руб., что на 2202 тыс. руб. или на 69,2% меньше в сравнении с 2015 годом и на 1485 тыс. руб. или на 60,24% ниже показателя 2016 года. Также положительной тенденцией 2017 года стало получение прочих доходов в сумме 4006 тыс. руб.



Источник: составлено автором на основе материалов, предоставленных ООО «Домплюс»

Рисунок 4 – Динамика финансовых результатов ООО «Домплюс» от обычной деятельности в 2015-2017 годах, тыс. руб.

В результате указанных тенденций, а также в результате снижения суммы выплаченных предприятием ООО «Домплюс» налогов на прибыль (доходы), чистая прибыль компании в динамике увеличилась и составила в 2017 году 16607 тыс. руб. Это на 9981 тыс. руб. или в 1,5 раза выше ее значения в 2015 году и на 1647 тыс. руб. или на 11,01% больше по сравнению с размером чистой прибыли в 2016 году (рисунок 5).



Источник: составлено автором на основе материалов, предоставленных ООО «Домплюс»

Рисунок 5 – Динамика чистой прибыли ООО «Домплюс» в 2015-2017 годах, тыс. руб.

Таким образом, проведенное исследование показало, что в динамике ООО «Домплюс» развивается. В частности, об этом свидетельствует рост выручки предприятия, а также увеличение объема чистой прибыли компании в 2017 году по сравнению с предыдущими периодами.

С целью характеристики трудовых ресурсов предприятия проанализируем штат сотрудников (таблица 3).

Анализ штата сотрудников ООО «Домплюс» свидетельствует о том, что на предприятии основная масса персонала работает в транспортно-хозяйственном отделе, в частности 23 работника склада, 7 водителей-экспедиторов, 3 логиста. Такая ситуация объясняется тем, что предприятие осуществляет как розничные продажи через магазин, так и оптовые продажи, что требует значительного объема транспортно-складских работ.

Таблица 3 – Штат сотрудников ООО «Домплюс»

№	Должность	Количество чел.
Администрация и кадры		
1	Директор	1
2	Секретарь	2
3	Менеджер по персоналу	2
Бухгалтерия и планово-экономический отдел		
4	Главный бухгалтер	1
5	Бухгалтер	4
6	Экономист	4
Коммерческие отделы		
7	Коммерческий директор	1
8	Менеджеры по закупкам	4
9	Менеджеры по продажам	4
10	Начальник транспортно-хозяйственного отдела	1
11	Логист	3
12	Работники склада	23
13	Водители-экспедиторы	7
Магазин		
13	Заведующий магазином	1
14	Продавцы-консультанты	10
15	Кассиры	6
16	Грузчики магазина	8
17	Уборщицы	4

Источник: составлено автором на основе материалов, предоставленных ООО «Домплюс»

Значительная доля персонала предприятия работает в магазине, из них 10 продавцов-консультантов, 6 кассиров, 8 грузчиков и 4 уборщицы. В бухгалтерии и планово-экономическом отделе работают по 4 бухгалтера и экономиста.

Для характеристики персонала организации необходимо оценить трудовые ресурсы предприятия в зависимости от возраста, пола, уровня квалификации, стажа работы и т.д. Прежде всего, проанализируем структуру персонала ООО «Домплюс» по возрасту.

При этом выделим три возрастные группы персонала:

- до 28 лет (молодой персонал);
- от 29 до 49 лет (наиболее опытный, зрелый персонал);
- 50 лет и старше (наименее трудоспособный персонал).

Результаты анализа представим в виде нижеследующей таблицы 4.

Таблица 4 – Структура персонала ООО «Домплюс» по возрасту в 2015-2017 гг.

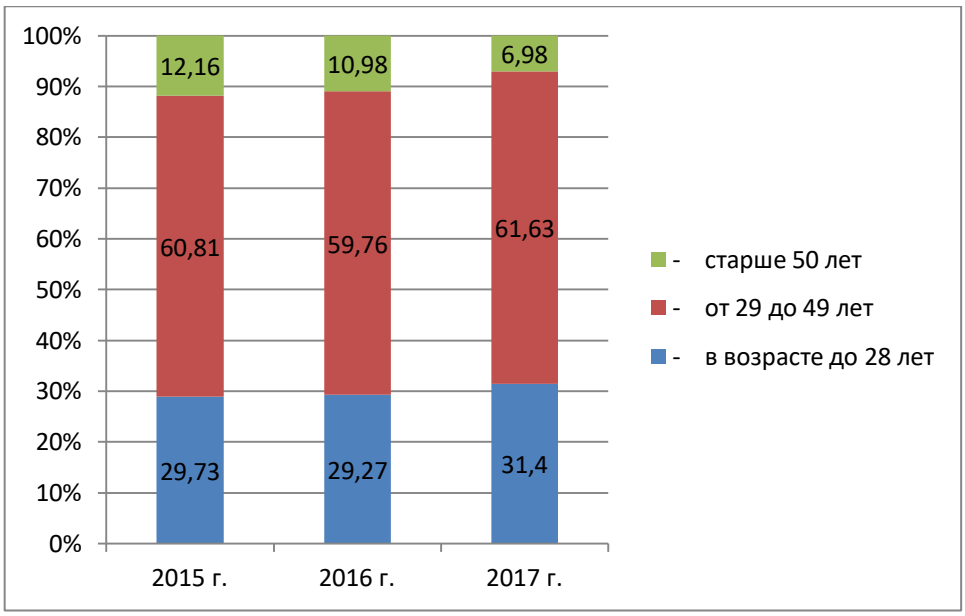
Показатели	2015		2016		2017	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %
Средняя численность персонала, в т.ч.:	74	100	82	100	86	100
в возрасте до 28 лет	22	29,73	24	29,27	27	31,40
от 29 до 49 лет	45	60,81	49	59,76	53	61,63
старше 50 лет	9	12,16	9	10,98	6	6,98

Источник: составлено автором на основе материалов, предоставленных ООО «Домплюс»

Данные табл. 4 свидетельствуют о том, что в структуре персонала исследуемого предприятия преобладает персонал в возрасте от 29 до 49 лет. Его доля составляет в 2015-2017 годах около 60% всех трудовых ресурсов компании (рисунок 6).

Такой возраст – достаточно перспективный, поскольку он предполагает уже наличие необходимого опыта и еще возможный значительный резерв времени для трудовой деятельности.

Но при этом, как видно из рисунка 6, в динамике растет доля персонала в возрасте до 28 лет.



Источник: составлено автором на основе материалов, предоставленных ООО «Домплюс»

Рисунок 6 – Структура персонала ООО «Домплюс» по возрасту в 2015-2017 гг.

Это также можно считать положительной тенденцией, поскольку, таким образом, создается основа трудовых ресурсов предприятия в будущих периодах. Сокращение в динамике доли персонала старше 50 лет можно считать положительной тенденцией, связанной с омоложением структуры трудовых ресурсов в целом [6].

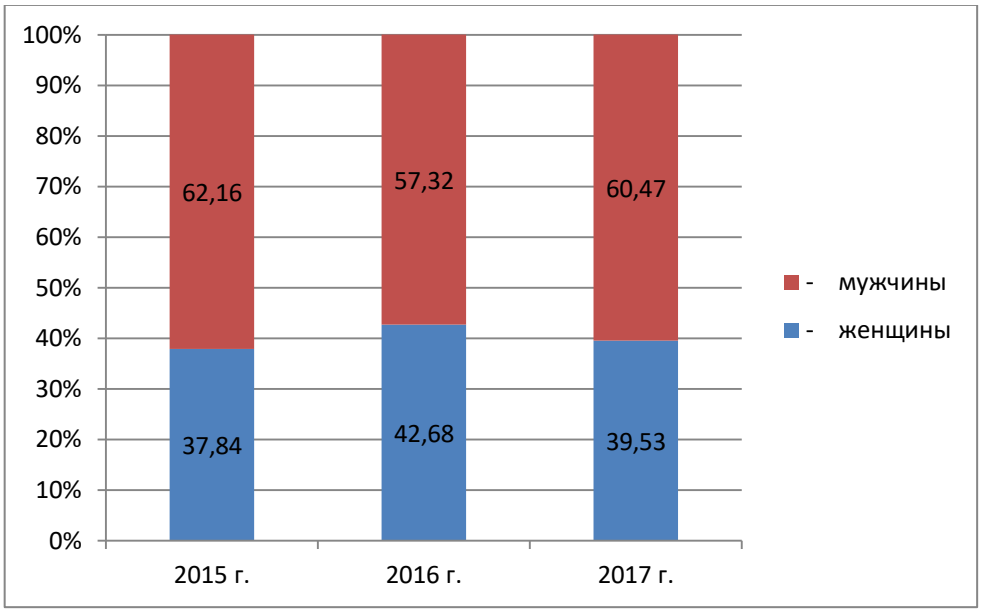
Оценим также трудовые ресурсы предприятия в зависимости от пола (таблица 5). При этом следует отметить, что в сфере торговли строительными товарами, как правило, преобладают сотрудники мужского пола, что объясняется спецификой предмета торговой деятельности.

Таблица 5 – Структура персонала ООО «Домплюс» по возрасту в 2015-2017 гг. в зависимости от пола в 2015-2017 гг.

Показатели	2015		2016		2017	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %
Средняя численность персонала, в т.ч.:	74	100	82	100	86	100
женщины	28	37,84	35	42,68	34	39,53
мужчины	46	62,16	47	57,32	52	60,47

Источник: составлено автором на основе материалов, предоставленных ООО «Домплюс»

Данные таблицы 5 свидетельствуют о том, что в структуре персонала ООО «Домплюс» на сегодня также преобладают мужчины. Так, в 2017 году их удельный вес составил 60,47%, соответственно женщины составляют 39,53% всего персонала предприятия (рисунок 7).



Источник: составлено автором на основе материалов, предоставленных ООО «Домплюс»

Рисунок 7 – Структура персонала ООО «Домплюс» по возрасту в 2015-2017 гг. в зависимости от пола

Вся складская деятельность на предприятии – это сфера преимущественной тяжелой работы мужского персонала. Также преимущественно мужской персонал работает в отделе закупок и отделе сбыта. В то же время женщины работают в бухгалтерии, в планово-экономическом отделе, кассирами в магазине и т.д.

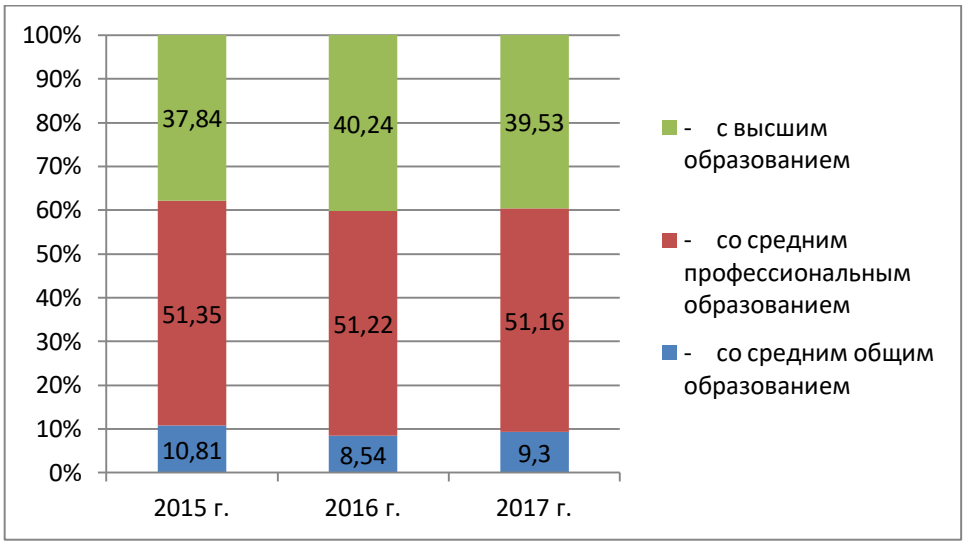
Оценим также структуру персонала ООО «Домплюс» в зависимости от уровня образования в 2015-2017 гг. (таблица 6).

Таблица 6 – Структура персонала ООО «Домплюс» в зависимости от уровня образования в 2015-2017 гг.

Показатели	2015		2016		2017	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %
Средняя численность персонала	74	100	82	100	86	100
со средним общим образованием	8	10,81	7	8,54	8	9,30
со средним профессиональным образованием	38	51,35	42	51,22	44	51,16
с высшим образованием	28	37,84	33	40,24	34	39,53

Источник: составлено автором на основе материалов, предоставленных ООО «Домплюс»

Данные табл. 6 свидетельствуют о том, что на исследуемом предприятии основную долю персонала составляют сотрудники со средним профессиональным образованием (рис. 6).



Источник: составлено автором на основе материалов, предоставленных ООО «Домплюс»

Рисунок 8 – Структура персонала ООО «Домплюс» в зависимости от уровня образования в 2015-2017 гг.

При этом в динамике наблюдается увеличение удельного веса сотрудников с высшим образованием и снижение доли персонала со средним общим образованием. Такие тенденции положительно характеризуют качество трудовых ресурсов предприятия.

Работники компании со средним общим образованием составляют только около 9% персонала. Это преимущественно работники склада, водители, грузчики и т.п.

Важно также оценить структуру персонала предприятия по трудовому стажу (таблица 7).

Таким образом, по длительности трудового стажа основная доля трудовых ресурсов предприятия – это сотрудники со стажем от 3 до 10 лет. Их доля равна 68,92% в 2015 году, 59,76% в 2016 году и 55,81% в 2017 году.

Это довольно опытные сотрудники, которые уже знакомы со спецификой деятельности предприятия. Но в динамике доля данной группы персонала сокращается.

Таблица 7 – Структура персонала ООО «Домплюс» в зависимости от стажа в 2015-2017 гг.

Показатели	2015		2016		2017	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %
Средняя численность персонала	74	100	82	100	86	100
со стажем до 3 лет	12	16,22	20	24,39	24	27,91
со стажем от 3 до 10 лет	51	68,92	49	59,76	48	55,81
со стажем более 10 лет	11	14,86	13	15,85	14	16,28

Источник: составлено автором на основе материалов, предоставленных ООО «Домплюс»

Также в динамике выросла доля персонала со стажем работы более 10 лет. Это также ценные сотрудники, которые имеют значительный опыт работы. Но наиболее важной тенденцией является рост количества и доли персонала со стажем до 3 лет. Это может быть связано с высокой текучестью кадров на предприятии.

С целью анализа структуры персонала предприятия по категориям построим таблица 8.

Таблица 8 – Структура персонала ООО «Домплюс» по категориям в 2015-2017 гг.

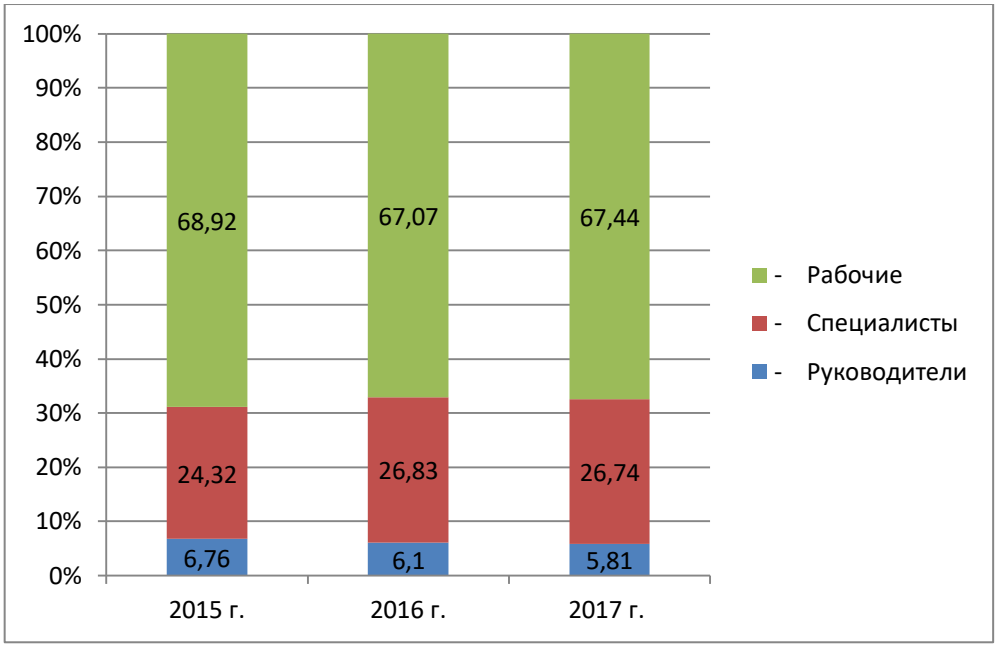
Показатели	2015		2016		2017	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %
Средняя численность персонала, в т.ч.:	74	100	82	100	86	100
Руководители	5	6,76	5	6,10	5	5,81
Специалисты	18	24,32	22	26,83	23	26,74
Рабочие	51	68,92	55	67,07	58	67,44

Источник: составлено автором на основе материалов, предоставленных ООО «Домплюс»

Данные табл. 8 свидетельствуют о том, что основную часть персонала на предприятии составляют рабочие. Их удельный вес составляет: в 2015 г. – 68,92%, в 2016 году – 67,07%, в 2017 году – 67,44%. Это обусловлено тем, что большинство персонала предприятия работают на складе, а также организовывают доставку товаров (водители) и т.д.

На втором месте в структуре персонала по категориям – специалисты с долей соответственно 24,32% в 2015 году, 26,83% в 2016 году и 26,74% в 2017 году. Некоторое увеличение их доли в 2016-2017 годах обусловлено расширением объемов сбыта, что потребовала увеличения штата отделов закупок и сбыта.

Руководители составляют 6,76% всего персонала ООО «Домплюс» в 2015 году, 6,1% в 2016 году и 5,81% в 2017 году. Снижение их доли объясняется ростом числа персонала других категорий при постоянном количестве и составе руководителей (рисунок 9).



Источник: составлено автором на основе материалов, предоставленных ООО «Домплюс»

Рисунок 9 – Структура персонала ООО «Домплюс»
в зависимости от категории в 2015-2017 гг.

Таким образом, структура персонала ООО «Домплюс» во многом определена спецификой сферы деятельности предприятия. В частности, этим объясняется большая доля персонала мужского пола, а также рабочих.

2.2 Анализ состояния системы мотивации и оценка текучести кадров в ООО «Домплюс»

Важной характеристикой персонала любого предприятия является его движение, поскольку оно отражает общие процессы изменения количества трудовых ресурсов компании в динамике. С целью анализа движения персонала на предприятии ООО «Домплюс» заполним таблицу 9.

Таблица 9 – Движение персонала ООО «Домплюс» в 2015-2017 гг.

Наименование показателей	2015	2016	2017	Отклонение 2017/2015	
				Абсол.	%
Средняя численность персонала, чел.	74	82	86	12	16,22
Количество уволенных работников, чел.	5	9	9	4	80,00
по организационным причинам	1	2	1	0	0,00
по желанию сотрудников	4	7	8	4	100,00
Количество принятых работников, чел.	13	13	10	-3	-23,08

Источник: составлено автором на основе материалов, предоставленных ООО «Домплюс»

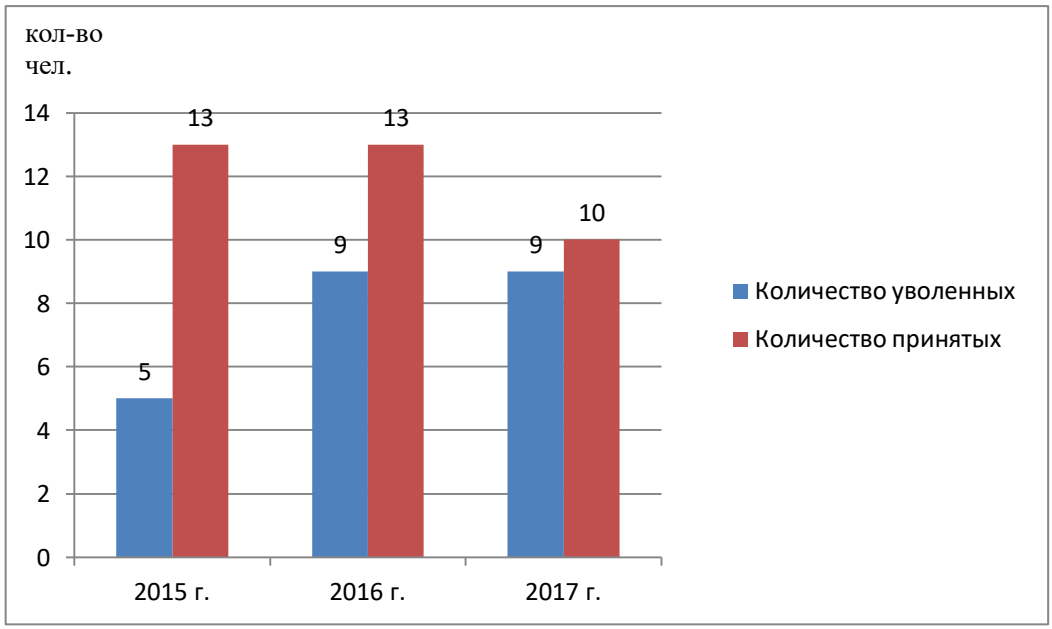
Данные таблицы 9 свидетельствуют о том, что в динамике численность персонала на исследуемом предприятии увеличилась.

Так, в 2017 году она составила 86 чел., что на 12 чел. или на 16,22% больше по сравнению со среднесписочной численностью персонала ООО «Домплюс» в 2015 году.

Такой рост численности персонала на предприятии обусловлен значительными объемами приема кадров на протяжении исследуемого периода времени. Так, в 2015-2016 годах было принято по 13 чел., в 2017 году штат персонала ООО «Домплюс» увеличился на 10 чел.

При этом значительными являются и показатели сокращения персонала. Так, в 2015 году было уволено 5 сотрудников, а в 2016-2017 годах по 9 чел. ежегодно. При этом сокращение по организационным причинам незначительно и составляет 1-2 чел. в год. Остальные выбывшие сотрудники были уволены по собственному желанию.

Наглядно соотношение принятых и уволенных сотрудников ООО «Домплюс» демонстрирует рисунок 10.



Источник: составлено автором на основе материалов, предоставленных ООО «Домплюс»

Рисунок 10 – Движение персонала ООО «Домплюс»
в 2015-2017 гг., чел.

Негативной тенденцией является рост количества персонала, уволенного по собственному желанию. Так, в 2015 году таких сотрудников было 4 чел., в 2016 году – 7 чел., в 2017 году – 8 чел.

Это количество персонала и составляет абсолютный показатель текучести кадров на исследуемом предприятии.

Для оценки уровня текучести кадров необходимо определить коэффициент текучести [23]. Расчет относительного показателя текучести персонала на ООО «Домплюс» представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Уровень текучести кадров на ООО «Домплюс» в 2015-2017 гг.

№ п/п	Наименование показателей	2015	2016	2017	Отклонение 2017/2015	
					Абсол.	%
1	Средняя численность персонала, чел.	74	82	86	12	16,22
2	Количество уволенных по собственному желанию, чел.	4	7	8	4	100,00
3	Коэффициент текучести кадров, %	5,41	8,54	9,30	3,90	72,09

Источник: составлено автором на основе материалов, предоставленных ООО «Домплюс»

Таким образом, коэффициент текучести кадров на исследуемом предприятии несколько превышает оптимальную норму (5%), особенно если учесть, что деятельность предприятия не имеет сезонного характера. Кроме того, в динамике отмечается повышение уровня текучести кадров с 5,41% в 2015 году до 9,3% в 2017 году.

В условиях успешного развития экономических показателей, табл. 2, наблюдается проблема удовлетворенности сотрудников предприятия своим трудом, что является результатом их низкой мотивацией к труду, поэтому предприятие характеризуется достаточно высокой текучестью кадров.

Было проведено анкетирование работников ООО «Домплюс». В состав выборки было включено 70 чел. с разных отделов, работающих на разных должностях, включая управленческие. Текст анкеты представлен в Приложении Б.

Ответы сотрудников предприятия на первый вопрос анкеты показали, что средний уровень удовлетворенности трудом в организации составляет около 55%. Это объясняет высокий уровень текучести кадров, но, в то же время, показывает, что резервы оптимизации стимулирующего влияния мотивации на удовлетворенность персонала своим трудом довольно значительны.

Поэтому такая ситуация актуализирует работу руководства предприятия ООО «Домплюс» с целью улучшения удовлетворенности персонала трудом и мотивации к труду.

Ответы на второй вопрос анкеты показали, что уровень удовлетворения размером заработка недостаточный. Так, 52% опрошенных «скорее не удовлетворены» этим фактором труда и 12% респондентов «не удовлетворены», 32% опрошенных «скорее удовлетворены», чем не удовлетворены. Только 4% опрошенных сотрудников предприятия полностью удовлетворены данным фактором.

В то же время, режим работы на предприятии удовлетворяет 42% опрошенных сотрудников. При этом еще 24% респондентов данным

фактором труда «скорее удовлетворены». Только 13% респондентов не удовлетворены режимом труда. Еще 21% опрошенных отметили, что они «скорее не удовлетворены» данным фактором.

Наиболее неоднородны ответы сотрудников предприятия на вопрос об удовлетворенности разнообразием работы, что определяется особенностями темперамента отдельных сотрудников, а также их должностными обязанностями.

Большинство сотрудников (58%) удовлетворены необходимостью решения новых проблем на рабочем месте. Остальные же затрудняются с ответом на данный вопрос.

Также большинство сотрудников в основном удовлетворены фактором самостоятельности в работе, санитарно-гигиеническими условиями работы, отношениями с коллегами и руководством.

В то же время преимущественно не удовлетворены сотрудники предприятия уровнем технической оснащенности труда и возможностями должностного продвижения. Таким образом, именно на эти аспекты управления персоналом необходимо обратить особое внимание руководства ООО «Домплюс».

Ответы работников предприятия на третий вопрос анкеты показали, какие факторы труда являются наиболее мотивирующими для них на данном этапе. В частности, такими факторами являются:

– уверенность в завтрашнем дне. Данный фактор поставили на первое место 39% опрошенных, а остальные обязательно включили его в число первых 5-ти факторов;

– заработная плата. Этот фактор на первое место поставили 38% респондентов, только 12 работников не внесли его в список 5-ти наиболее важных;

– улучшение условий труда. Этот фактор поставили на первое место 9% респондентов;

– разнообразие труда. К этому фактору наиболее чувствительны 8% опрошенных;

– возможность получения дополнительных социальных услуг. Этот фактор выделили 6% респондентов.

Таким образом, именно эти запросы и создают те мотивирующие факторы, которые должны быть учтены руководством ООО «Домплюс» при разработке мер по уменьшению уровня текучести кадров.

Дальнейшей задачей исследования стало более детальное изучение причин увольнения кадров предприятия по собственному желанию.

С этой целью было проведено анкетирование уволенных по собственному желанию сотрудников путем телефонного опроса. Согласилась дать ответы на поставленные вопросы только некоторые из тех, кто уволился в 2016-2017 годах по собственному желанию (6 чел.). Все ответившие – мужчины. Трое из них – в возрасте от 21 до 30 лет, еще двое – в возрасте от 41 до 50 лет, один сотрудник – в возрасте от 31 до 40 лет.

Опрос проводился по анкете, текст которой представлен в Приложении В. По результатам проведенного анкетирования, нами составлена таблица 11.

Результаты анкетирования показали, что из 6 респондентов двое указали, что основной причиной их увольнения с работы в ООО «Домплюс» стал низкий уровень заработной платы. О значении данного фактора в текучести кадров свидетельствует то, что его указали все исследуемые. Но характерным является то, что для работников старшего возраста (от 41 до 50 лет) этот фактор не является ведущим, тогда как для работников до 30 лет он часто является главной причиной увольнения.

Также важным фактором увольнения по собственному желанию является поступление предложения о новой более перспективной работе на другом предприятии. Такую причину выделили как главную только два респондента в возрасте от 41 до 50 лет. Это может говорить о том, что работники старшего возраста увольняются преимущественно тогда, когда уже подыскали себе новое место работы (на их взгляд, более перспективное).

Таблица 11 – Результаты анкетирования по выявлению причин увольнения сотрудников ООО «Домплюс» по собственному желанию

Вопросы анкеты и характеристика респондентов	Респонденты					
	1	2	3	4	5	6
Характеристика респондентов						
Пол	Мужской	Мужской	Мужской	Мужской	Мужской	Мужской
Возраст	21-30	21-30	31-40	41-50	41-50	41-50
Ответы на вопросы анкеты						
Вопрос №1	4	1	1	4	4	2
Вопрос №2	-	-	-	-	1	1
Вопрос №3	-	-	-	-	-	-
Вопрос №4	2	-	-	1	2	-
Вопрос №5	-	-	-	-	-	-
Вопрос №6	-	-	-	-	-	-
Вопрос №7	3	2	2	-	-	-
Вопрос №8	-	-	-	-	-	-
Вопрос №9	-	3	-	2	3	3
Вопрос №10	-	-	3	3	-	-
Вопрос №11	-	-	-	-	-	-
Вопрос №12	-	-	4	-	-	-
Вопрос №13	-	-	-	-	-	-
Вопрос №14	1	4	-	-	-	4
Вопрос №15	-	-	-	-	-	-

Источник: составлено автором

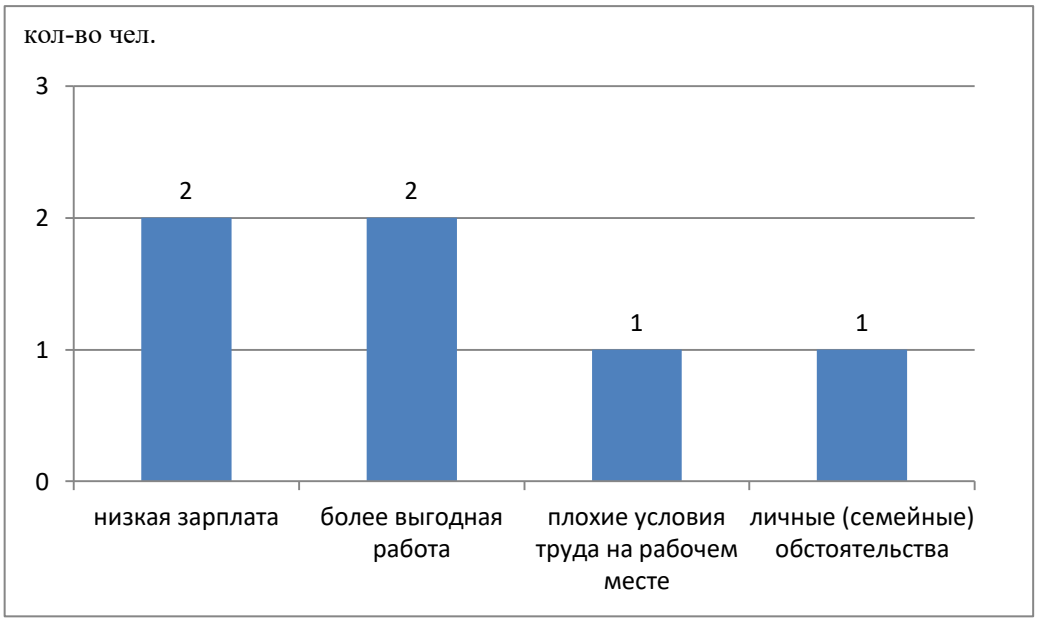
Среди главных причин увольнения по собственному желанию также была названы неудовлетворительные условия труда на рабочем месте. Для одного сотрудника в возрасте от 41 до 50 лет это главный фактор текучести, еще для двоих респондентов он является второй по значимости причиной увольнения.

Только один из опрошенных уволенных сотрудников ООО «Домплюс» (в возрасте от 21 до 30 лет) указал, что главной причиной его увольнения стали личные (семейные) обстоятельства.

Наглядно приоритетность главных причин увольнения представлена на рисунке 11.

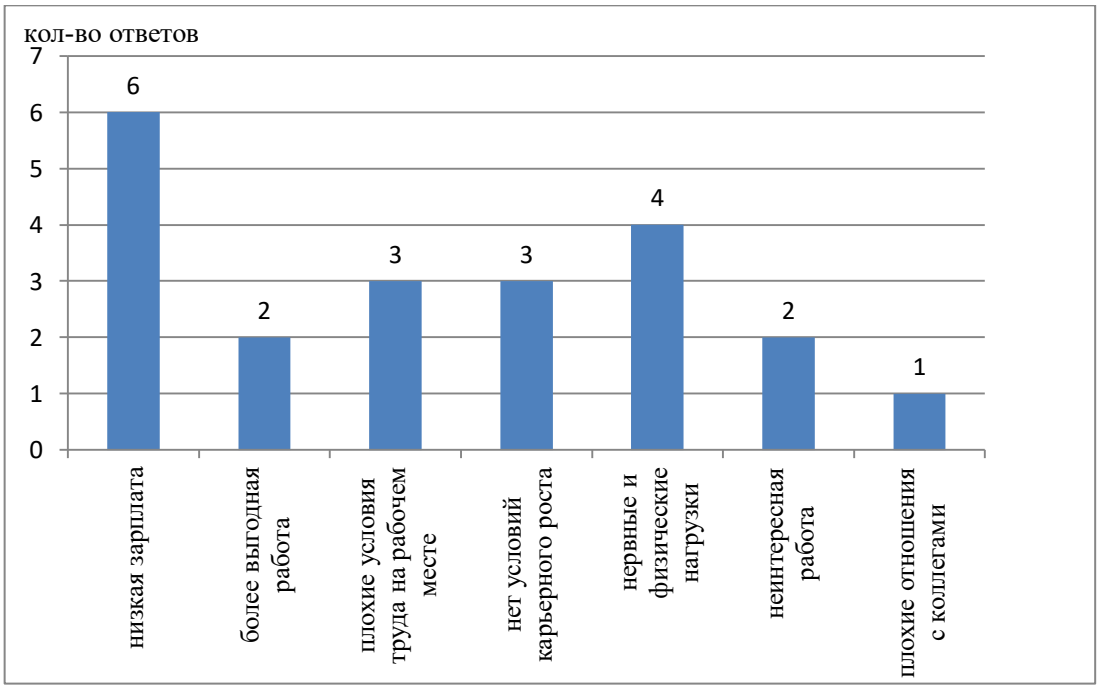
Но, как показало исследование, респонденты в процессе принятия решения об увольнении учитывали и другие факторы. Количество

респондентов, которые указали на негативное влияние различных факторов, демонстрирует рисунок 12.



Источник: составлено автором

Рисунок 11 – Приоритетность главных причин увольнения сотрудников ООО «Домплюс» по собственному желанию в 2016-2017 годах



Источник: составлено автором

Рисунок 12 – Наиболее часто указанные причины увольнения сотрудников ООО «Домплюс» по собственному желанию в 2016-2017 годах

С учетом данных, представленных на рисунке 13 можно сделать вывод, что на текучесть кадров предприятия ООО «Домплюс» повлияли такие факторы:

- низкая заработная плата;
- большие нервные и физические нагрузки на работе;
- плохие условия труда на рабочем месте;
- отсутствие условий для карьерного роста;
- неинтересное содержание работы.

Конечно же, эти причины по-разному воздействуют на тех или иных сотрудников. Например, для работников молодого возраста важным является условий карьерного роста, тогда как для работников старших 40 лет этот фактор уже не является значимым. И, наоборот, для работников старшего возраста важным является фактор нервных и физических нагрузок на работе, тогда как для молодых работников он менее важен.

Положительным результатом исследования является то, что никто из респондентов не указал, что на решение об увольнении повлияли такие факторы как:

- неудовлетворительная организация труда, отсутствие четких функциональных обязанностей и т.д.;
- слишком высокая ответственность за порученное дело;
- ненормированный рабочий день;
- не сложились отношения с руководителем;
- не удовлетворяет репутация компании и качество выпускаемой продукции (услуг) [10].

Это может свидетельствовать о том, что управление трудовыми ресурсами на предприятии в целом осуществляется хорошо, конфликты с руководством отсутствуют, работники знают свои обязанности и так далее.

2.3 Предложения по повышению эффективности системы мотивации трудовой деятельности ООО «Домплюс»

Для обоснования походов к оптимизации процессов мотивации и сокращения текучести персонала на ООО «Домплюс» необходимо учитывать результаты проведенного исследования. При этом следует учитывать, прежде всего, индивидуальные особенности сотрудников и их чувствительность к материальному или же моральному стимулированию [15]. С этой целью необходимо учитывать ответы сотрудников на последний ответ предложенной анкеты (Приложение Б).

Так, вызывает опасения, что большинство работников ощущают нестабильность своего положения в будущем. Конечно же, это зачастую служит тому, что они начинают подыскивать себе новую работу. Поэтому руководству компании необходимо проводить собрания с работниками, где объяснять положительные тенденции в работе предприятия, создавать у них уверенность в том, что завтра они будут работать на своих рабочих местах.

По данным анкетирования сотрудники предприятия показали, что они чувствительны к материальным и нематериальным стимулам – заработной плате и возможности получения дополнительных социальных услуг. Поэтому необходимо оценить возможности ООО «Домплюс» в повышении заработной платы персонала. Для этого необходимо сравнить темпы роста производительности труда и темпы роста заработной платы на предприятии, отраженные в таблице 12.

Данные табл. 12 свидетельствуют о том, что темпы роста производительности труда на предприятии значительны. Так, в 2017 году они составляют по сравнению с 2015 годом 14,48%. Но при этом темпы роста средней зарплаты персонала предприятия небольшие – всего 4,01%. А с учетом инфляции, рост зарплаты на предприятии практически отсутствует.

Такая ситуация приводит к тому, что уровень зарплаты и ее динамика перестают выполнять мотивирующую функцию, что способствует росту текучести персонала.

Таблица 12 – Анализ производительности труда и заработной платы персонала ООО «Домплюс» в 2015-2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017	Отклонение 2017/2015	
				Тыс. руб.	%
1.Выручка, тыс. руб.	207183	257123	275636	68453	33,04
2.Расходы на оплату труда, тыс. руб.	26564	30506	32112	5548	20,89
3.Средняя численность персонала, чел.	74	82	86	12,00	16,22
4.Производительность труда, тыс. руб./чел.	2799,8	3135,6	3205,1	405,3	14,48
5.Средняя годовая зарплата 1 сотрудника, тыс. руб.	359	372	373,4	14,4	4,01

Источник: составлено автором на основе материалов, предоставленных ООО «Домплюс»

Исходя из анализа, проведенного в таблице 12, можно сделать вывод о том, что предприятие ООО «Домплюс» имеет перспективы увеличения размера зарплат со средним темпом роста около 10-14% за 2 года, то есть на 5-7% ежегодно.

Исходя из этого, рассчитаем плановый уровень зарплаты сотрудников ООО «Домплюс» на 2018-2019 годы (таблица 13).

Таблица 13 – Расчет плановой заработной платы персонала ООО «Домплюс» в 2018-2019 годах

Показатель	2017	2018	2019	Отклонение 2019/2017	
				Тыс. руб.	%
Средняя годовая зарплата 1 сотрудника, тыс. руб.	373,4	-	-	-	-
Плановый среднегодовой рост зарплаты, %	-	6,0	6,0	-	-
Плановый уровень зарплаты, тыс. руб./год.	-	395,8	419,5	46,1	12

Источник: составлено автором на основе материалов, предоставленных ООО «Домплюс»

В результате ожидается обеспечение стабильности персонала, то есть снижение текучести. Но при этом вырастут общие расходы предприятия на оплату труда (таблица 14).

Такое изменение заработной платы может послужить существенным мотивирующим стимулом для большей доли персонала ООО «Домплюс».

Таблица 14 – Расчет планового уровня расходов ООО «Домплюс» на оплату труда в 2018-2019 годах

Показатель	2018	2019
1.Плановый уровень зарплаты, тыс. руб./год./чел.	395,8	419,5
2.Плановая численность персонала, чел.	86	86
3.Плановый объем расходов на оплату труда, тыс. руб. (стр.1 * стр. 2)	34038,8	36077

Источник: составлено автором на основе материалов, предоставленных ООО «Домплюс»

Но при этом следует учитывать, что существует такая категория, как порог материальной чувствительности к стимулированию. То есть, если ожидаемое вознаграждение воспринимается работником как значимое, он склонен тратить свое время и усилие, принимая на себя ответственность. Для того чтобы какое-то изменение в оплате для человека было действенно, оно должно быть существенным для работника.

Исходя из этого, однократное повышение зарплаты не решит проблему мотивации труда в ООО «Домплюс». Поэтому целесообразным является введение правил премирования работников предприятия за некоторые индивидуальные достижения.

На сегодняшний день в ООО «Домплюс» предусмотрены только премии за общие результаты работы. Так, при перевыполнении плана товарооборота за месяц (более чем на 10%) выплачивается премия всем сотрудникам и т.д. За индивидуальные достижения на современном этапе премии сотрудникам в ООО «Домплюс» не предусмотрены.

Поэтому важно изменить такую схему премирования и добавить к ней индивидуальные условия премирования персонала. С этой целью необходимо предусмотреть оформление документов на продажу товара (накладная, чек) с указанием фамилии продавца-консультанта, который осуществлял консультирование потребителей и помог сформировать заказ. На основании такой информации может быть рассчитан коэффициент индивидуального вклада каждого продавца-консультанта для расчета суммы индивидуальной премии.

Также руководство компании может использовать и нематериальные стимулы для повышения мотивации персонала к труду. Так, результаты анкетирования показали, что работники ООО «Домплюс» хотели бы выполнять более разнообразный труд. Многие из них преимущественно не удовлетворены возможностями должностного продвижения.

Поэтому предприятию можно предложить внедрение системы ротации сотрудников, изменения профессий с целью снижения монотонности труда. Например, для продавцов-консультантов ООО «Домплюс» целесообразно разнообразить труд за счет организации периодических маркетинговых исследований. При этом продавцы-консультанты по очереди будут выполнять функции маркетологов, организуя опросы покупателей, проводя анализ анкетирования и т.д. Также при желании сотрудников возможна ротация между продавцами-консультантами и работниками склада ООО «Домплюс».

Применение ротации кадров в ООО «Домплюс» предоставит такие преимущества:

1) возможность реализации программы развития сотрудников предприятия, потому что за счет последовательной ротации сотрудник получает представление о работе других подразделений, получает возможность приобрести новые знания и навыки;

2) возможность удержания ценных сотрудников и повышения их мотивации, которые являются эффективными в том случае, когда на предприятии не существует возможности обеспечить назначение работника на высшую должность или сотрудник не желает занимать руководящую должность;

3) возможность подготовки сотрудников для вновь создаваемых подразделений, расширения деятельности.

Поэтому предприятию можно предложить внедрение системы ротации сотрудников, совмещение профессий с целью снижения однообразия труда.

Решению проблемы высокой текучести кадров может помочь также оптимизация структуры кадров предприятия. Но это необходимо делать постепенно: при возникновении необходимости в приеме дополнительных сотрудников, осуществлять их подбор с учетом стрессоустойчивости и выявлением мотивирующих факторов. Персонал ООО «Домплюс» должен иметь должен иметь устойчивую психику, коммуникативные навыки, способность работать в стрессовых условиях и так далее [25]. Поэтому для ООО «Домплюс» можно рекомендовать изменить принципы подбора персонала на работу.

На сегодня при подборе на работу претенденты – потенциальные сотрудники ООО «Домплюс» – оцениваются исключительно на основании наличия необходимой квалификации, опыта работы и результатов собеседования. Но такой подход не позволяет оценить конфликтность персонала, его готовность работать в различных условиях, под психологическим давлением окружающих. Также такой подход не позволяет определить, к каким мотивирующим фактором более чувствителен сотрудник.

Поэтому для ООО «Домплюс» при подборе персонала целесообразно использовать специальные психологические программы диагностики, которые дают возможность проводить психодиагностику и прогнозирование поведения личности в экстремальных условиях, профилактировать проблемы совместимости в коллективе, выяснять основные мотиваторы каждой личности, что будет способствовать улучшению мотивации и снижению текучести кадров, как напрямую (в результате воздействия на выявленные мотиваторы), так и путем оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

Одной из компьютерных программ личностной психодиагностики, которая предназначена для оперативного независимого определения интеллектуальных, эмоциональных и поведенческих особенностей персонала, является программа Psychometric Expert Professional [17]. Ее

можно рекомендовать для приобретения и использования для психодиагностики претендентов на работу в ООО «Домплюс». Это позволит оптимизировать структуру персонала по психологическим характеристикам (неконфликтность, стрессоустойчивость).

2.4 Оценка эффективности предложенных методов

Расчёты плановых расходов ООО «Домплюс» на реализацию предложенных рекомендаций отражены в таблице 15.

Таблица 15 – Затраты на оптимизацию мотивации труда и сокращение текучести кадров на ООО «Домплюс»

Мероприятие	Плановые затраты, тыс. руб.
Повышение зарплаты	34039
Приобретение компьютерной программы психодиагностики	55,0

Источник: составлено автором

Таким образом, основную долю затрат составляют расходы на повышение зарплат персонала. Но они также будут способствовать повышению мотивации к труду, что найдет проявление в росте производительности труда сотрудников ООО «Домплюс».

В тоже время, предложенные рекомендации будут иметь и другой положительный эффект. Этот эффект является комплексным, его не всегда можно оценить достаточно точно, поскольку оптимизация социально-психологического климата влияет на общие результаты работы компании, повышение производительности труда и т.д. Можно ожидать, что это будет способствовать росту выручки.

Предложенные мероприятия будут способствовать повышению стабильности персонала на ООО «Домплюс». Это приведет к сокращению расходов предприятия, которые вызваны высокой текучестью кадров [20]. В частности, эти расходы включают следующее:

1) затраты, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место: затраты на поиск кандидатов (объявления в

средствах массовой информации, оплата услуг кадровых агентств и др.); расходы на отбор кандидатов (затраты рабочего времени на проведение процедуры отбора — собеседование, просмотр анкет и др.; издержки, вызванные оформлением принятых на работу (затраты рабочего времени сотрудников и финансовые расходы на эту процедуру);

2) затраты, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых сотрудников. Эти потери показывают затраты на проведение трудовой адаптации сотрудника, обучение на рабочем месте, расходы на обучение с отрывом от производства;

3) затраты, связанные с оплатой сверхурочной работы сотрудников при увольнении другого персонала (при возникновении дефицита трудовых ресурсов).

Общий экономический эффект от реализации предложенных мероприятий обобщен в таблице 16.

Таблица 16 – Экономический эффект от реализации основных предложенных рекомендаций в ООО «Домплюс»

Рекомендация	Последствие	Затраты, тыс. руб.	Доходы, экономия, тыс. руб.
Оптимизация процедуры подбора персонала	Приобретение программы психодиагностики	-55,0	-
Повышение зарплат персоналу	Повышение мотивации к труду, рост производительности труда на 15%	-34039	-
Все вышеперечисленное	Рост выручки	-	+41345
	Экономия затрат на подбор кадров в результате снижения текучести	-	+12,0
	Экономия затрат на обучение и переобучение новых сотрудников	-	+126,8
	Экономия оплаты сверхурочной работы		+112,7
Всего		-34094	41596,5
Общий экономический эффект			+7502,5

Источник: составлено автором

Таким образом, приблизительные расчеты показали, что предложенные рекомендации эффективны и будут иметь не только положительное влияние на трудовой коллектив ООО «Домплюс», но и на финансовые результаты деятельности предприятия.

Заключение

Текучесть кадров — это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником. Наиболее типичными причинами высокой текучести кадров на предприятиях являются следующие: недовольство уровнем оплаты труда, задержки выплаты заработной платы, тяжелые и опасные условия труда, неприемлемый режим работы, а также причины личного характера – желание карьерного роста, творческого развития, отношения в коллективе и т.д.

Влияние текучести кадров сегодня оценивают с двух позиций. С одной стороны выделяют ее негативные последствия: сбои в производственном механизме предприятия, приводящие к ряду экономических потерь; снижение качества его трудовых ресурсов; потери, вызванные простоями оборудования; излишние затраты на подбор кадров и адаптацию работников; проблемы работников, оторванных от привычной работы несущих определенные материальные и психологические потери; снижение эффективности затрат на обучение персонала, так как в случае их увольнения выигрыш от обучения получает либо другое предприятие, либо вообще никто, если увольнение связано с переменой профессии. С другой стороны, выделяют положительные последствия текучести кадров: она способствует межотраслевому и территориальному перераспределению рабочей силы, квалификационно-профессиональному продвижению кадров, повышению благосостояния и развитию людей, если перемещение идет по карьерной лестнице.

В рамках управления персоналом предприятия текучесть кадров рассматривается как преимущественно негативный процесс, которые имеет соответствующие последствия для предприятия. Поэтому современные компании используют различное мотивирующее воздействие на персонал с целью формирования его лояльности и снижения уровня текучести кадров, используя при этом как материальные, та и нематериальные стимулы.

Практическое исследование в данной работе проведено на материалах предприятия ООО «Домплюс». Анализ показал, что данная компания является прибыльной и наращивает объемы реализации товаров и услуг, а также и объемы чистой прибыли.

В структуре персонала исследуемого предприятия преобладает персонал в возрасте от 29 до 49 лет, а также персонал мужского пола. Положительной тенденцией является увеличение в динамике удельного веса сотрудников с высшим образованием и снижение доли персонала со средним общим образованием.

В динамике численность персонала на исследуемом предприятии увеличилась. Так, в 2017 году она составила 86 чел., что на 12 чел. или на 16,22% больше по сравнению со среднесписочной численностью персонала ООО «Домплюс» в 2015 году. Такой рост численности персонала на предприятии обусловлен значительными объемами приема кадров на протяжении исследуемого периода времени. Так, в 2015-2016 годах было принято по 13 чел., в 2017 году штат персонала ООО «Домплюс» увеличился на 10 чел. При этом значительными являются и показатели сокращения персонала. Так, в 2015 году было уволено 5 сотрудников, а в 2016-2017 годах – по 9 чел. ежегодно.

Негативной тенденцией является рост количества персонала, уволенного по собственному желанию. Так, в 2015 году таких желающих было 4 чел., в 2016 году – 7 чел., в 2017 году – 8 чел. Это количество персонала и составляет абсолютный показатель текучести кадров на исследуемом предприятии. Коэффициент текучести кадров на исследуемом предприятии несколько превышает оптимальную норму (5%), особенно если учесть, что деятельность предприятия не имеет сезонного характера [9]. Кроме того, в динамике отмечается повышение уровня текучести кадров с 5,41% в 2015 году до 9,3% в 2017 году.

Это свидетельствует о наличии проблем с удовлетворенностью сотрудников предприятия своим трудом. Поэтому в ходе выполнения работы

было проведено анкетирование работников ООО «Домплюс». Ответы сотрудников предприятия показали, что средний уровень удовлетворенности трудом в организации составляет около 55%. Прежде всего, на предприятии низкий уровень удовлетворения размером заработка.

Дальнейшей задачей исследования стало более детальное изучение причин увольнения кадров предприятия по собственному желанию. С этой целью было проведено анкетирование уволенных по собственному желанию сотрудников путем телефонного опроса. Результаты анкетирования показали, что на текучесть кадров предприятия ООО «Домплюс» повлияли такие факторы: низкая заработная плата; большие нервные и физические нагрузки на работе; плохие условия труда на рабочем месте; отсутствие условий для карьерного роста; неинтересное содержание работы.

В ходе исследования сделан вывод о том, что предприятие ООО «Домплюс» имеет перспективы увеличения размера зарплат со средним темпом роста около 10-14% за 2 года, то есть на 5-7% ежегодно. При этом целесообразным является введение правил премирования работников предприятия за некоторые индивидуальные достижения. Также важно ввести и систему экономических штрафов не только за нарушения трудовой дисциплины, но и за недостаточно профессиональный уровень обслуживания посетителей.

Решению проблемы высокой текучести кадров может помочь также внедрение системы ротации сотрудников, изменения профессий с целью снижения монотонности труда, а также оптимизация структуры кадров предприятия с точки зрения их психологической устойчивости. С этой целью необходимо изменить процедуру подбора кадров и обязательно использовать возможности современных программ психодиагностики.

Приблизительные расчеты показали, что предложенные рекомендации эффективны и будут иметь не только положительное влияние на трудовой коллектив ООО «Домплюс», но и на финансовые результаты деятельности предприятия.

Список использованной литературы

1. Авчиренко, Л. К. Управление персоналом организации /Л.К. Авчиренко. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 482 с.

2. Адамс, Б. Эффективное управление персоналом / Боб Адамс; пер. с англ. А. Г. Вронской. – М. : АСТ : Астрель, 2013. – 362 с.

3. Анализ финансовой отчетности: учебник / под общ. ред. М. А. Вахрушиной. – 2–е изд. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА–М, 2015. – 431 с.

4. Анисимов, В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации: практическое пособие кадровика / В. М. Анисимов. – М.: Экономика, 2015. – 704 с.

5. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – 2–е изд. – Минск : Современная школа, 2015. – 448 с.

6. Гарбар, А.А. Анализ структуры мотивов текучести кадров и её динамики / А.А. Гарбар // Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2012. – № 2-3. – С. 199-204.

7. Гарбар, А.А. Текучесть кадров как неорганизованная форма трудовой мобильности / А.А. Гарбар // Наука и современность. – 2012. – № 16-2. – С. 105-111.

8. Гелета, И.В. Характеристика факторов текучести кадров в организации / И.В. Гелета, Е.А. Коршунова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2012. - № 12. – С. 194-198.

9. Герасимова, Е.А. Текучесть кадров как индикатор адекватности управления предприятием / Е.А. Герасимова, И.В. Додорина, Л.П. Синяева // Научно-методический электронный журнал «Жажда». – 2013. – № 4. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://zhazhda.biz/base/teku-chestkadrov.

10. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б. М. Генкин. – 7–е изд., перераб. и доп. – М. : Норма, 2015. – 448 с.

11. Горфинкель, В.Я. Экономика фирмы: учебник для вузов / В. Я. Горфинкель, О. В. Антонова, Л. Я. Аврашков. – М. : Юрайт, 2013. – 679 с.

12. Демин, Ю. М. Аттестация персонала / Ю. М. Демин. – СПб.: Питер, 2015. – 176 с.

13. Долженко, Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий // Вестник АГАУ. – 2014. – №9 (119). – С.157-162.

14. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебник / А. П. Егоршин – Нижний Новгород : НИМБ, 2015. – 722 с.

15. Жарковская, Е. П. Антикризисное управление: учебник / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. – 4–е изд., испр. – М. : Омега–Л, 2015. –356 с.

16. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: учебник /Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М. : ФОРУМ : ИНФРА–М, 2015. – 393с.

17. Иванов, Г. Г. Экономика организации. Торговля: учебник / Г. Г. Иванов. – М. : ФОРУМ : ИНФРА–М, 2015. –352 с.

18. Кибанов, А.Я. Экономика и социология труда / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2015. – 584с.

19. Карлик, А.Е. Экономика предприятия: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / А.Е. Карлик– 2е изд., перераб. и доп. – СПБ: Питер, 2012. – 463 с.

20. Кучин, М.А. Как предотвратить текучесть кадров / М.А. Кучин // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. - 2012. - № 9-2. – С. 151-156.

21. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия. / Е.В. Маслов, – 2–е изд. – М. : Проспект, 2013. – 624 с.

22. Минаш, Е. П. Удовлетворенность трудом менеджеров разного уровня иерархии // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. – 2010. – №17. [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/udovletvorennost-trudom-menedzherov-raznogo-urovnya-ierarhii.

23. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебники для бакалавров / Е. Б. Моргунов. – 3–е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2013. –561 с.

24. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 467 с.

25. Патласов, О. Ю. Антикризисное управление. Финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации: учебное пособие / О. Ю. Патласов, О. В. Сергиенко. – М. : Книжный мир, 2012. – 528 с.

26. Пласкова, Н. С. Экономический анализ: учебник / Н. С. Пласкова. –3–е изд., перераб. и доп. – М. : Эксмо, 2015. – 704 с.

27. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г. В. Савицкая. – 7–е изд., испр. – Минск : Новое знание, 2001. – 704 с.

28. Самарина, В. П. Экономика организации: учеб.пособие / В.П. Самарина, Г.В. Черезов, Э. А. Карпов. – М.: Кнорус, 2012 – 319 с.

29. Самарина, В. П. Экономика организации : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальностям "Бухгалт. учет, анализ и аудит", "Финансы и кредит" / В. П. Самарина, Г. В. Черезов, Э. А. Карпов. – Москва : КноРус, 2012. – 319 с.

30. Самоукина, Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах: сборник практических инструментов / Н. Самоукина. – М. : Эксмо, 2013. – 272 с.

31. Сафронов, Н. А. Экономика организации (предприятия) : учеб. для студентов образоват. учреждений сред. проф. образования,

обучающихся по финансово–экон. специальностям / Н. А. Сафронов. – 2–е изд., с изм. – Москва: Магистр, 2012. – 255 с.

32. Синяева, Л. П. Текучесть кадров как индикатор адекватности управления предприятием / Л. П. Синяева, И.В. Додорина, Е.А. Герасимова // научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – Спецвыпуск №4 [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://ekoncept.ru/2013/13539.htm.

33. Спивак, В. А. Управление персоналом: учебное пособие / В. А. Спивак. – М. : Эксмо, 2012. – 336 с.

34. Стаут, Л.У. Управление персоналом: настольная книга менеджера / Л. У. Стаут, пер. с англ. А. Стативка – М. : Добрая книга, 2012. – 536 с.

35. Скляренко, В.К. Экономика предприятия (в схемах, таблицах, расчетах): учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению 521600 «Экономика»/ В.К. Скляренко. – М.: ИНФРА–М,2012.–205с.

36. Фалько, С.Г. Экономика предприятия: учеб.пособие для студентов, обучающихся по направлению 220700 «Организация и управление наукоемкими производствами» специальности 220701 «Менеджмент высоких технологий» / С.Г. Фалько. – М.: Кновус, 2013.– 346 с.

37. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2016. – 224 с.

38. Черноусова, В.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров на российских предприятиях / В.В. Черноусова // Экономика. Право. Печать. - 2013. - № 3. - С. 389-395.

39. Шапиро, С. А. Основы управления персоналом в современных организациях: экспресс–курс: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление и другим междисциплинарным специальностям / С. А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, 2011. – 400 с.

40. Шлендер П.Э. Управление персоналом организации: учебное пособие / П. Э Шлендер, В. Н. Маслова, М. Е. Смирнова. – М.: Вузовский учебник : ИНФРА–М, 2013. – 398 с.

41. A Strategic Activity Model of Enterprise System Implementation and Use: Scaffolding Fluidity [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://publications.aston.ac.uk/21008/1/Strategic_activity_model_of_Enterprise_System_implementation_and_use.pdf

42. Bebenroth R. Challenges of Human Resource Management in Japan : Taylor & Francis Ltd Publishing, 2010. – 5 p.

43. Brent Keijzers. Bachelor Thesis: Employee Motivation and Performance [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=121057

44. Dineen, B.R. & Noe, R.A. (2003). The impact of team fluidity and its implications for HumanResource Management research and practice. In J. Martocchio and G. Ferris (Eds.) Research inPersonnel and Human Resources Management. Vol. 22, p. 1-38.

45. Morita M. Management Education in Japan: Elsevier Science & Technology, 2007. - 528 p.

46. Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. Human Resource Development Review, 6(4), 377-393.

47. Stup RE: Human resource management and dairy employee organizational commitment. In Journal of Dairy Science. Amer Dairy Science Assoc 1111 N Dunlap Ave, Savoy, IL 61874 USA; 2007: 329-329.

48. Top Five Employee Motivation Problems [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://work.chron.com/top-five-employee-motivation-problems-22613.html

49. Westover, J. H. & Taylor, J. (2010). International differences in job satisfaction; The effects of public service motivation, rewards and work relations. International Journal of Productivity and Performance Management, 811-828.

50. Zhang X, Bartol KM. Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. Acad Manag J. 2010;53(1):107–128.

Приложение А

Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 2015 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710002		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2015
Организация **Общество с ограниченной ответственностью "Домплюс"**	по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН			
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма / форма собственности **Общество с ограниченной ответственностью** /	по ОКОПФ / ОКФС			
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ			

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2015 г.	За Январь - Декабрь 2014 г.
Выручка	2110	207 183	148 908
Расходы по обычной деятельности	2120	(194 920)	(141 802)
Прочие расходы	2350	(3 182)	(981)
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(2 455)	(1 225)
Чистая прибыль (убыток)	2400	**6 626**	**4 900**

Руководитель

(подпись) (расшифровка подписи)

11 марта 2016 г.

Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 2016 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	**0710002**		
	Дата (число, месяц, год)	**31**	**12**	**2016**
Организация **Общество с ограниченной ответственностью "Домплюс"**	по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН			
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма / форма собственности **Общество с ограниченной ответственностью** /	по ОКОПФ / ОКФС			
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ			

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2016 г.	За Январь - Декабрь 2015 г.
Выручка	2110	257 123	207 183
Расходы по обычной деятельности	2120	(234 648)	(194 920)
Прочие расходы	2350	(2 465)	(3 182)
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(5 050)	(2 455)
Чистая прибыль (убыток)	2400	**14 960**	**6 626**

Руководитель

(подпись) (расшифровка подписи)

13 марта 2017 г.

Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 2017 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	**0710002**		
	Дата (число, месяц, год)	**31**	**12**	**2017**
Организация **Общество с ограниченной ответственностью "Домплюс"**	по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН			
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма / форма собственности **Общество с ограниченной ответственностью** /	по ОКОПФ / ОКФС			
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ			

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г.
Выручка	2110	275 636	257 123
Расходы по обычной деятельности	2120	(258 893)	(234 648)
Прочие доходы	2340	4 006	-
Прочие расходы	2350	(980)	(2 465)
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(3 162)	(5 050)
Чистая прибыль (убыток)	2400	**16 607**	**14 960**

Руководитель

(подпись) (расшифровка подписи)

5 марта 2018 г.

Приложение Б
Анкета

1. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах).

0	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

2. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы?

Вопрос	**Ответы**				
	Удовлетворен	**Скорее удовлетворен**	**Затрудняюсь ответить**	**Скорее не**	**Не удовлетворен**
Размер заработка					
Режим работы					
Разнообразие работы					
Необходимость решения новых проблем					
Самостоятельность в работе					
Возможность должностного продвижения					
Санитарно-гигиенические условия					
Отношения с коллегами					
Отношения с непосредственным руководителем					

Уровень технической оснащенности					

3. Выберите, пожалуйста, из ниже перечисленных методов влияния на Вашу трудовую деятельность 5 самых важных для Вас? Напротив самой важной поставьте цифру 1, менее важной - 2 затем 3,4,5.

Характеристика работы	**Балл**
Заработная плата	
Уверенность в завтрашнем дне	
Возможность бесплатного обучения	
Возможность продвижения по карьерной лестнице	
Возможность получить дополнительные социальные услуги	
Улучшение условий труда	
Разнообразие труда	
Гибкий график работы	
Выбор при определении периода отпуска	
Отношения с руководителем	
Отношение с другими сотрудниками	
Возможность получить дисциплинарное наказание	
Возможность получить признание, знаки отличия	

Спасибо за Ваши ответы.

Приложение В

Анкета

для специалистов, увольняющихся из компании

Укажите, пожалуйста, в анкете те причины, которые Вас побудили принять решение об увольнении из компании (в приоритетном порядке).

№	Причины увольнения специалиста	Приоритетность
1	Низкий уровень заработной платы.	
2	Поступило предложение о новой более перспективной работе.	
3	Неудовлетворительная организация труда, отсутствие четких функциональных обязанностей и т. Д.	
4	Неудовлетворительные условия труда на рабочем месте.	
5	Слишком высокая ответственность за порученное дело	
6	Ненормированный рабочий день.	
7	Нет условий для профессионального и карьерного роста.	
8	Для эффективной работы не хватает имеющегося опыта и профессиональных знаний.	
9	Работа требует больших нервных и физических нагрузок.	
10	Работа стала неинтересной, перестала приносить моральное удовлетворение.	
11	Не сложились отношения с руководителем.	
12	Не удовлетворяет рабочая атмосфера и отношения с трудовым коллективом.	
13	Не удовлетворяет репутация компании и качество выпускаемой продукции.	
14	Причины личного или семейного характера.	
15	Иные причины увольнения (укажите какие).	

Ф.И.О. специалиста _____

Занимаемая должность _____

Структурное подразделение_____

Подпись _____ Дата « ___ » _____ « _____» год.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ ВКР

на выпускную квалификационную работу студента (ки) Титченко Юлии Артемовны

направление 38.03.03 Управление персоналом группа Б1403а

Руководитель ВКР кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда Коссов Андрей Юрьевич

на тему Влияние мотивации персонала на сокращение текучести кадров

Дата защиты ВКР «26» июня 2018 г.

Выпускная квалификационная работа студентки Титченко Юлии Артемовны полностью соответствует полученному заданию. Тема анализа влияния мотивации персонала на сокращение текучести кадров актуальна в связи с высокой текучесть кадров, которая приводит к экономическому отставанию и проигрышу в конкурентной борьбе, и непониманию мотивационных механизмов, способных снизить текучесть кадров.

Студентка Титченко Юлия Артемовна проявила самостоятельность, творческую активность, аккуратность.

Студентка Титченко Юлия Артемовна проявила способность анализировать большой пласт теоретического материала, умение анализировать и обобщать полученные из источников данные.

Полученные выводы могут быть успешно применены на практике любого предприятия, стимулировать разработку мотивационных программ, с целью снижения текучести кадров, что может считаться качественным результатом выпускной квалификационной работы.

Заключение: заслуживает оценки хорошо и присвоения квалификации «бакалавр» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Оригинальность текста ВКР составляет 76 %

Руководитель ВКР к.э.н.,доц _____ А.Ю. Коссов
(и.о.фамилия)

«17» июня 2018 г.