





## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления текучестью персонала компании.....	8
1.1 Определение понятия текучесть кадров и факторов, влияющих на её снижение.....	8
1.2 Управление мотивацией и лояльностью персонала как инструменты снижения текучести кадров.....	13
1.3 Особенности проектного подхода к управлению текучестью кадров.....	30
2 Анализ практики управления текучестью на примере группы компаний «Сибирская кондитерская компания».....	36
2.1 Характеристика деятельности компании.....	36
2.2 Анализ текучести персонала в организации.....	43
2.3 Проблемы управления текучестью персонала в ГК «СКК».....	50
3 Разработка проекта по управлению текучестью кадров на примере группы компаний «Сибирская кондитерская компания».....	58
3.1 Описание проекта управления текучестью персонала.....	58
3.2 Оценка ресурсов проекта по управлению текучестью кадров.....	73
3.3 Оценка рисков и ограничений проекта по управлению текучестью кадров.....	78
Заключение.....	86
Список использованных источников.....	89
Приложение А.....	97
Приложение Б.....	103

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях глобализации, структурных изменений в экономике, появления новых форм организации и прочих инноваций рынка в эпоху развитого капитализма каждая организация, ориентированная на прибыль, стремится к сокращению своих издержек. Получение прибыли является целью предпринимательской деятельности, поэтому каждая компания уделяет внимание поиску наиболее эффективного способа сокращения издержек. Одним из способов сокращения издержек является снижение текучести персонала. Текучесть персонала приводит к потере времени на документооборот, обучение новых сотрудников, имиджевым потерям, снижению конкурентоспособности компании на рынке труда.

Данная магистерская диссертация в качестве одного из способов снижения текучести персонала предлагает проект системы управления текучестью персонала, направленной на управление лояльностью персонала и управление его текучестью. Разработка системы мотивации персонала – трудоемкий и энергозатратный процесс. Система мотивации каждой организации должна быть уникальной, при разработке должна учитываться не только специфика внутренней среды организации, но и состояние внешней среды. В условиях структурных изменений экономики, когда простейший ситуационный анализ ежеквартально показывает новые результаты, система мотивации должна быть гибкой, адаптивной, способной подстраиваться под изменяющиеся условия.

Основные способы снижения текучести персонала - обеспечение качественного подбора персонала, программы по профессиональному и карьерному развитию сотрудников, открытая система оплаты труда, эффективная система адаптации персонала, обеспечение комфортных условий труда, поддержание комфортного психологического климата на рабочем месте, система мотивации сотрудников, направленная на удержание, повышение

уровня лояльности сотрудников. Общепринятая практика снижения текучести путём целенаправленного управления мотивацией и лояльностью сотрудников отсутствует.

Объектом исследования является группа компаний «Сибирская кондитерская компания», где в данный период времени проблема низкой лояльности персонала является актуальной. Большая часть компаний занимается продуктовым ритейлом, логистические услуги предоставляет «Сибирская логистическая компания», входящая в группу. «Сибирская кондитерская компания» - среднее по численности предприятие (793 человека). Основные категории персонала – среднеквалифицированный персонал (торговые представители, супервайзеры), низкоквалифицированный персонал (грузчики, подборщики, кладовщики, водители и экспедиторы). Данные категории персонала отличаются низкой лояльностью: за 2017 год текучесть низкоквалифицированного персонала составила порядка 70%, текучесть среднеквалифицированного персонала – 45%.

Предметом исследования является совершенствования системы управления текучестью персонала.

Цель – разработка проекта по снижению текучести персонала на примере группы компаний «Сибирская кондитерская компания»

Задачи:

1. Изучить существующие практики снижения текучести персонала.
2. Провести анализ Группы компаний «Сибирская кондитерская компания»: SWOT, STEP, анализ финансово-хозяйственной деятельности.
3. Проанализировать применение проектного подхода в ГК «СКК».
4. Проанализировать уровень текучести персонала в «Сибирской кондитерской компании».
5. Проанализировать персонал организации на предмет мотивационной структуры и уровня лояльности.
6. Разработать проект по снижению текучести персонала на примере ГК «СКК».

При проведении исследования были использованы следующие методы исследования и подходы: эмпирико-теоретические (наблюдение, измерение, описание) и логико-теоретические (сравнение, анализ и синтез, дедукция, моделирование) методы исследования; проектный подход, системный подход.

Научная новизна диссертационной работы включает:

1. Введение понятия адаптивной мотивации как гибкой мотивации, реагирующей на изменяющиеся условия внешней и внутренней среды организации и способной подстраиваться под них.

2. Определение взаимосвязи адаптивной мотивации и лояльности персонала. Мотивация и лояльность рассматриваются как взаимосвязанные инструменты влияния на текучесть персонала.

3. Дифференцирование элементов системы мотивации для различных категорий персонала.

Теоретическая значимость данного исследования заключается в:

- получении нового определения мотивации как адаптивного процесса;
- описании особенностей проектного подхода к разработке адаптивной системы мотивации.

Практическая значимость магистерской диссертации состоит в возможности использования разработанного в ходе исследования проекта для снижения уровня текучести персонала в сторонних организациях. Следует учесть, что набор мероприятий по снижению текучести для каждой организации является уникальным ввиду уникальности мотивационной структуры и уровня лояльности персонала.

Магистерская диссертация состоит из 3 глав, введения и заключения. Во введении описаны актуальность данной работы, объект и предмет исследования, цели и задачи исследования, элементы научной новизны, теоретическая и практическая значимость.

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления текучестью персонала компании. Вторая глава - анализ практики управления текучестью на примере группы компаний «Сибирская кондитерская компания». Третья глава

посвящена разработке проекта по управлению текучестью кадров на примере группы компаний «Сибирская кондитерская компания».

В данный момент проект находится на стадии реализации в группе компаний «Сибирская кондитерская компания».

Работа была апробирована на международной конференции «Перспективы Свободный – 2018» и «Перспективы Свободный – 2019».

# **1 Теоретические основы управления текучестью персонала компании**

## **1.1 Определение понятия текучесть кадров и факторов, влияющих на её снижение.**

Текучесть кадров влияет на корпоративный дух организации, на эффективность труда сотрудников, репутацию компании и множество других аспектов работы организации, поэтому HR-менеджерам крайне важно следить за этим показателем, стараясь стабилизировать текучесть, снизить её уровень. Поэтому крайне важно дать определение текучести.

Текучесть персонала – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным специалистом. Выделяют следующие виды текучести персонала [1]:

1. Внутриорганизационная.
2. Внешняя.
3. Физическая.
4. Естественная.
5. Скрытая (психологическая).

Внутриорганизационная текучесть всегда связана с трудовыми перемещениями внутри организации [2]. Как правило, внутриорганизационная текучесть не приносит вреда организации. Внешняя текучесть – текучесть между организациями, отраслями и сферами экономики. Данный вид текучести противопоставлен внутриорганизационной, последующие виды текучести скорее описывают и дополняют внешнюю текучесть, нежели являются самостоятельными видами текучести.

Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и HR-менеджеров по снижению её уровня [3]. Абсолютно статичный персонал не способствует развитию организации. Физическая текучесть кадров охватывает

тех работников, которые в силу различных причин увольняются и покидают организацию [4]. Физическая текучесть противопоставлена скрытой, психологической текучести. Как правило, при расчете текучести, при учете её уровня, коэффициента, речь идет именно о физической текучести персонала. Коэффициент высвобождения отражает именно уровень физической текучести. Скрытая (психологическая) текучесть кадров возникает у тех сотрудников, которые внешне не покидают компанию, но фактически уходят из нее, исключаются из организационной деятельности [5].

Часть работодателей придерживается позиции игнорирования психологической текучести [6]. Данная точка зрения является некорректной, ведь сотрудники, у которых возникла скрытая текучесть, как бы вступают в оппозицию руководству. Данный вид текучести является едва ли не самым опасным для организации. Высокий уровень психологической текучести говорит о наличии в компании большого количества неэффективных сотрудников. Сотрудник теряет интерес к своей работе, относится к ней безразлично. Безразличие приводит к снижению мотивации к труду, снижению его лояльности организации. Сотрудник перестает стремиться рационально использовать рабочее время – в такой ситуации наблюдаются затянувшиеся «обеда», перерывы, порой несанкционированные – если в организации отслеживается использование рабочего времени. Сотрудник позволяет себе совершать прогулы. Наблюдается снижение трудовой дисциплины, закономерно влияющее на качество труда. Снижение качества труда влечет за собой снижение качества производимой продукции – увеличивается процент брака, растут издержки на производство, возрастает себестоимость. Скрытая, психологическая текучесть персонала оказывает сильное влияние на экономическую деятельность организации.

Однозначно определить причину увольнения сотрудников очень сложно, тем не менее, можно выделить следующие основные причины текучести кадров [7,8,9]:

1. Некорректная или закрытая система оплаты труда персонала. Работник, недовольный уровнем заработной платы, несоответствием уровня оплаты труда затраченным усилиям, редко задерживается в компании. Работник, не понимающий, как именно происходит начисление, какие показатели работы оцениваются, если это касается некоего премирования или сдельной оплаты труда, так же не задержится в организации надолго.

2. Неэффективная система подбора персонала. Подбор персонала может привести к увольнению принятых сотрудников вследствие спешного закрытия вакантного места – рекрутеру важно закрыть вакансию в срок, а не закрыть её качественно. К сожалению, организации часто сталкиваются с такими ситуациями, особенно, в случае с внешним рекрутером, желающим как можно быстрее получить гонорар за закрытую вакансию.

3. Неэффективная система адаптации персонала. На этапе адаптации сотрудник может столкнуться с неприятием его коллективом, с несоответствием ожиданиям корпоративной культуре, условиям работы или заработной плате. Отсутствие нужного обучения может сказаться на текучести, а так же могут выявиться ошибки, допущенные на этапе подбора, что может привести сотрудника к увольнению.

4. Нет условий для карьерного роста сотрудников, не организуется повышение их квалификации. Для определенных категорий сотрудников важен профессиональный рост, для других – карьерный. При отсутствии возможности карьерного или профессионального роста сотрудник увольняется, не наблюдая для себя перспективы развития в данной компании.

5. Плохие условия труда в компании. Очевидно, что условия труда в организации прямым образом воздействуют на текучесть персонала. Редкий сотрудник будет терпеть неудовлетворительные условия труда, и даже при отсутствии непосредственного увольнения сотрудника будет наблюдаться скрытая, психологическая текучесть.

6. Конфликтные отношения с начальством. Неразрешенные копящиеся конфликты с руководством чаще всего приводят либо к увольнению

сотрудников, либо к скрытой текучести персонала.

7. Плохой психологический климат в коллективе, неприязненные отношения с коллегами. Конечно, существуют личности, способные работать в условиях неблагоприятного психологического климата, но увольнение или скрытая текучесть, как и в случае с конфликтным отношением с начальством, являются закономерным следствием неприязненных отношений с коллегами.

8. Не созданы условия для выражения творческих способностей. В зависимости от личностных характеристик сотрудника (психотипа, типа акцентуации, мотивационного типа, и т.д.) отсутствие условий для самовыражения может являться причиной для физической или психологической текучести.

9. Плохая организация труда и менеджмента на предприятии. Данная причина является одной из основных причин появления любого из видов текучести. Неэффективный менеджмент так же способен привести к появлению вышеописанных ситуаций, что, в свою очередь, приводит к текучести.

10. Отсутствие стабильности в работе компании или падение ее репутации.

Норма текучести – не статичный показатель, он может варьироваться в зависимости от специфики бизнеса, территориального расположения компании, других причин

Примерные нормы текучести рабочих разного уровня и специализации [1,10]:

- менеджеры высокого звена — 0–2%;
- управляющие среднего звена – норма до 10%;
- рядовые рабочие — норма до 30%;
- неквалифицированные сотрудники (уборщицы, грузчики) — норма до 50%
- специалисты в компьютерных технологиях — 8–10%;
- работники торговли — норма до 35%.

В целом коэффициент нормы меньше 3% говорит о застое на предприятии, отсутствии «полезной» естественной текучести персонала. Более 50% — о серьезных проблемах в кадровой политике. Но нужно учитывать, что любой коэффициент наиболее информативен при рассмотрении в динамике.

При анализе текучести кадров необходимо изучить процессы текучести с качественной и количественной стороны. Выяснить причины, мотивы и факторы «текучки» персонала. В процессе анализа текучесть кадров условно делится на две [11]:

1. Активная – увольнение сотрудника обусловлено неудовлетворенностью рабочим местом, условиями труда, атмосферой в коллективе, отношением руководства и прочее.

2. Пассивная – увольнение сотрудника инициируется со стороны работодателя.

При анализе данных показателей необходимо учитывать, почему именно увольняются работники.

Проанализировав причины возникновения текучести персонала, можно выделить следующие способы снижения её уровня в организации:

1. Обеспечение качественного подбора персонала [12].
2. Программы по профессиональному и карьерному развитию сотрудников.
3. Открытая система оплаты труда [13].
4. Эффективная система адаптации персонала.
5. Обеспечение комфортных условий труда.
6. Поддержание комфортного психологического климата на рабочем месте [14].
7. Система мотивации сотрудников, направленная на удержание.
8. Повышение уровня лояльности сотрудников.

## **1.2 Управление мотивацией и лояльностью персонала как инструменты снижения текучести кадров**

Управление мотивацией сотрудников и управление лояльностью – эффективные инструменты работы с персоналом, способные при корректном использовании снизить уровень текучести персонала.

Категория "мотивация" в современном менеджменте является актуальной, так как мотивация персонала - популярный инструмент повышения работоспособности персонала, эффективности труда, так же мотивация персонала способна оказывать влияние на удержание персонала организации.

Наука обратилась к изучению теорий мотивации больше ста лет назад. З.Фрейд в Австрии, Н. Ах и К. Левин в Германии, И.П. Павлов и Е.Н. Соколов в России, У. Мак-Дауголл в Англии, У. Джеймс и Э. Торндайк в Америке стали основоположниками теорий мотивации, развивающихся в настоящее время [16].

Э.А. Уткин рассматривает мотивацию как «состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации» [17]. По моему мнению, данное определение не совсем корректно в контексте менеджмента, так как обычно мы говорим не о состоянии личности, а о процессе

По мнению О.А. Демененко мотивация – совокупность стойких мотивов, определяемых характером личности, её ценностной ориентацией и направляющей её деятельностью [18]. На мой взгляд, не стоит определять мотивацию через мотивы, ведь мотив принадлежит субъекту поведения, является его устойчивым личностным свойством. Признавая мотивацию совокупностью мотивов, мы признаем её статичность.

В.В. Рассадин определяет мотивацию как процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для удовлетворения их собственных потребностей, интересов в сочетании с достижением целей организации [19].

Так же мотивацию персонала часто определяют как набор стимулов, применяемых руководителем к сотрудникам для повышения эффективности их труда, повышения лояльности персонала.

Часто возникает подмена понятий "стимулирование" и "мотивация".

Мотивация – это деятельность по созданию условий для возникновения у человека потребности совершать те или иные действия в интересах компании вне прямой или косвенной связи с каким-либо вознаграждением с её стороны [20].

Стимулирование – это прямое или косвенное принуждение к совершению нужного действия. Прямое принуждение – это применение или угроза применения непосредственного физического воздействия на человека, самое примитивное, классическое стимулирование. Косвенное – это применение и обещание применения различного материального вознаграждения за совершение нужного действия (положительное стимулирование) [21].

Стимулирование – довольно простой инструмент мотивации персонала. Он не требует от руководителя глубокого изучения своих сотрудников. Стимулирование это процесс внешнего воздействия на сотрудника с целью получить от него результат или выполнение какой-то части работы. Как правило, стимулирование это дополнительный рычаг воздействия на работника.

Результат от применения стимулов краткосрочный, а частое применение ведёт к привыканию.

Для описания мотивационного процесса в экономике и менеджменте принято использовать модели мотивации, часто классифицируемые следующим образом [22]:

- традиционные;
- содержательные;
- процессуальные.

Традиционные модели мотивации основаны на подходе использования политики «кнута и пряника» в части материального стимулирования работника [23]. То есть, наиболее частыми инструментами мотивации сотрудников

являются назначения премий и штрафы. Очевидно, что данная мотивационная модель является довольно «однобокой» в силу игнорирования многообразия нематериальных стимулов.

Содержательные основаны на рассмотрении отдельных потребностей (или мотивов), которые направляют деятельность индивида [24].

Процессуальные рассматривают мотивацию как процесс и сосредоточены на том, как меняется процесс и результат мотивации под воздействием отдельных факторов (например, справедливости или ожиданий) [25].

Процессуальные модели, как и содержательные, выигрывают в сравнении с традиционными, учитывают специфику конкретного сотрудника.

Основоположники традиционных теорий мотивации – Фредерик Уинслоу, Генри Лоуренс Гант и Генри Форд

Суть теорий сводится к тому, что для высокой мотивации работников к труду необходимо формировать единую мотивационную систему для всех сотрудников, заключающуюся в открытой системе оплаты труда со сдельной формой [26]. Труд должен быть четко нормирован, а рутинность работы должна компенсироваться оплатой. Данные теории уступают содержательным и процессуальным, так как не принимаются в расчет факторы внутренней мотивации, а так же отсутствует индивидуальный подход к мотивации сотрудников, точнее, сотрудники любой квалификации, должности, обладающие разными личностными характеристиками, мотивируются одинаково.

Процессуальные теории мотивации, не отрицая существование и влияние на человека его потребностей, указывают на то, что поведение людей формируется не только под их воздействием, а так же определяется: восприятием, ожиданиями, связанными с конкретной ситуацией, и возможными последствиями выбранного ими типа поведения. Они описывают динамику взаимодействия различных мотивов и исследуют, как побуждается и направляется поведение человека.

Наиболее известными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса и модель Л. Портера – Э. Лоулера [27].

Основной вклад в развитие процессуальных теорий внёс В. Врум, разработав так называемую «теорию ожиданий», основанную на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

Теория ожиданий базируется на трёх взаимосвязях:

1. Ожидания в отношении «Задания – Результат».
2. Ожидания в отношении «Результат – Вознаграждение».
3. Ожидания в отношении «Вознаграждения – Удовлетворения» («Валентности»).

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов приближается к 0, то мотивация будет слабой, а результаты труда – низкие. При нулевом значении хотя бы одного из факторов нулю будет равна вся мотивация[28].

Безусловно, в точки зрения практики теория ожиданий не идеальна. Во-первых, довольно трудно определить ожидания в отношении «Вознаграждения – Удовлетворения». Во-вторых, HR-менеджерам, использующим данную модель, потребуются усилия на то, чтобы сформировать для подчиненных высокий уровень результатов, при этом, достижимый. Следует убедить сотрудников в достижимости этих результатов, акцентируя внимание на том, что всё зависит от прилагаемых усилий. Система вознаграждения за усилия должна быть максимально прозрачной. Так же, предполагается, что вознаграждение для разных работников будет разным, но данная теория не говорит о том, как следует ранжировать вознаграждение по категориям сотрудников, какие именно существуют категории. То есть, при применении данной модели на практике менеджеру придется достраивать мотивационную

структуру организации, исходя из собственных соображений и базируясь на иных теориях мотивации.

Теория справедливости С. Адамса базируется на том, что люди субъективно соотносят своё полученное вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сотрудник чувствует «несправедливость», недооцененность своего труда либо завышенную оценку, и, соответственно, вознаграждение труда другого сотрудника, сотрудник пытается «восстанавливать справедливость» путем требований повышения заработной платы, улучшения условий труда, продвижения по службе, использования различных противоправных способов увеличения дохода, регулирования личной производительности (темпа и рациональности работы), перехода в другое подразделение или увольнения, что приводит к внутренней или внешней текучести.

Те же работники, которые удовлетворены сравнением, будут стремиться поддерживать затраты труда на прежнем уровне или даже увеличивать их. По мнению С. Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает соотношение: индивидуальное вознаграждение/индивидуальные затраты = вознаграждение других лиц/затраты других лиц. При этом в затраты включаются не только усилия человека по выполнению данной работы, но и его стаж в организации, уровень квалификации, возраст, социальный статус и прочее[30].

Использование теории справедливости на практике может быть успешным, если удастся установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить её возможности работникам. При этом, данная теория не раскрывает специфику вознаграждения. Система стимулирования должна быть прозрачной и справедливой, но как и в теории ожиданий, не идет речи об элементах системы мотивации. В сравнении с теорией ожиданий, теория справедливости является более обезличенной, ведь в теории ожиданий хотя бы поверхностно раскрывается необходимость учитывать мотивационную структуру организации. Теория справедливости не учитывает личностные особенности

сотрудника, его внутренние мотивы – вознаграждение рассчитывается лишь на основе трудового вклада работника.

Наиболее сложной процессуальной теорией мотивации является модель Портера-Лоулера. Комплексная теория мотивации, разработанная Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером, включает в себя элементы, как теории ожиданий, так и теории справедливости. Их модель включает пять переменных: усилие, восприятие, результаты, вознаграждение и степень удовлетворения [31].

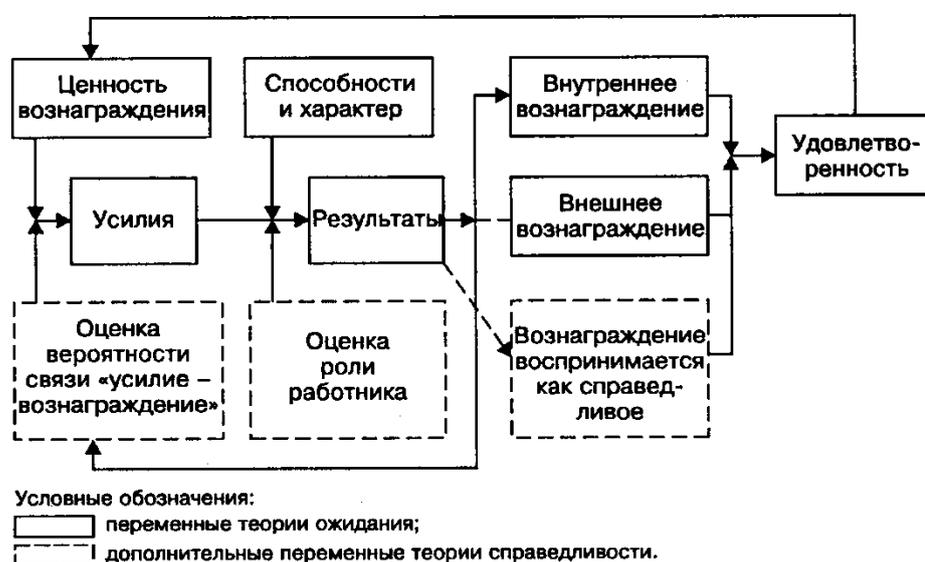


Рисунок 1 – Процессуальная теория мотивации Портера-Лоулера [31].

Согласно данной теории, результаты сотрудника зависят от трёх переменных – усилий, способностей и личных черт характера и от восприятия своей роли (рисунок 1). Усилия в свою очередь зависят от ценности вознаграждения и от его ожиданий относительно связи между его усилиями и потенциальным вознаграждением. Сотрудник имеет своё восприятие справедливости вознаграждения, полученного за те или иные результаты. Удовлетворение – это следствие внешних и внутренних вознаграждений с учётом их воспринимаемой справедливости; Удовлетворение становится для подчинённого информацией о том, насколько ценно для него данное

вознаграждение, что будет влиять на его восприятие вознаграждения в будущем.

Данная модель мотивации значительно сложнее и массивнее теорий ожидания и справедливости. Модель объясняет мотивационный механизм причинно-следственных связей, но даёт минимум практических рекомендаций.

К содержательным теориям мотивации относятся:

- теория иерархии потребностей А. Маслоу;
- двухфакторная модель мотивации Ф. Герцбега;
- трехфакторная модель Д. Мак-Клелланда;
- X-, Y-теория Д. Мак-Грегора;
- диспозиционная и аттитюдная модели (А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов, Г.В. Олпорт и др.);
- типологическая модель В.И. Герчикова;
- система сбалансированных показателей Х. Рамперсада.

В основу теории А. Маслоу (1954) лег принцип иерархичности интересов людей. Маслоу утверждал, что все приведенные потребности человека встроены в иерархическую структуру, в которой низший уровень занимают физиологические потребности, затем следуют потребности в безопасности, принадлежности и любви, потребность в признании и высшая потребность - потребность в самоактуализации. Изменение первоочередных потребностей идет по линии от низших к высшим. По мере удовлетворения низших потребностей (физиологических), приоритеты человека направляются на реализацию интересов, стоящих более высоко в предложенной иерархии [32].

Теория является крайне популярной, но обладает рядом недостатков для применения модели на практике. Не всегда ясно прослеживается смена актуализированных потребностей, момент, когда потребности низших уровней удовлетворены настолько, что следует удовлетворять потребности более высоких уровней. Сложность возникает при определении факторов, способствующих удовлетворению потребности – не всегда потребность

закрывается внутри организации, А. Маслоу не учитывает факторы внешней среды индивида.

Следующей классической теорией мотивации является теория двух групп факторов Ф. Герцберга [33]. Суть теории заключается в разделении факторов, влияющих на экономическое поведение работника.

Первая группа факторов - это "мотиваторы". К ним относятся потребности работника в самореализации на рабочем месте, профессионального роста, достижения, продвижении по службе, признания и ответственности. Мотиваторы удовлетворяют потребность индивида в достижении поставленных целей. Вторая группа факторов - "гигиенические". К таковым относятся: справедливое распределение заработной платы, технические аспекты руководства, условия работы, ее надежность и стабильность, а также общий административный стиль управления. Гигиенические факторы удовлетворяют потребности человека, помогая избежать неприятных ситуаций. Таким образом, удовлетворенность работой вызывается в первую очередь факторами, связанными с воздействием мотиваторов, в то время как неудовлетворенность работой - следствие действия гигиенических факторов [30].

Ф. Герцберг, так же, как и А. Маслоу, не учитывает факторы внешней среды. Также в данной теории отсутствует доказательная база о том, что мотиваторы влияют на рост удовлетворенности работой у любых групп персонала.

По мнению Д. Мак-Клелланда, на поведение человека воздействуют три группы потребностей:

- достижения;
- соучастия;
- властвования.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими.

Потребность властвования является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении [31].

Важнейшим достижением теории Мак-Клелланда – различение двух групп мотивов: мотивов приближения и мотивов избегания.

Потребности, рассматриваемые Мак-Клелландом, не расположены иерархически и могут иметь различную степень проявления.

Основная проблемная область теории – отсутствие анализа взаимосвязи и взаимовлияния потребностей, а так же отсутствие возможностей отслеживания генезиса потребностей во времени.

Д Мак-Грегор впервые обратил внимание на то, что системы мотивации труда находятся в прямой зависимости от предположений и взглядов менеджеров относительно доминирующих мотивационных черт их подчиненных.

Он подразделяет все эти предположения на две категории, названные им "Теорией X" и "Теорией Y" [32].

Теория X исходит из следующих базовых моментов мотивации работников:

1. Работники не любят работать и пытаются избежать лишних (по их мнению) усилий.
2. Работники безответственны и несамостоятельны.
3. Для стимулирования работников необходимо их принуждение, контроль и угроза наказания.
4. Ценность рабочего места заключается в его стабильности и гарантированности.
5. Потребность в самореализации у работников отсутствует.

Теория У исходит из следующих базовых моментов мотивации работников:

1. Работники воспринимают труд как один из необходимых для любого человека процессов.
2. Работник, при наличии интереса, способен к самоорганизации и самоконтролю.
3. У работников есть потребности к ответственности и свободе принятия решений.
4. Работники нуждаются в новой деятельности, проявлении креативности, достижениях (т.е. стремятся к самореализации).

Ограничение свободы и возможностей самореализации приводит к снижению эффективности работы и настраивает работника на противостояние целям организации.

Учёт мотивационных черт отличает данную теорию от вышеупомянутых, но описание данных черт является несколько идеализированным, возведенным в абсолют, что приводит к возвышению теории-У.

Создателем диспозиционной концепции личности является В. Ядов.

В. Ядов выделил три вида диспозиционных образований [34]:

1. Элементарные фиксированные установки, которые направлены на разрешение постоянно возникающих «предметных» ситуаций;
2. Социальные фиксированные установки, предназначенные для нахождения баланса между социальными потребностями, возникающими в ходе групповых отношений, и социальными ситуациями, т.е. собственно аттитюды;
3. Ценностные ориентации на цели и способы их достижения, связанные с поиском компромисса между идеологией индивидуума и образом его жизни.

Аттитюд, или социальная установка представляет собой целостно-личностное состояние готовности, настроенности на поведение в данной ситуации и для удовлетворения определенной потребности. В результате

повторения ситуации, в которой данная потребность может быть реализована, установка личности закрепляется, фиксируется [36].

Безусловной заслугой В. Ядова, прямо вытекающей из теории диспозиций, является то, что он и его соратники обратили внимание на возможность удовлетворения работником в процессе его трудовой деятельности благ сравнительно низкого порядка, а не только потребности в доходе.

Российский психолог, доктора социологических наук, профессор В. И. Герчиков разделяет внешние воздействия на человека (стимулы) и его внутренние установки (мотивы). Основная мысль его теории заключается в том, что так или иначе стимулируя подчиненного, необходимо учитывать его внутренние мотивы работы [35].

Типологическая модель В.И. Герчикова строится на пересечении двух осей – мотивации и трудового поведения. Автор разделил все трудовые мотивации на два типа:

1. Мотивация достижения – это стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд;
2. Мотивация избегания – стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций.

Оси мотивации и трудового поведения делят поле на четыре части, в концепции Герчикова они названы "квадранты" (рисунок 2).

I квадрант. Рост организационной эффективности трудовой деятельности пропорционален степени удовлетворения мотивационных ожиданий работника и ограничен только "естественными" пределами (максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий).

II квадрант. Рост эффективности труда работника с избегательной мотивацией принципиально ограничен: заданием (нормативной величиной); возможностью руководителя доказать вину работника в случае невыполнения задания.



Рисунок 2 – Типологическая модель В.И. Герчикова [35].

III квадрант. Уровень деструктивных реакций работника обычно ограничен и чаще всего сводится к пассивному трудовому поведению и "работе по правилам" (сплошная линия). Однако, если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (а им может быть только неудовлетворенный работник из IV квадранта), он способен увлечь за собой работников с избегательным типом мотивации и "разжечь" их до крайних форм деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации (пунктирная линия).

IV квадрант. Если организационные условия работы и система стимулирования идут вразрез с мотивационными ожиданиями работника, велика вероятность получения от него деструктивного трудового поведения, причем в достаточно резких формах. Однако до разрушения организации дело скорее всего не дойдет.

По мнению Герчикова, согласно внутренним установкам, есть пять типов трудовой мотивации:

1. Инструментальная. Интересует: цена – величина заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд; заработанность получаемых денег – минимальная зависимость в зарплате от воли и расположения начальства. Отличает развитое социальное достоинство – возможность обеспечить своей семье тот жизненный стандарт, который он/она считает для себя достойным.

2. Профессиональная. Интересует: содержание (разнообразие, интересность, творческий характер) работы; возможность проявить себя и доказать, что он/она может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам; самостоятельность в работе, особенно в определении способов выполнения работы. Отличает ориентация на профессиональное совершенствование и развитое профессиональное достоинство. Зарплата рассматривается таким работником лишь как индикатор, достаточно ли ценит руководство компании его профессионализм.

3. Патриотическая. Интересует: участие в реализации общего, очень важного для организации дела; реальные успехи в его реализации; общественное признание их участия в общих достижениях. Отличает убежденность в своей нужности организации и готовность взвалить на себя дополнительную ответственность за результаты общего дела.

4. Хозяйская. Отличает добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу и стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету), неприязнь к контролю. Этот тип среди наемных работников очень редок; он является базовым для предпринимателей, для тех, кто ведет собственное дело.

5. Люмпенизированный работник – с мотивацией избегания. Отличается стремлением минимизировать свои трудовые усилия; низкой ценой рабочей силы; расчетом на «халяву» и благосклонность руководителя, потому что жить хорошо хочется, а заработать на эту хорошую жизнь не может – нечем. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом, и смирился с этим. Зато он удобен: ему можно

поручить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он выступает за уравнильность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше; он чрезвычайно зависим от руководителя и принимает эту зависимость как должное. Кроме того, работник с избегательной мотивацией – единственный, по отношению к которому административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным.

Тип мотивации определяется исходя из специального теста «Motype», разработанного В.И. Герчиковым.

В.И. Герчиков считал, что в каждом человеке чистые типажи встречаются редко. Чаще присутствуют два, а то и больше видов мотивации в определенном соотношении.

Главное преимущество теории В.И. Герчикова заключается в том, что автор фактически предоставил нам готовый инструмент по разработке основы системы мотивации. Зная мотивационные типы сотрудников, менеджер по персоналу способен определить подходящие к ситуации типы стимулов, форму оплаты труда, бонусную систему, необходимую конкретному работнику степень вовлеченности в работу.

Теория В.И. Герчикова позволяет сделать разработку системы мотивации более точной, индивидуальной, гибкой.

Специфика системы мотивации в организации зависит не только от внутренней среды, но и от внешней. В условиях нестабильной внешней среды, структурных изменений в экономике, система мотивации должна быть гибкой, способной подстраиваться под изменяющиеся условия, адаптивной.

Категория «адаптация», ставшая метанаучной, изначально принадлежит естественным наукам. Вследствие вариативности сфер использования понятия адаптации существует множество определений понятия, каждое из которых применимо только в конкретной области знаний. Сама по себе «адаптация» - трудно понимаемая абстракция, для определения которой необходимо задать рамки.

Наиболее общим и универсальным является понятие, разработанное коллективом, под руководством Г.И. Царегородцева: «В целом понятие адаптации отражает основные закономерности, обеспечивающие существование и развитие различных систем при определенном взаимодействии внутренних и внешних условий их существования». Данное определение содержит очень важное положение о том, что адаптация не обеспечивает существование и развитие системы, а только отображает требования условий её существования [38].

Т.Д. Дорохина определяет адаптацию как вид взаимодействия личности или группы с социальной средой, в процессе которого происходит согласование их взаимных требований с учетом потенциальных тенденций развития как субъекта, так и социальной среды [39]. Определение Т. Дорохиной, в отличие от Г.И. Царегородцева уже задает рамки – данное понятие употребляется в контексте социологических наук. Важно, что речь идет о взаимодействии, о взаимных требованиях, то есть, можно сделать вывод, что адаптация – процесс не односторонний.

По мнению Г.И. Петрова, адаптация - направленное воздействие элементов сознания и поведения социального субъекта и ценностей системы внешней для него среды с целью установления между ними соответствия и преодоления рассогласования взаимодействий [40]. Из данного определения следует, что преодоление рассогласования осуществляется не стихийно, воздействие должно быть осмысленным и направленным. Так же, следует отметить, что в процессе адаптации следует учитывать ценности внешней среды.

Понятие Царегородцева является наиболее корректным для данного исследования, так как определяет общую адаптацию, а не только социальную. Адаптируемый субъект должен реагировать на изменения внешней среды, а среда, соответственно, влияет на субъект.

Исходя из данного понятия можно определить адаптивную мотивацию как гибкую мотивацию, реагирующую на изменяющиеся условия внешней и

внутренней среды организации и способную подстраиваться под них.

По мнению Э.А. Уткина, стимулирование, средство мотивирования человека, как правило, направлено на следующие характеристики[17]:

- усилия;
- старания;
- настойчивость;
- добросовестность;
- нацеленность.

Следует учитывать, что использование такого подхода к стимулированию способно снизить издержки, связанные с неэффективным трудом, только отчасти. Организация несет большие потери не только из-за недостаточной добросовестности сотрудников, стараний, но и вследствие высвобождения персонала, приём нового. Издержки на обучение новых сотрудников и потери рабочего времени линейных руководителей, отдела кадров, бухгалтерии, связанные с текучестью персонала можно снижать путем повышения уровня лояльности персонала. То есть, стимулирование должно быть направлено и на такую характеристику, как лояльность, что не учтено у Э.А. Уткина.

Лояльность - верность, преданность сотрудника целям и ценностям компании, осуществление деятельности, которая поддерживает и помогает реализовать эти цели [41].

Лояльный сотрудник может быть неэффективным при низкой внутренней мотивации. Мотивированный на эффективный труд работник может быть не лояльным организации. Мотивация может прямо влиять на лояльность сотрудника, создавая комфортные для него условия работы, которые заставят его полюбить рабочее место, организацию-работодателя. Лояльность организации может выступать элементом мотивации, влияние лояльности на мотивацию более косвенное, если это касается не сотрудников с патриотическим мотивационным типом по Герчикову.

Лояльность сотрудников влияет на уровень текучести персонала – высокая текучесть персонала отражает низкий уровень лояльности сотрудников

в организации. Таким образом, мы приходим к выводу о том, что управление лояльностью персонала, деятельность, направленная на повышение лояльности сотрудников, способна снизить уровень текучести.

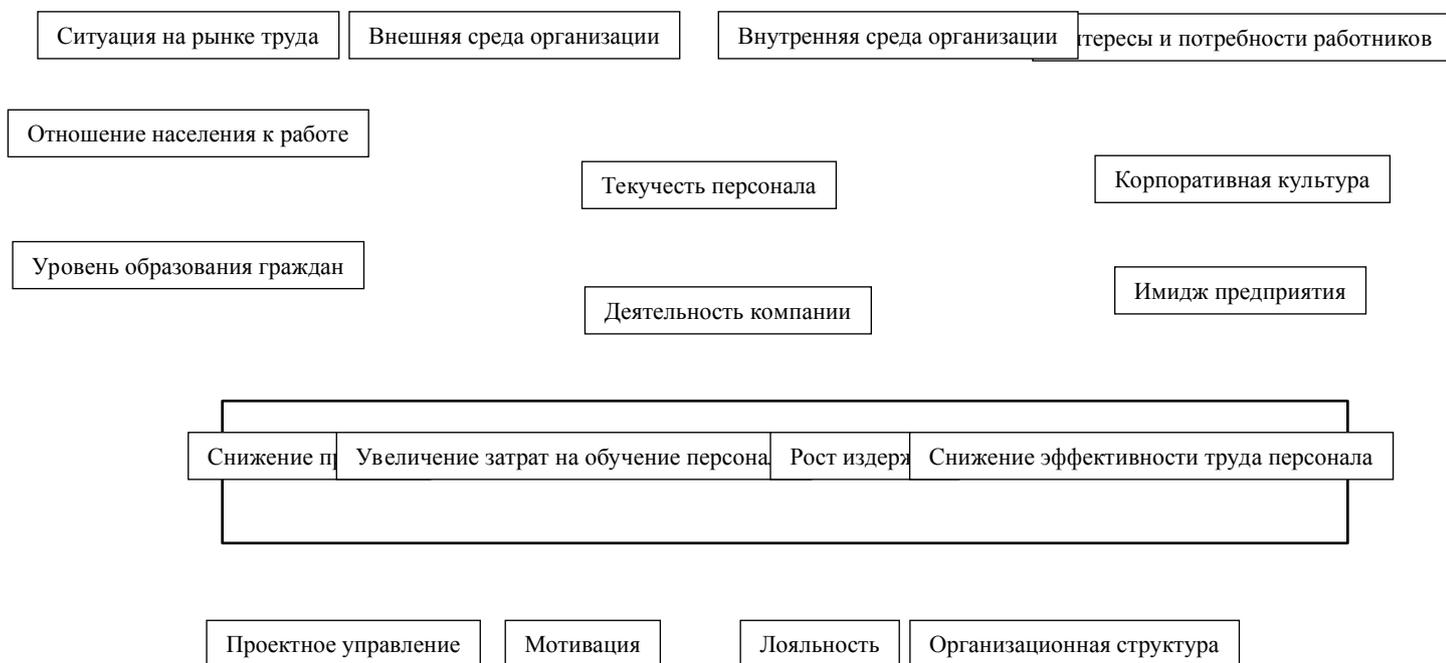


Рисунок 3 – Причины и последствия текучести персонала

Система мотивации персонала так же влияет на уровень текучести – корректно подобранные стимулы действуют как на удержание персонала, так и на повышение уровня лояльности, что так же ведет к повышению уровня лояльности. При разработке системы мотивации следует учитывать факторы внутренней и внешней среды, то есть, разрабатывать адаптивную систему мотивации (рисунок 3).

При снижении текучести персонала следует тщательно изучить персонал организации на предмет выяснения причин высвобождения персонала, уровня лояльности и возможных для применения стимулов.

### **1.3 Особенности проектного подхода к управлению текучестью кадров**

Решение проблемы высокой текучести в организации – безусловно, важная для компании задача. Решение такой задачи может осуществляться с помощью проектного подхода, следует лишь построить в организации систему управления этим проектом по снижению текучести. Необходима система управления проектами, позволяющая контролировать и направлять существующие проекты, инициировать, разрабатывать и внедрять новые.

Проект – это комплекс логически взаимосвязанных задач, направленных на создание нового уникального продукта/процесса/услуги в условиях заданных требований и ограничений [42].

Проект по снижению текучести является уникальным, но при выявленном в процессе ежегодного мониторинга высоком уровне текучести, проект следует «дублировать», воспроизводить по шаблонным, отработанным уже действиям.

Одной из особенных черт применения проектного подхода к управлению текучестью персонала является то, что само изучение текучести, мониторинг, может быть включено в проект, изучение целей может быть включено в один из уровней декомпозиции задач проекта.

Специфика проекта по управлению текучестью персонала выражается в большом объеме аналитической деятельности – мониторинг текучести, анализ персонала на предмет причин текучести, выявление мотивационной структуры предприятия при решении проблем текучести с помощью системы мотивации, анализ лояльности как одного из факторов, работающих на удержание персонала.

Дерево целей проекта по сокращению текучести персонала выглядит следующим образом (рисунок 4):

Снижение текучести персонала

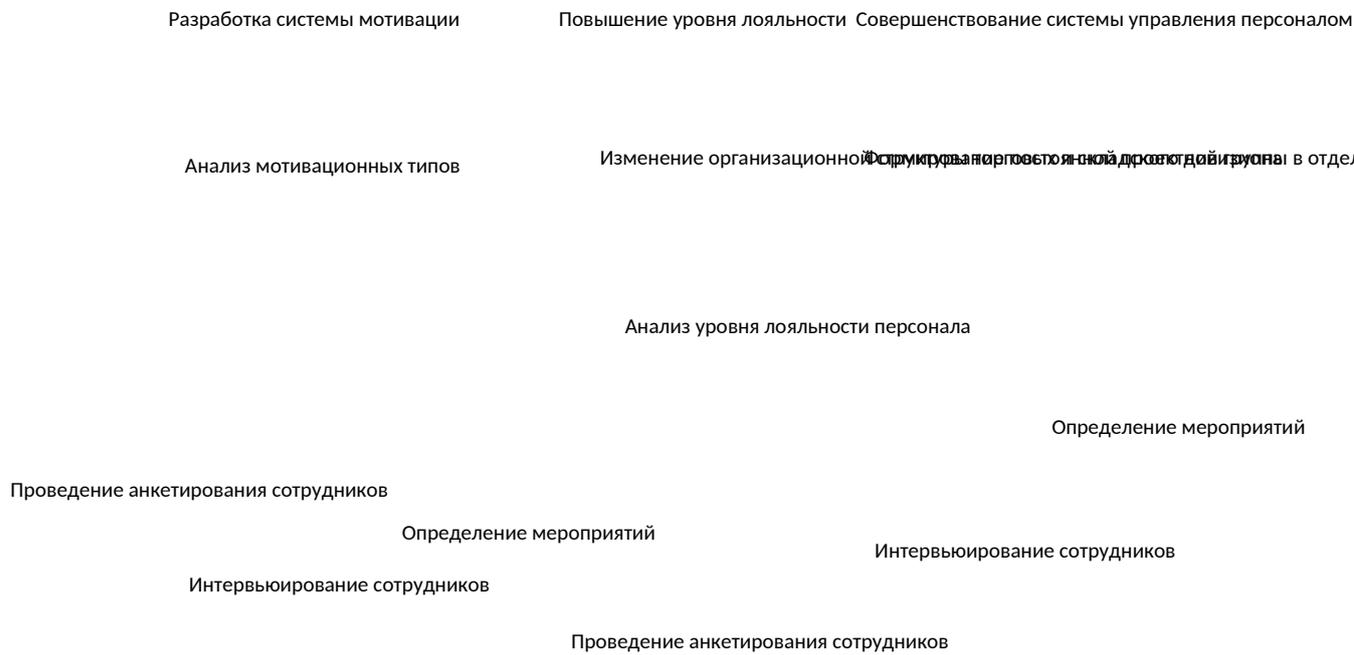


Рисунок 4 – Дерево целей проекта по снижению текучести персонала.

Нижний уровень целей двух блоков выглядит идентично и предполагает схожий набор мероприятий по реализации (таблица 1).

Таблица 1 – Мероприятия по реализации целей нижнего уровня проекта по снижению текучести персонала.

Цели	Мероприятия	Сроки	Ответственный
Проведение анкетирования сотрудников	Разработать анкету для опроса	2 дня	Менеджер по проекту
	Выбрать респондентов для опроса	2 дня	
	Провести анкетирование	2 дня	
	Проанализировать информацию	1 неделя	
	Составить отчет	2 дня	

Продолжение таблицы 1

Цели	Мероприятия	Сроки	Ответственный
Интервьюирование сотрудников	Определить цели интервью	2 дня	Менеджер по проекту
	Разработать план интервью	2 дня	
	Выбрать респондентов	2 дня	
	Провести интервьюирование персонала	1 неделя	
	Провести анализ полученных результатов	1 неделя	
	Составить отчет	2 дня	
Определение мероприятий	Проанализировать отчеты о мотивационной структуре организации, лояльности сотрудников	2 дня	Менеджер по проекту
	Разработать мероприятия по повышению мотивации сотрудников, лояльности сотрудников	1 неделя	
	Определить сроки реализации мероприятий по повышению мотивации, лояльности	2 дня	
	Определение необходимых для реализации мероприятий ресурсов	2 дня	
	Согласовать с руководством	2 дня	

Для расчета социально-экономической эффективности проекта нами предлагаются следующие показатели:

1. Психологический климат в коллективе [43].
2. Снижение уровня текучести персонала.

Психологический климат в коллективе довольно сложен для измерения, так как характеристика является скорее качественной, чем количественной. Тем не менее, существует ряд способов определить психологический климат в коллективе количественно.

Во-первых, существуют различные методики анкетирования и интервьюирования сотрудников, предназначенные для расчета различных индексов. Одной из таких методик является социометрический тест (по Дж. Морено), который используется для выявления и оценки эмоциональных связей в коллективе на основе симпатии или антипатии к членам коллектива [44]. Результаты теста (в формате анкеты) составляют матрицу, которая

приводит результат к числовому выражению, индексу. Желаемый показатель – 0,6 – 0,7.

Также измерять психологический климат можно посредством подсчета обращений к руководству по поводу конфликтных ситуаций, количеством проведенных за определенный период времени совместных мероприятий – праздников, корпоративов, выходов на природу.

Результативность труда низкоквалифицированного персонала – следующий показатель социально-экономической эффективности проекта.

Проект по снижению текучести персонала призван стабилизировать состав сотрудников, увеличить срок их работы, снизить этот «индекс текущих дверей».

С внедрением проекта по снижению текучести предполагается снижение затрат на управление персоналом, а конкретно на оплату труда сотрудников отдела по работе с персоналом. Высокий уровень текучести приводит к увеличению документооборота, связанного с увольнением и приёмом сотрудников, находящимся в ведении сотрудников отдела по работе с персоналом. Создание и обработка документов, подбор, приём новых сотрудников отнимает много времени, из-за чего сотрудники вынуждены работать сверхурочно, выходить на рабочее место по выходным. Организации положено оплачивать сверхурочные в двойном размере. Таким образом, снизив уровень текучести персонала, мы снизим оплату труда сотрудников отдела персоналом за счет ликвидации сверхурочных рабочих часов.

В качестве критериев успешности проекта можно выделить такой показатель, как своевременный эффект от проекта.

Настоящий проект предполагает наличие следующих основных рисков:

1. Незаинтересованность персонала. Мероприятия, такие как участие в конкурсе «Лучший сотрудник», кайдзен-боксы, информационная доска, доска почета, включенные в систему мотивации, направленную на снижение текучести, могут просто не заинтересовать персонал. Таким образом, система

мотивации окажется неэффективной, цель – снижение текучести – не будет достигнута.

2. Несоответствие системы мотивации мотивационным типам. Некорректно разработанная, без учета или с поверхностным, не глубоким учетом мотивационных типов сотрудников, система мотивации, может оказаться неэффективной.

3. Отложенный эффект. Существует риск того, что эффект от внедрения системы мотивации проявится через слишком долгий срок. Возможно, потребуется смениться несколькими «поколениям» сотрудников, чтобы данное организационное изменение оказалось в стадии «заморозки».

4. Неэффективность нематериальных стимулов. Данный риск является одним из базовых. Вероятно, применение нематериальных стимулов окажется неэффективным для определенных категорий сотрудников, в частности, для низкоквалифицированного персонала.

5. Риск невыполнения запланированных работ. Нельзя исключать риск того, что некоторая часть мероприятий не будет осуществлена по каким-либо причинам.

6. Риск недостаточной квалификации команды проекта. Данный риск существует для настоящего проекта в случае, когда команда принимает участие в подобном проекте впервые, то есть, даже при наличии теоретических знаний, команда проекта может совершать ошибки ввиду недостаточного опыта.

Последствия риска и мероприятия по нивелированию представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Риски проекта по снижению текучести персонала.

Вид риска	Последствия риска	Мероприятия по нивелированию риска
Незаинтересованность персонала.	Существенные	Внутренний маркетинг проекта: 1. Информационные сообщения от линейных руководителей 2. Собрания с целью разъяснения принципа работы новых элементов системы мотивации, их необходимости 3. Объявление в корпоративной столовой (рядом с меню у линии раздачи)

## Продолжение таблицы 2

Вид риска	Последствия риска	Мероприятия по нивелированию риска
Несоответствие системы мотивации мотивационным типам	Существенные	Тщательный анализ мотивационной структуры персонала посредством анкетирования, интервью.
Отложенный эффект	Несущественные	1. Ежемесячный контроль уровня лояльности 2. Ежеквартальные отчеты о текучести персонала Данные мероприятия позволяют не нивелировать риск, но контролировать его.
Неэффективность нематериальных стимулов	Существенные	1. Допущение возможности материального стимулирования. 2. Глубокий анализ мотивационной структуры персонала.
Риск невыполнения запланированных работ	Несущественные	1. Еженедельный контроль руководителя проекта 2. Ежемесячный отчет о внедрении проекта генеральному директору
Риск недостаточной квалификации команды проекта.	Существенные	1. Наём новых специалистов 2. Обучение сотрудников

Для проведения количественной оценки риска необходимо определить значимость и вероятность риска.

Таким образом, текучесть кадров – процесс, оказывающий влияние на финансово-экономическую деятельность предприятия. Текучесть требует снижения при повышенных показателях.

Снижение текучести персонала можно произвести посредством следующих мероприятий:

- внедрение проектного управления текучестью персонала;
- управление мотивацией персонала посредством адаптивной системы мотивации;
- управление лояльностью персонала;
- изменение организационной структуры предприятия.

Для корректного подбора элементов системы мотивации персонала рекомендуется анализ персонала организации на предмет мотивационных типов по типологии В.И. Герчикова.

Проект по управлению текучестью персонала предполагает масштабные подготовительные аналитические работы по анализу лояльности персонала и анализу мотивационных типов.

## **2 Анализ практики управления текучестью на примере группы компаний «Сибирская кондитерская компания»**

### **2.1 Характеристика деятельности компании**

Объектом исследования является группа компаний «Сибирская кондитерская компания». Группа компаний включает в себя следующие организации:

- ООО «Сибирская кондитерская компания»;
- ООО «Варварин ключ»;
- ООО «Вторая сибирская овощная компания»;
- ООО «Магистрат»;
- ООО «Ритейл логистик сервис»;
- ООО «Сибирская логистическая компания»;
- ООО «Сибирско-кантонская инжиниринговая компания»;
- ООО «СтройСтратегия»;
- ООО «Форс»;
- ООО ТК «Омега»;
- Филиал абаканский ООО ТК «Омега»;
- Шарк ТК ООО.

Списочная численность сотрудников группы компаний на 12.07.2018 – 793 человека. «Сибирская кондитерская компания» - 640 сотрудников, ООО «Форс» - 40 сотрудников.

Деятельность «Сибирской кондитерской компании» - дистрибуция кондитерской продукции из разных регионов России и Казахстана, а так же продажа новогодних подарков и новогодней упаковки собственной разработки [45].

ООО «Сибирская логистическая компания» (ООО «СЛК») - единственная в Красноярске сертифицированная по ISO 9001:2008 компания в сфере складской и транспортной логистики (сертификат ТЮФ №12 100 48566TMS).

Компания оказывает широкий спектр логистических услуг:

- прием и хранение грузов;
- подбор и комплектация товара штуками, коробами и паллетами;
- доставка товара по Красноярскому краю, республике Хакасия, Иркутской и Кемеровской области;
- погрузочно-разгрузочные работы для авто- и ж/д транспорта;
- сортировка товара при приемке по срокам годности и качеству;
- упаковка, переупаковка, маркировка, паллетирование товара;
- инвентаризация товара;
- предоставление ежедневной отчетности о движении, остатках, браке и других параметрах товара.

Оптово-распределительный центр (ОРЦ) СЛК предоставляет услуги хранения, складской обработки и доставки товаров в Красноярском крае и близлежащим областям. Сегодня в терминале класса «А» компании хранятся и обрабатываются товары таких известных торговых международных марок как «Юнилевер», «Орими-трейд», «Акбар», «Ахмад», «МакКофе», «Штраус», «Макфа», «Юг Руси», «Роллтон», «Ангстрем», «Объединенные Кондитеры», «Славянка», «Рахат» и т.д. Компания имеет 15-летний опыт экспортно-импортных операций с КНР [46].

В 2019 году СКК была единственным логистическим предприятием, обслуживающим Всемирную Универсиаду.

Остальные организации являются дистрибуторами кондитерской продукции и бакалеи или предприятиями, обслуживающими группу компаний (ООО «Варварин ключ», ООО «СтройСтратегия»).

Фактическая миссия – отсутствует. С позиции моей должности (менеджер по персоналу) определить фактическую миссию компании невозможно.

Внешние цели группы компаний:

- укрепить лидерство на рынке логистических услуг в Красноярском крае, Иркутской, Кемеровской и Новосибирской областях, республике Хакасия;
- освоить рынок сырой продукции.

Внутренние цели группы компаний:

- оптимизировать организационную структуру предприятия к концу 2019 года;

- оптимизировать численность персонала.

Основные категории персонала – торговый персонал (торговые представители, супервайзеры), складской персонал (грузчики, подборщики, кладовщики), водители и экспедиторы.

Ключевые факторы успеха группы компаний:

1. Индивидуальный подход к крупным клиентам.
2. Хорошая репутация.
3. Разнообразие ассортимента продукции.
4. Работа с крупными розничными магазинами региона (Аллея, Командор, Светофор, Батон).

Компания существует на рынке уже двадцать лет, её становление и развитие отражено в таблице 3.

Таблица 3 - Хронология развития компании.

Период	1998-2014	2014-2017	2017 – настоящее время
Внутренняя среда компании	Регистрация предприятия ООО «Сибирская кондитерская компания», розничная продажа кондитерской продукции, открытие новогодней кампании, продажи новогодних подарков. Приобретение ООО «Форс», продажа бакалейной продукции.	Открытие «Сибирской логистической компании», собственная логистическая компания.	Регистрация собственного предприятия в Манчжурии, подготовка запуска линии собственного производства печенья и пряников.
Внешняя среда	Выход на местный рынок, не насыщенный кондитерской и бакалейной продукцией.	Расширение рынка сбыта кондитерской продукции и бакалеи, освоение рынка логистических услуг.	Расширение рынка сбыта кондитерской продукции и бакалеи

Реакция компании на изменения внешней среды	Разработка стандартной упаковки новогодних подарков, изготовление упаковки у красноярских партнеров.	Разработка уникальной упаковки в соответствии с запросами клиента, разработка упаковки для массового рынка, изготовление упаковки у китайских партнеров.	Разработка уникальной упаковки в соответствии с запросами клиента, разработка упаковки для массового рынка, изготовление упаковки у китайских партнеров.
---	--	--	--

### Окончание таблицы 3

Период	1998-2014	2014-2017	2017 – настоящее время
Продукция	Новогодние подарки различной ценовой категории, наполнение подарка и упаковка корректируется в соответствии с желанием клиента. Кондитерская продукция различной ценовой категории. Бакалея.	Новогодние подарки различной ценовой категории, уникальные новогодние подарки. Кондитерская продукция различной ценовой категории. Бакалея.	Новогодние подарки различной ценовой категории, уникальные новогодние подарки. Кондитерская продукция различной ценовой категории. Бакалея.
Стратегия предпринимателя	Стратегия проникновения на рынок и развития продукта	Формирование собственной ценовой политики и сбытовой сети (интегрированный рост). Расширение ассортимента продукта.	Усиление позиций на освоенном рынке, выходы на новые рынки.

Очевидно, что деятельность организации коренным образом изменилась в 2014 году с открытием собственного логистического предприятия.

Основными поставщиками продукции торговых предприятий являются такие компании, как «Юнилевер», «Орими-трейд», «Акбар», «Ахмад», «МакКофе», «Штраус», «Макфа», «Юг Руси», «Роллтон», «Ангстрем», «Объединенные Кондитеры», «Славянка», «Рахат» и т.д [48].

Потребители ранжируются в зависимости от продукта.

Потребители логистических услуг – магазины и крупные сети.

Потребители кондитерской продукции так же делятся на группы по продукту.

Потребители новогодних подарков:

- население, покупающие подарки для удовлетворения собственных нужд;
- юридические лица, покупающие подарки для удовлетворения нужд сотрудников.

Потребители кондитерской продукции и бакалеи:

- население, приобретающее продукцию для удовлетворения личных потребностей;

- магазины и крупные сети, приобретающие продукцию для дальнейшей реализации. Конечный потребитель – население.

Для выявления факторов внешней и внутренней среды следует воспользоваться инструментом SWOT-анализа (таблица 4).

Таблица 4 – SWOT-анализ

	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Тенденция к экологичности</li> <li>- Универсиада 2019</li> <li>- Интерес потребителя к местным производствам</li> <li>- Спрос на российскую кондитерскую продукцию в КНР (наблюдения, полученные в командировках)</li> <li>- новые сотрудники,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Насыщенность рынка ограничивает рост</li> <li>- Высокая конкуренция</li> <li>- Сниженная покупательская способность</li> <li>- Вход на рынок компании «Ашан»</li> </ul>
<p><i>Сильные стороны</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Опыт компании – 20 лет</li> <li>- Известность компании владельцам розничных сетей</li> <li>- Система обучения новых сотрудников торговых отделов</li> <li>- Высокое качество обслуживания</li> <li>- Собственная логистическая дочерняя компания</li> <li>- Долговременное партнерство с известными поставщиками</li> <li>- Контракты с поставщиками уникального на региональном рынке товара</li> <li>- Собственные филиалы в регионе</li> <li>- Ассортимент отвечает тенденциям рынка</li> <li>- Конкурентоспособные цены</li> </ul>	<p><i>«Сила и возможности»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Упор на распространение и производство здоровых сладостей</li> <li>- Сотрудничество с местными фермерами – предоставление логистических услуг на сторону</li> <li>- Открытие собственного производства печенья</li> <li>- Возможность будущих государственных заказов</li> <li>- Открытие филиала в Манчжурии</li> <li>- Расширение складского персонала</li> </ul>	<p><i>«Сила и угрозы»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сокращение доли рынка, связанное с тем, что Ашан имеет прямые контракты с Объединенными кондитерами, требуется увеличение доли контрактов с уникальными поставщиками</li> <li>- Нерентабельность региональных представительств, стоит сотрудничать с розничными сетями региона напрямую</li> </ul>

<i>Слабые стороны</i> - Высокая текучесть персонала - Неэффективный маркетинг персонала - Неэффективный маркетинг - Низкая рекламная активность - Раздутый торговый штат	<i>«Слабость и возможности»</i> - Сокращение текучести персонала при помощи разработки системы мотивации, направленной на повышение лояльности - Подбор маркетологов, рекламщиков - Сокращение торгового штата, оптимизация организационной структуры	<i>«Слабость и угрозы»</i> - Снижение текучести за счет системы мотивации персонала, ориентированной на лояльность - Потеря конкурентоспособности из-за новых конкурентов (рынок, рынок труда)
---	--	--

Для уточненного описания внешней среды организации следует использовать инструменты STEP-анализа (таблица 5).

Таблица 5 – STEP анализ

Фактор	Проявление	Возможные меры
Политические		
Введение санкций	Запрет на ввоз продукции	Смена поставщиков
Экономические		
Структурные изменения в экономике страны	Снижение покупательской способности	Предложение преимущественно экономичных товаров
Рост курса доллара	Удорожание поставки продукции	Изменение системы поставок
Рост конкуренции	Снижение доли рынка, падение спроса	Увеличение расходов на маркетинг и рекламу, поиск уникального предложения, лучше, чем у конкурентов
Социокультурные		
Рост безработицы	Снижение покупательской способности	Предложение товаров низкой ценовой категории
Изменение покупательских предпочтений	Ориентация на здоровое питание	Предложение органически чистой продукции
Технологические		
Эволюция используемых технологий, направления изменений технологий в будущем	Автоматизация склада	Переобучение персонала

Для рассмотрения внутренней среды компании необходимо учесть показатели, влияющие на ее деятельность представленные в таблице 6.

Таблица 6 - Техничко-экономические показатели в ГК «СКК»

Показатели	2016 год	2017 год	Отклонение +/-	Темп роста, %
Выручка, млрд. руб.	3 231 797 527	3 623 609 675	396 812 148	12
Себестоимость продукции, млрд. руб.	2 434 721 210	2 706 208 579	271 487 369	-
Валовая прибыль млн. руб.	797 076 317	917 401 096	120 324 779	13
Чистая прибыль	38 675 883	46 538 030	7 862 197	20

Продолжение таблицы 6

Показатели	2016 год	2017 год	Отклонение +/-	Темп роста, %
Среднегодовая численность, чел.	590	628	38	6,5
Фонд заработной платы, млн. руб.	87 724 614	97 245 861	9 521 247	11
Основные фонды	809 521 312	816 991 034	7 469 722	0,9
Производительность труда, млн. руб.	5 477 622	5 770 079	292 457	5
Фондоотдача	3,99	4,43	0,44	10
Фондоемкость	0,25	0,22	0,03	
Рентабельность	1,19	1,28	0,09	7

В 2017 году выручка увеличилась на 396 812 148 руб., чистая прибыль компании возросла на 46 538 030 руб. Увеличение фондоотдачи, рентабельности компании свидетельствует о ее конкурентоспособности, результативности использования трудовых и материальных средств.

В 2015 году, руководством ООО «Сибирской кондитерской компании» было принято решение о внедрении и использовании в работе всей компании подход бережливого производства.

Руководством было принято решение произвести ряд работ, которые позволили бы оценить эффективность изменений, а также позволит определить затрачиваемые ресурсы на проведение мероприятий для всей организации в целом. Для этого было принято решение провести эксперимент на группе

людей из числа торговых представителей. Экспериментальная группа столкнулась с изменениями системы обучения, мотивации, оценки.

Таблица 7 - Данные для сравнения изменения показателей эффективности работы торговых представителей, до изменения системы обучения и после

Наименование группы сотрудников	Сумма продаж до изменения системы обучения млн. руб.	Сумма продаж после изменения системы обучения млн. руб.	Прибыль до изменения системы обучения млн. руб.	Прибыль после изменения системы обучения млн. руб.
Экспериментальная группа	30 084 206	34 553 812	938 256	1 172 821
Департамент коммерческой службы	267 769 398	274 129 776	3 781 214	3 878 169

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что предложенная система обучения положительно влияет на показатели эффективности работы сотрудников экспериментальной группы. За период с марта 2016 года по март 2017 показатели суммы продаж увеличились как минимум на 10% (таблица 7). Производительность экспериментальной группы увеличились в разы по сравнению с остальными группами торговых представителей. Это доказывает необходимость совершенствования работы по управлению персоналом компании.

## **2.2 Анализ текучести персонала в организации**

Для анализа системы управления персоналом необходимо проанализировать данные по численности и текучести персонала в компании (таблица 8).

Таблица 8 - Среднесписочная численность персонала (без совместителей)

Юридическое лицо	Сотрудники, трудовой договор	Сотрудники, ГПД	итого
ООО «Сибирская кондитерская компания»	648	199	847
ООО "Форс"	51	0	51
ООО "СЛК"	28	0	28

Продолжение таблицы 8

Юридическое лицо	Сотрудники, трудовой договор	Сотрудники, ГПД	итого
ООО "Магистрат"	2	0	2
ООО "СКК"	3	0	3
ООО "РЛС"	11	0	11
ООО "СкиК"	5	0	5
ООО "СтройСтратегия"	2	5	7
Итого:	802	219	1021

Текучесть персонала по компаниям в общем представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Текучесть персонала

Юридическое лицо	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
ООО «Сибирская кондитерская компания»	1,9%	4,0%	3,0%	2,8%	3,2%	4,3%
ООО "Форс"	1,9%	3,0%	2,9%	3,1%	0,0%	5,7%
ООО ТК "Омега" (в т.ч. Филиал)	3,8%	4,0%	2,0%	0,0%	2,0%	3,8%
ООО "СЛК"	0,0%	0,0%	0,0%	3,6%	3,6%	0,0%
ООО "ВК"	0,0%	0,0%	9,1%	8,3%	0,0%	0,0%
ООО "РЛС"	0,0%	0,0%	10,0%	11,1%	0,0%	9,1%
ООО "СкиК"	40,0%	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%
ООО "СтройСтратегия"	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%	16,7%
Всего по группе компаний	2,0%	5,1%	5,4%	4,8%	3,4%	4,3%

Углубленный анализ текучести по каждому дивизиону показал, что в 2017 году текучесть персонала на складе составляет порядка 70%, текучесть торгового персонала – 45%.

Анализ системы WMS свидетельствует о том, что работник склада выходит на нужный уровень эффективности только к третьему месяцу работы в среднем, из чего можно делать вывод о том, что такой уровень текучести складского персонала не является допустимым.

Время, которое супервайзер тратит на обучение нового торгового представителя – порядка 24 часов на этапе взрывной адаптации, такие потери времени нуждаются в сокращении, в том числе путем сокращения текучести персонала.

Высокая текучесть вызывает не только потери времени руководителей, отдела кадров и бухгалтерии – прием/высвобождение «временных» сотрудников порождает лишний документооборот, что недопустимо для компании, пытающейся пропагандировать бережливое производство.

Оптимизация производственного процесса повлекла за собой изменение организационной структуры, но ни организационная культура, ни кадровая политика кардинально не изменились. И в 2005 и в 2015 очевидной задачей кадровой политики было максимальное повышение эффективности трудовой деятельности рабочих.

Организационная культура организации – рыночная с элементами бюрократической ввиду формализованности многих производственных процессов.

В кадровой политике предприятия основной упор сделан на развитие и обучение руководителей, специалистов [51].

Субъектами формирования кадровой политики в ООО «Сибирская логистическая компания» являются генеральный директор и директор по персоналу. Кадровая политика не регламентирована, существуют устные «планы».

Генеральная цель кадровой политики: создать оптимальные условия для развития профессиональных навыков работников, своевременно реагировать в кадровой работе на изменения внешней и внутренней среды организации.

Задачи кадровой политики:

1. Разработка и реализация программ по повышению квалификации работников.
2. Осуществление контроля за изменениями внутренней и внешней среды.
3. Корректировка принципов кадровой политики по мере изменения внешней и внутренней среды.
4. Обеспечение взаимодействия сотрудников внутри отдела

Задачи кадровой политики организации не выполняются.

Тип кадровой политики:

- открытая, так как организация прозрачна для потенциальных работников на любом структурном уровне, и компания развивается в том числе экстенсивным способом, требующим привлечение ресурсов со стороны.
- реактивная, так как организация реагирует на изменения при их наступлении.

#### *Принципы найма персонала*

Источниками резерва кадров на руководящие должности являются главные и ведущие специалисты, которые имеют соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности, а также специалисты, привлекаемые со стороны

Организация получает резюме людей, осуществляющих поиск работы. На основе этой информации формируется база данных потенциальных работников.

Используются такие каналы коммуникации, как объявления на телевидении, радио, в Интернете. Такие источники, как Государственная служба занятости населения и специализированные кадровые агентства, не используются.

#### *Принципы высвобождения персонала*

Группа компаний стремится сделать процесс увольнений системным и управляемым. В организации ежегодно проводится анализ количества и причин увольнений. Его результаты позволяют дать ответы на вопросы: какая часть работников и по каким причинам уволилась; каковы последствия недоброкачественных и проблемных увольнений (если таковые случались) и как их можно было предотвратить. Существует проблема высокого уровня текучести персонала организации.

#### *Адаптация новых работников.*

Программа адаптации для разных категорий персонала является разной.

Адаптация административно-управленческого персонала и складских рабочих не регламентирована, реализуется с помощью неформального наставничества. Наставником является начальник отдела.

Торговый персонал проходит через три дня «взрывной адаптации», проводимой линейным руководителем под контролем сотрудника отдела по работе с персоналом.

#### *Принципы стимулирования персонала*

Стимулирование преимущественно денежное. В качестве элементов системы стимулирования применяются:

У торговых представителей:

1. Бонусы за перевыполнение плана
2. Бонусы за выполнение задач дивизиона
3. Бонусы за выполнение задач от производителя

У остальных категорий персонала отсутствует как материальное стимулирование, так и нематериальное.

#### *Принципы развития персонала*

В группе компаний действует система TWI–обучение без отрыва от производства. Для административно-управленческого персонала и складского персонала обучение проводится точно, то есть, обучают не всех сотрудников, а только тех, кого считает нужным обучить начальник отдела или генеральный

директор. Обучение торгового персонала – системно, контролируется линейным руководителем и сотрудником отдела по работе с персоналом.

Дополнительное обучение сотрудник оплачивает самостоятельно.

#### *Принципы оценивания персонала*

Оценивание персонала не формализовано. По желанию генерального директора начальником отдела проводится аттестация сотрудников отдельного подразделения. Торговые представители проходят переаттестацию каждые полгода работы.

#### *Принципы кадровой культуры*

Компания уделяет большое внимание охране труда, складские помещения регулярно инспектируются на предмет нарушений.

Детям сотрудников до 14 лет выдаются бесплатные новогодние подарки.

На втором этаже здания, где расположена основная часть рабочих мест, находится спортивный зал. Два раза в неделю для сотрудников проводятся занятия по дыхательной гимнастике, йоге. Также сотрудник имеет право на посещение спортивного зала в свободное от работы время.

#### *Принципы управления конфликтами*

Конфликты не выносятся на всеобщее обозрение, их решение лежит на плечах самих конфликтующих. Привлечение начальника для разрешения конфликтов не поощряется.

#### *Принципы подчинения*

У сотрудников есть линейные руководители, но работники склада подчиняются как руководителю складской службы, так и главному технологу и диспетчерской службе.

Принципы делегирования полномочий при формировании и реализации кадровой политики.

Делегирование полномочий происходит по убывающему признаку значимости субъекта. Генеральный директор имеет решающее слово при формировании/корректировке кадровой политики, а отдел кадров имеет право на внесение предложений генеральному директору. За реализацию кадровой

политики отвечает генеральный директор, а отдел кадров несет ответственность за реализацию целей в рамках кадровой политики.

#### *Принципы организации кадровой работы*

Кадровая политика не прописана в едином документе.

Формализованы процессы найма, увольнения, учета больничных листов, перевода на другую должность внутри подразделения, учет отсутствия работника по невыясненным причинам – документы с этими данными находятся в общем доступе.

Отдел кадров занимает важное место в организации, так как занимается не только кадровой работой, но и оптимизацией организационной структуры предприятия.

#### *Принципы контроля кадровой политики.*

Контроль кадровой политики осуществляется только с желания генерального директора, который же является ответственным за организацию контроля. Генеральный директор назначает своим помощником в области контроля кадровой политики начальника отдела по работе с персоналом.

Допускается пересмотр сформированной кадровой политики при изменении внешних условий, целей организации. Основными принципами изменения кадровой политики являются:

- оглашение изменяющихся положений кадровой политики по усмотрению генерального директора;
- внедрение изменений не единовременно, а в течение определенного периода времени;
- планирование внедрения изменений заранее.

Из описания системы управления персоналом можно сделать вывод о том, что источником изменений является руководитель группы компаний. Система управления персоналом не регламентирована, частично прописаны стандарты управления персоналом, касающиеся, в основном, кадрового делопроизводства. Система управления персонала не предусматривает какие-либо мероприятия, направленные на повышение лояльности персонала.

Проектная деятельность организации характеризуется следующими проблемами:

1. В проектной деятельности организации отсутствует управление рисками.
2. Управление временем и стоимостью не является регламентированным.
3. В организации отсутствует специальное подразделение, несущее ответственность за организацию, реализацию проектов группы компаний.
4. Руководители проектов не обучены методологии управления проектами.
5. В организации отсутствует документация, регламентирующая процессы управления проектами.
6. В группе компаний отсутствует программное обеспечение, позволяющее управлять крупными проектами.

Анализ проектной деятельности группы компаний «Сибирская кондитерская компания» свидетельствует о том, что при разработке системы управления текучестью компании и внедрению её на производстве, следует не только разработать проект, но и скорректировать принятое в организации управление проектной деятельности.

### **2.3 Проблемы управления текучестью персонала в ГК «СКК»**

Основные категории персонала – среднеквалифицированный персонал (торговые представители, супервайзеры), низкоквалифицированный персонал (грузчики, подборщики, кладовщики, водители и экспедиторы).

Обе категории сотрудников отличаются высокой текучестью. Текучесть персонала на складе составляет порядка 70%, текучесть торгового персонала – 45%.

Методом наблюдения и интервьюированием увольняющихся было определено, что такой низкий уровень лояльности персонала обусловлен

следующими факторами:

- несоответствие размера оплаты труда ожиданиям сотрудника;
- отсутствие системы мотивации, направленной на повышение лояльности.

Часть высвобождающегося персонала изначально рассматривала данное трудоустройство как временное, еще часть увольняется после длительных невыходов на рабочее место вследствие злоупотребления алкоголем и т.п.

Решение этой проблемы крайне значимо для компании, пропагандирующей ценности бережливого производства, ратующей за сокращение потерь.

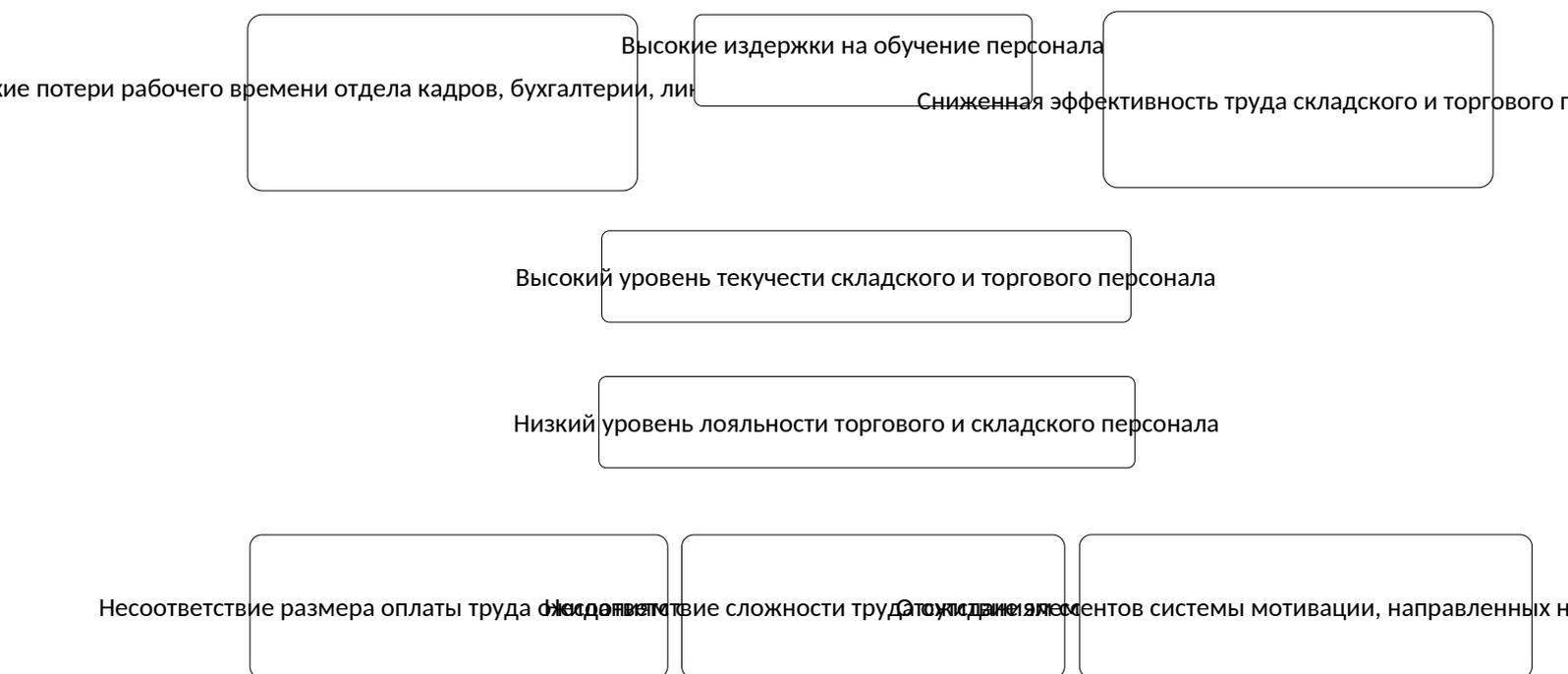


Рисунок 4 – Дерево проблем.

Такой высокий уровень текучести персонала влечет за собой огромные потери рабочего времени разных категорий персонала. Отдел кадров теряет время на оформление сотрудников, работу с документами, воинский учет, учет рабочего времени сотрудников, огромные временные потери вследствие высокой текучести несет бухгалтерия. Много времени теряют линейные руководители: линейный руководитель проводит собеседование с будущим

сотрудником, обучает его, проводит взрывную адаптацию, осуществляет контроль. Издержки на обучение персонала можно вынести отдельным пунктом. Это касается и складского персонала, и торгового.

Упрощенное дерево проблем представлено на рисунке 4.

Очевидно, что лояльность персонала в «Сибирской кондитерской компании» крайне низкая. Интервьюирование высвобождающегося персонала показало, что высокая текучесть персонала обусловлена неудовлетворительным уровнем заработной платы сотрудников и отсутствием стимулов, направленных на формирование и укрепление лояльности. Повышение уровня заработной платы в существующих экономических условиях не представляется возможным, таким образом, лояльность следует повышать путём разработки адаптивной системы мотивации.

При снижении текучести персонала следует тщательно изучить персонал организации на предмет выяснения причин высвобождения персонала, уровня лояльности и возможных для применения стимулов.

Для адекватной организации и её персоналу будущей разработке системы мотивации был проведен подготовительный этап, заключающийся в изучении мотивационных типов персонала согласно теории мотивации Герчикова В.И (приложение А). Определение степени лояльности сотрудника производилось посредством использования шкалы Л. Терстоуна (приложение Б).

Мотивационные типы сотрудников ГК СКК в процентном соотношении выглядят следующим образом (рисунок 5):

- инструментальный тип – 52%;
- профессиональный тип – 35%;
- патриотический тип – 3%;
- хозяйственный тип – 2%;
- люмпенизированный тип – 8%.

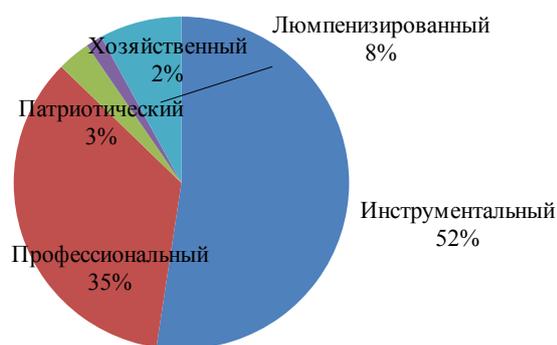


Рисунок 5 - Мотивационные типы сотрудников.

Из 100% сотрудников всех категорий 47% обладают низкой степенью лояльности, 48% средней и лишь 5% высокой, что является тревожным показателем для организации. То есть, 47% сотрудников являются потенциальными высвобождающимися, которые в будущем, увольняясь, способствуют высокому уровню текучести персонала в группе компаний.



Рисунок 6 - Уровень лояльности сотрудников.

Сотрудники с инструментальным типом мотивации являются наиболее лояльными: 9% с высоким уровнем лояльности, 61% со средним и 30% с низким. Тем не менее, 9% высоко лояльных сотрудников – показатель, требующий корректировки.

Профессиональный тип: 50% сотрудников с низкой степенью лояльности и 50% с низкой. Отсутствие высоко лояльных сотрудников свидетельствует об отсутствии условий роста и развития, требуемых профессиональному типу. 50% низко лояльных сотрудников, готовых и желающих развиваться, повышать категорию – будущая утечка ценных кадров.

Патриотический тип – 100% низко лояльных сотрудников.

Сотрудники с хозяйственным типом мотивации – 100% низкая лояльность. Данный показатель следует повышать не в первую очередь ввиду малого количества сотрудников, принадлежащих к этому типу. Также результат не является объективным ввиду вышеупомянутых причин.

Люмпенизированный тип – 80% средне лояльных сотрудников, 20% низко лояльных. Данный результат позволяет прогнозировать грядущее увольнение лишь 20% люмпенизированных сотрудников. При этом стоит учитывать, что в организации есть сотрудники с низкой лояльностью с периодом работы более десяти лет. То есть, 80% работников, не заинтересованных в работе, её эффективности, в самой организации, возможно, будут продолжать числиться в компании десятки лет. Это положительно отражается на текучести персонала, но негативно влияет на эффективности труда и показатели работы организации.

При разработке адаптивной системы мотивации учитываются не только уровни лояльности персонала и наиболее часто встречающийся мотивационный тип. Данные характеристики рассматриваются относительно каждой категории персонала. Особое внимание следует уделить низкоквалифицированному и среднеквалифицированному персоналу ввиду их многочисленности.

Анализируя персонал группы компаний «Сибирская Кондитерская Компания» по признаку квалификации, мы выделили три группы сотрудников в следующем процентном соотношении численности (рисунок 7):

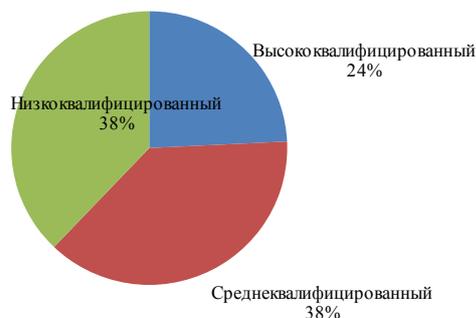


Рисунок 7 - Процентное соотношение численности разных категорий персонала.

Высококвалифицированный персонал обладает характеристиками, представленными на рисунке 8.

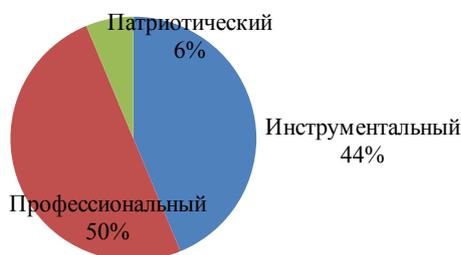


Рисунок 8 - Соотношение мотивационных типов высококвалифицированного персонала

Данное соотношение позволяет сделать вывод о том, что при разработке системе мотивации следует обращать внимание на возможность саморазвития сотрудника, его профессиональный рост.

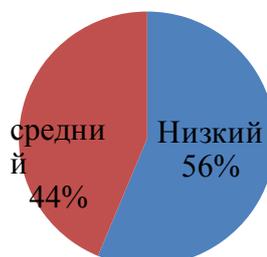


Рисунок 9 - Уровень лояльности высококвалифицированного персонала.

Ни один из респондентов данной категории персонала не обладает высоким уровнем лояльности к организации (рисунок 9).

Более половины сотрудников средней квалификации, 68%, относятся к инструментальному типу мотивации. 28 % и 4% к профессиональному и, соответственно, люмпенизированному. 4% среднеквалифицированных сотрудников обладают высокой лояльностью организации, 56% - средней и 40% низкой.

Данная категория включает в себя сотрудников с высоким уровнем лояльности, но показатель 4% является критически низким.

Низкоквалифицированный персонал отличается появлением сотрудников с люмпенизированным типом мотивации – 16% респондентов. Инструментальному типу принадлежат 52%, профессиональному и хозяйственному – 28% и 4% (рисунок 10). Процент высоко лояльного персонала в данной категории сотрудников повышается до 8%, средней – снижается до 44% и повышается до 48% количество сотрудников с низкой степенью лояльности.

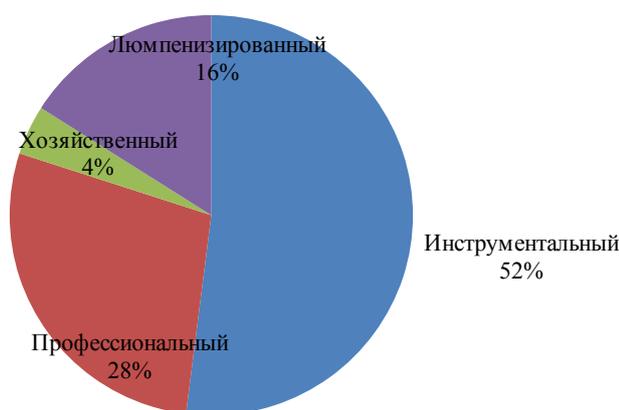


Рисунок 10 - Уровень лояльности низкоквалифицированного персонала.

Проанализировав результаты исследования, можно сделать вывод о том, что снижение текучести в организации может осуществляться путем разработки системы мотивации и системы управления лояльностью, включающими использование стимулов для различных мотивационных типов.

Таким образом, проблема высокой текучести персонала рассмотрена на примере группы компаний «Сибирская кондитерская компания», состоящей из 12 организаций, большая часть которых занимается продуктовым ритейлом – бакалея, кондитерская продукция. Численность персонала в группе компаний составляет 793 сотрудника (на 13.04.2018). Основные категории персонала – среднеквалифицированный персонал (торговые представители, супервайзеры), низкоквалифицированный персонал (грузчики, подборщики, кладовщики, водители и экспедиторы). Данные категории персонала отличаются высокой

текучестью: за 2017 г. текучесть персонала на складе составила 76%, текучесть торгового персонала – 45%.

Снижение текучести может осуществляться с помощью проектного подхода.

### **3 Разработка проекта по управлению текучестью кадров на примере группы компаний «Сибирская кондитерская компания»**

#### **3.1 Описание проекта управления текучестью персонала**

Решение проблемы высокой текучести в организации – важная для компании задача. Решение такой задачи может осуществляться с помощью проектного подхода, необходима система управления проектами, позволяющая контролировать и направлять существующие проекты, инициировать, разрабатывать и внедрять новые.

Специфика проекта по управлению текучестью персонала выражается в большом объеме аналитической деятельности – мониторинг текучести, анализ персонала на предмет причин текучести, выявление мотивационной структуры предприятия при решении проблем текучести с помощью системы мотивации, анализ лояльности как одного из факторов, работающих на удержание персонала.

На данном этапе развития организации система управления текучестью выглядит следующим образом:

- ежемесячный анализ текучести персонала;
- интервьюирование начальника склада руководителем отдела по работе с персоналом;
- игнорирование причин высокого уровня текучести персонала;
- отсутствие мониторинга лояльности персонала;
- отсутствие системного управления мотивацией персонала;
- отсутствие проектного подхода к управлению текучестью персонала.

Учитывая высокий уровень текучести ключевых групп персонала в организации, следует внедрить систему управления текучестью, основанную на использовании проектного подхода, ввиду уникальности данного вида работ.

Предлагается проект управления текучестью персоналом, включающего в себя систему управления мотивацией и лояльностью персонала. Целью проекта

является снижение текучести персонала в группе компаний «Сибирская кондитерская компания»

Заинтересованные стороны проекта:

- заказчик: ГК «СКК»;
- инвестор: ГК «СКК».

Команда проекта:

- директор отдела по работе с персоналом;
- менеджер отдела по работе с персоналом;
- линейный руководитель (супервайзер);
- начальник склада.

Проект разработки системы управления текучестью персонала включает в себя следующие изменения в существующем на предприятии управлении текучестью:

- формирование проектной группы, ориентированной на управление текучестью персонала;
- тщательный анализ персонала организации на предмет мотивационных типов сотрудников;
- определение стимулов и мероприятий, направленных на повышение мотивации сотрудников, основанных на анализе мотивационных типов персонала;
- анализ уровня лояльности персонала организации;
- разработка мероприятий, направленных на повышение лояльности сотрудников, исходя из результатов анализа лояльности и мотивации;
- изменение организационной структуры дивизионов с наивысшим уровнем текучести;
- внедрение проектного управления текучестью персонала.

Снижение текучести персонала можно произвести посредством следующих мероприятий:

- внедрение проектного управления текучестью персонала;

- управление мотивацией персонала посредством адаптивной системы мотивации;

- управление лояльностью персонала;

- изменение организационной структуры предприятия.

Дерево целей проекта по сокращению текучести персонала представлено на рисунке 11.



Рисунок 11 – Дерево целей проекта

Первое направление деятельности в проекте по управлению текучестью персонала – управление мотивацией персонала путем анализа мотивационной структуры (анализа персонала на предмет мотивационных типов) и разработки мероприятий по стимулированию, повышению мотивации персонала.

Второе направление – разработка мероприятий по повышению лояльности персонала, основанная на анализе уровня лояльности персонала.

Предлагается единовременный анализ мотивационной структуры и лояльности персонала (таблица 10).

Таблица 10 – Структура работ по анализу мотивационной структуры и уровня лояльности персонала

Цели	Мероприятия	Сроки	Ответственные
Анализ мотивационной структуры персонала	Выбрать опросный инструмент (анкета В.И. Герчикова)	2 дня	Менеджер проекта
	Провести анализ мотивационных типов сотрудников по типологии В.И. Герчикова	10 дней	Менеджер проекта
	Подтвердить или опровергнуть гипотезу о том, что большая часть сотрудников принадлежит к инструментальному мотивационному типу	2 дня	Менеджер проекта
Длительность анализа мотивационной структуры		14 дней	
Анализ уровня лояльности персонала	Выбрать инструмент для определения уровня лояльности сотрудников (шкала Терстоуна)	2 дня	Менеджер проекта
	Провести опрос (анкетирования) персонала на предмет определения уровня лояльности	10 дней	Менеджер проекта
	Проанализировать результаты анкетирования	3 дня	Менеджер проекта
	Провести интервьюирование сотрудников с низким уровнем лояльности на предмет предложений по изменениям	4 дня	Менеджер проекта
Длительность анализа уровня лояльности персонала		19 дней	
Определение специфики разработки системы мотивации и системы управления лояльностью персонала	Проанализировать зависимость уровня лояльности сотрудника от мотивационного типа	2 дня	Менеджер проекта
	Определить проблемные категории персонала	2 дня	Менеджер проекта
	Составить отчёт о мотивационной структуре и уровне лояльности персонала	2 дня	Менеджер проекта
	Ознакомить руководство с отчётом	2 дня	Руководитель проекта
Итоговая длительность		27 дней	

Длительность реализации данного направления проекта – 27 рабочих дней, так как анализ мотивационной структуры и уровня лояльности персонала осуществляется единовременно.

Основываясь на проведенном в организации анализе уровня лояльности персонала и мотивационных типов сотрудников, можно сделать вывод о том,

что следует разрабатывать мероприятия, ориентированные на повышение лояльности у следующих групп сотрудников:

- среднеквалифицированный персонал с инструментальным типом мотивации;
- среднеквалифицированный персонал с профессиональным типом мотивации;
- низкоквалифицированный персонал с инструментальным типом мотивации;
- низкоквалифицированный персонал с профессиональным типом мотивации;

Ввиду того, что персонал профессионального типа мотивации обладает более низким уровнем лояльности по сравнению с сотрудниками инструментального типа, следует делать упор на стимулы, направленные на персонал с профессиональным мотивационным типом.

Направления деятельности, ориентированные на среднеквалифицированный персонал с профессиональным типом мотивации:

1. Обучение торговых представителей новым методам продаж за счет организации – сотрудники с профессиональным типом мотивации реагируют на возможность саморазвития, обучения. Система мотивации, ориентированная на лояльность, должна включать в себя обучение сотрудников.

2. Поощрение сотрудников с высокими показателями возможностью сменить дивизион, самостоятельно выбирать продаваемую продукцию – персонал этого мотивационного типа позитивно реагирует на самостоятельность, возможность развиваться, поэтому необходимо использовать возможность смены деятельности, если сотрудник этого желает.

3. Отказ от внешнего найма – продвижение сотрудников по карьерной лестнице внутри организации – данное регламентированное нововведение также решает проблему развития сотрудников внутри организации.

4. Ежеквартальный конкурс «Я - профессионал» на знание специфики работы – мероприятие ориентировано на повышение стремления сотрудника к

профессиональному саморазвитию.

5. Ежемесячные сообщения в корпоративной рассылке с целью публикации списка сотрудников с наилучшими результатами работы – это позволяет стимулировать сотрудников на повышение результатов труда;

6. Использование пробковой доски для информации о внешнем неоплачиваемом обучении, публикация нововведений в технологии работы, для публикации результатов конкурса «Я - профессионал»;

7. Корпоративные интеллектуальные игры формата «Что? Где? Когда?» с информацией, основанной на профессиональной деятельности сотрудников – данное мероприятие стимулирует сотрудников на профессиональное саморазвитие а так же является важным элементом развития корпоративной культуры предприятия, что также влияет на командный дух сотрудников, ощущение причастности к организации, повышение лояльности;

8. Использование кайдзен-боксов для возможности предлагать изменения в производственном процессе сотрудниками – практика использования кайдзен-боксов позволит сотрудникам реализовывать свои профессиональные амбиции, чувствуя личный вклад в работу всей компании [27];

9. Поощрение сотрудников, чьи предложения были приняты к реализации, путем публикации проекта изменения и фотографии сотрудника на информационной доске – предлагается для стимулирования сотрудников на внесение предложений в систему кайдзен-боксов.

Направление деятельности, ориентированные на среднеквалифицированный персонал с инструментальным мотивационным типом:

1. Единая открытая система материального стимулирования персонала – персоналу с инструментальным мотивационным типом крайне важно четко представлять, за что начисляются бонусы и премии, иначе материальное стимулирование не будет оказывать влияние на эффективность труда персонала;

2. Унификация способов начисления бонусной части заработной платы сотрудников – различие в бонусной системе различных дивизионов порождает у сотрудников чувство несправедливости, снижает мотивацию, следовательно, этот фактор следует устранить;

3. Материальное поощрение победителей конкурса «Я - профессионал» - персонал инструментального мотивационного типа стимулируется на участие в конкурсе путем материального стимулирования;

4. Материальное поощрение сотрудников с наивысшими показателями эффективности;

5. Материальное поощрение сотрудников, чьи изменения, предложенные с помощью системы кайдзен-боксов, были приняты к реализации;

6. Повышение заработной платы за стаж работы в организации.

Направления деятельности, ориентированные на низкоквалифицированный персонал с профессиональным типом мотивации:

1. Возможность внутреннего обучения с последующим повышением – в организации действует система внутреннего обучения, но последующий карьерный рост не предусмотрен. Повышение в должности стимулирует работника на активное участие в мероприятиях по повышению квалификации;

2. Ежеквартальная аттестация на предмет профессиональных знаний, умений, навыков – данное мероприятие позволяет мотивировать сотрудников на повышение профессиональных знаний;

3. Предоставление права обучать новых сотрудников на основании итогов аттестации – сотрудник с профессиональным типом мотивации реагирует на призыв к демонстрации профессиональных умений, право на обучение позволит мотивировать на успешное прохождение аттестации;

4. Использование информационной доски для публикации результатов аттестации сотрудников;

5. Внедрение кайдзен-боксов для возможности предлагать изменения в производственном процессе с последующей публикацией принятых к

реализации предложений на информационной доске.

Направления деятельности, ориентированные на низкоквалифицированный персонал с инструментальным типом мотивации:

1. Ежемесячное начисление премии за превышение плана;
2. Повышение заработной платы за стаж работы в организации;
3. Материальное поощрение за принятое к реализации предложение из кайдзен-боксов.

Таким образом, управление мотивацией персонала осуществляется посредством стимулирования таких групп сотрудников, как низкоквалифицированный и среднеквалифицированный персонал с инструментальным и профессиональным типом мотивации, так как лояльность этих групп сотрудников требует корректировки.

Исключив ранжирование элементов системы управления мотивацией персонала по мотивационным типам, мы получаем следующие мероприятия (таблица 11):

- ежеквартальный конкурс «Я - профессионал» на знание специфики работы;
- корпоративные интеллектуальные игры формата «Что? Где? Когда?» с информацией, основанной на профессиональной деятельности сотрудников;
- использование кайдзен-боксов;
- оформление информационного стенда (пробковой доски);
- ежеквартальный конкурс «Лучший сотрудник» по показателям эффективности труда;
- ежеквартальная аттестация низкоквалифицированного персонала на предмет профессиональных знаний, умений, навыков.

Таблица 11 – Структура работ мероприятий по управлению мотивацией персонала

Цели	Мероприятия	Сроки	Ответственные
Ежеквартальный	Разработать положение о конкурсе	2 дня	Менеджер проекта
	Определить сроки проведения конкурса	2 дня	Менеджер проекта

конкурс «Я - профессионал» на знание специфики	Определить критерии оценивания сотрудников	2 дня	Менеджер проекта
	Определить награду за победу в конкурсе	2 дня	Менеджер проекта
	Рассчитать размер наградного фонда	3 дня	Менеджер проекта
	Составить смету мероприятия	2 дня	Менеджер проекта
	Согласовать с руководством	2 дня	Руководитель проекта
	Проинформировать сотрудников о конкурсе	2 дня	Менеджер проекта
	Провести мероприятие	2 дня	Менеджер проекта
	<b>Итого:</b>		19 дней
Корпоративные интеллектуальные игры формата «Что? Где? Когда?»	Разработать положение об играх	2 дня	Менеджер проекта
	Определить сроки проведения мероприятия	2 дня	Менеджер проекта
	Составить вопросы для игр	4 дня	Менеджер проекта
	Определить награду за победу в конкурсе	2 дня	Менеджер проекта
	Рассчитать размер наградного фонда	3 дня	Менеджер проекта
	Составить смету мероприятия	2 дня	Менеджер проекта
	Согласовать с руководством	2 дня	Руководитель проекта
	Проинформировать сотрудников о конкурсе	2 дня	Менеджер проекта
	Провести мероприятие	2 дня	Менеджер проекта
<b>Итого:</b>		21 день	
Использование кайдзен-боксов.	Обучить линейных руководителей технологии кайдзен-бокс (письмо на почту, личные беседы с сотрудниками, у которых возникли вопросы)	5 дней	Менеджер проекта
	Опубликовать сообщение о внедрении кайдзен-боксов на информационном стенде + рядом с меню в столовой	2 дня	Менеджер проекта
	Выбрать коробки: параметры, поставщик.	2 дня	Менеджер проекта
	Модифицировать коробку: преобразование коробки в кайдзен-бокс: наклейка, прорезь для предложений.	2 дня	Менеджер проекта

### Продолжение таблицы 11

Цели	Мероприятия	Сроки	Ответственные
	Выбрать места с высокой проходимостью для размещений коробок	2 дня	Менеджер проекта
	Разместить кайдзен-боксы.	2 дня	Менеджер проекта
	Проинформировать персонал о возможности вносить свои предложения в изменение производственного процесса путем оставления письменного документа в коробке	2 дня	Менеджер проекта
	Определить даты ежемесячной проверки предложений	2 дня	Менеджер проекта
	Рассчитать наградного фонда	3 дня	Менеджер проекта
	Составить смету мероприятия	2 дня	Менеджер проекта
	Согласовать с руководством	2 дня	Руководитель проекта
	<b>Итого:</b>		26 дней
Оформление информационного стенда (пробковой доски).	Осуществить оценку местности (место расположения стенда – высокая проходимость, достаточное количество пространства для размещения читаемого текста)	2 дня	Менеджер проекта

	Выбрать место	2 дня	Менеджер проекта
	Осуществить замеры	2 дня	Менеджер проекта
	Приобрести пробковую доску	2 дня	Менеджер проекта
	Направить техническое задание штатному дизайнеру (оформление в корпоративном стиле)	2 дня	Менеджер проекта
	Оформить информационный стенд в корпоративном стиле	2 дня	Менеджер проекта
	Назначить ответственного за ведение информационного стенда	2 дня	Менеджер проекта
Итого:		14 дней	
Ежеквартальный конкурс «Лучший сотрудник»	Разработать положения о конкурсе	2 дня	Менеджер проекта
	Определить сроки проведения конкурса	2 дня	Менеджер проекта
	Определить критерии оценивания сотрудников	2 дня	Менеджер проекта
	Определить награду за победу в конкурсе	2 дня	Менеджер проекта
	Рассчитать наградной фонд	2 дня	Менеджер проекта
	Составить смету мероприятия	2 дня	Менеджер проекта
	Согласовать с руководством	2 дня	Руководитель проекта

### Продолжение таблицы 11

Цели	Мероприятия	Сроки	Ответственные
	Проинформировать сотрудников о конкурсе	2 дня	Менеджер проекта
	Провести мероприятие	2 дня	Менеджер проекта
Итого:		18 дней	
Ежеквартальная аттестация низкоквалифицированного персонала на предмет профессиональных знаний, умений, навыков.	Разработать положение об аттестации	2 дня	Менеджер проекта
	Определить сроки проведения аттестации	2 дня	Менеджер проекта
	Определить критерии оценивания сотрудников	4 дня	Менеджер проекта
	Определить размер премиального фонда прошедшим аттестацию успешно	2 дня	Менеджер проекта
	Составить смету мероприятия	2 дня	Менеджер проекта
	Согласовать с руководством	2 дня	Руководитель проекта
	Проинформировать сотрудников об аттестации	2 дня	Менеджер проекта
	Провести мероприятие	3 дня	Менеджер проекта
Итого:		19 дней	
Итоговая длительность		117 дней	

Поэтапная реализация мероприятий по управлению мотивацией персоналом осуществляется в течение 117 рабочих дней.

Так как при разработке мероприятий системы стимулирования персонала сделан упор на группы персонала с низкой лояльностью, управление

мотивацией персонала уже ориентировано на повышение лояльности. А мероприятия по повышению лояльности сотрудника так же оказывают влияние на мотивацию и стимулирование персонала.

Направления деятельности по управлению лояльностью персонала (таблица 12):

1. Внутреннее обучение персонала – обучение сотрудников более квалифицированными и опытными сотрудниками влияет на корпоративную культуру организации, корпоративный дух, сплочённость коллектива, ощущение причастности к команде. Так же данная практика является стимулом для сотрудников с патриотическим мотивационным типом.

2. Внешнее обучение персонала за счет организации – предполагается приглашение внешних экспертов для проведения разового обучения низко и среднеквалифицированного персонала, а так же оплата обучения среднеквалифицированного персонала, курсов повышения квалификации или тематического обучения.

3. Отказ от внешнего найма – подразумевается не полный отказ от внешнего поиска сотрудников на свободные вакансии, а максимально возможное использование внутренних человеческих ресурсов организации. Возможность карьерного роста повышает лояльность персонала как с патриотическим, так и с профессиональным типом мотивации. Также минимизация внешнего найма позволяет сократить издержки на поиск персонала.

4. Единая открытая система материального стимулирования персонала – открытость системы позволяет повысить доверие работника организации, таким образом, повышает уровень лояльности.

5. Унификация способов начисления бонусной части заработной платы сотрудников – дифференцирование бонусной части по дивизионам и командам порождает нездоровую конкуренцию, создает негативное отношение к структурным единицам с «несправедливым» начислением бонусной части.

Унификация позволяет повысить лояльность сотрудников «непопулярных» дивизионов и команд.

6. Повышение заработной платы за стаж работы в организации – поощрение выслуги лет сигнализирует о позитивном отношении компании к сотрудникам, стимулирует сотрудников преимущественно инструментального типа мотивации к стабильности.

Таблица 12 – Структура работ мероприятий по управлению лояльностью персонала.

Цели	Мероприятия	Сроки	Ответственные
Внутреннее обучение персонала.	Определить потребность в обучении сотрудников	4 дня	Менеджер проекта
	Сформировать группу сотрудников, проходящих обучение	3 дня	Менеджер проекта
	Выбрать коучей среди сотрудников исходя из специфики направлений обучения	2 дня	Руководитель проекта
	Составить поквартальный план обучения	2 дня	Менеджер проекта
	Согласовать с руководством	2 дня	Руководитель проекта
Итого:		13 дней	
Внешнее обучение персонала за счет организации.	Определить потребность в обучении сотрудников	5 дней	Менеджер проекта
	Сформировать группу сотрудников, проходящих обучение	5 дней	Менеджер проекта
	Определить список учебных учреждений для заключения контрактов	5 дней	Руководитель проекта
	Рассчитать смету	2 дня	Менеджер проекта
	Согласовать с руководством	2 дня	Руководитель проекта
Итого:		19 дней	
Отказ от внешнего найма.	Проанализировать персонал на предмет возможного вертикального и горизонтального продвижения на открытые вакансии	4 дня	Менеджер проекта
	Сформировать базу сотрудников, готовых к карьерному росту или смене дивизиона	2 дня	Менеджер проекта
Единая открытая система материального	Составить положение о материальном стимулировании персонала	2 дня	Менеджер проекта

стимулирования персонала.	Опубликовать положение на информационном стенде	2 дня	Менеджер проекта
Итого:		10 дней	
Унификация способов начисления бонусной части заработной платы сотрудников	Проанализировать бонусную часть заработной платы всех дивизионов и команд	5 дней	Менеджер проекта
	Разработать единую для всех дивизионов и команд со схожими должностными обязанностями систему оплаты труда	5 дней	Менеджер проекта

### Продолжение таблицы 12

Цели	Мероприятия	Сроки	Ответственные
	Согласовать с бухгалтерией	2 дня	Руководитель проекта
	Согласовать с руководством	2 дня	Руководитель проекта
Итого:		14 дней	
Повышение заработной платы за стаж работы в организации	Рассчитать средний срок работы сотрудников в организации	2 дня	Менеджер проекта
	Определить срок работы, после которого будет увеличиваться заработная плата	2 дня	Руководитель проекта
	Определить размер повышения заработной платы	2 дня	Руководитель проекта
	Согласовать с руководством	2 дня	Руководитель проекта
Итого:		8 дней	
Итоговая длительность		64 дня	

Реализация мероприятий по управлению лояльностью персоналом осуществляется в срок длительностью 64 календарных дня. Управление лояльностью персоналом не параллельно управлению мотивацией.

Третий элемент системы управления текучестью персонала – изменение организационной структуры предприятия, ориентированной на изменение управления персоналом.

Предполагается создание структурного подразделения, отвечающего за реализацию проектного управления в организации (таблица 13).

Таблица 13 – Мероприятия по созданию отдела проектного управления

Цели	Мероприятия	Сроки	Ответственные
Создание структурного подразделения,	Проанализировать практику проектного управления в организации	3 дня	Менеджер проекта

отвечающего за реализацию проектного управления в организации	Составить документ о создании экспериментального отдела (выделение в отдел проектной группы)	2 дня	Менеджер проекта
---	--	-------	------------------

### Продолжение таблицы 13

Цели	Мероприятия	Сроки	Ответственные
	Сформировать персонал отдела проектного управления	7 дней	Руководитель проекта
	Согласовать с руководителем	2 дня	Руководитель проекта
Итоговая длительность:		14 дней	

Данный вид мероприятий системы управлению текучести реализуется за 14 рабочих дней.

Таким образом, срок реализации проекта составляет 195 рабочих дней, то есть, 7 рабочих месяцев.

Команда проекта:

- руководитель проекта – инициатор, завершатель.
- менеджер проекта – аналитик, организатор.
- линейный руководитель (супервайзер) – специалист.
- начальник склада – специалист.

Сфера ответственности каждого члена команда закреплена в матрице ответственности проекта (таблица 14):

Таблица 14 – Матрица ответственности проекта.

	Управление мотивацией персонала	Управление лояльностью персонала	Создание отдела управления проектами
Руководитель проекта	Ответственный	Ответственный	Ответственный
Менеджер проекта	Исполнитель	Исполнитель	Исполнитель
Линейный руководитель	Консультант	Консультант	-
Начальник склада	Консультант	Консультант	-

Финансовые ресурсы на оплату труда команды проекта не заложены в бюджет, так как управление текучестью является частью должностных

обязанностей отдела по управлению персоналом.

Финансовые ресурсы требуются как ежемесячно для выплаты бонусной части заработной платы сотрудникам за выслугу лет, так же предполагается использование финансовых ресурсов для осуществления выплат за победу в конкурсах, реализуемых в рамках управления мотивацией и лояльностью персонала.

### 3.2 Оценка ресурсов проекта по управлению текучестью кадров

Каждое направление изменений, осуществляемых при реализации проекта, предполагает различный объем затрат.

Аналитическая деятельность, являющаяся частью как управления мотивацией, так и управления лояльностью персонала, не предполагает ни материальных, ни финансовых затрат.

Затраты на управление мотивацией персонала представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Затраты на управление мотивацией персонала.

Цели	Затраты	Объем денежных средств, рублей	Стоимость в год, рублей
Ежеквартальный конкурс	Ежеквартальный наградной фонд	10000	40000
Корпоративные интеллектуальные игры	Ежеквартальный наградной фонд	10000	40000
Использование кайдзен-боксов.	Приобретение коробок в количестве 5 штук	500	500
	Наградной фонд – награждение производится в конце года.	10000	10000
Оформление информационного стенда (пробковой доски).	Приобретение пробковой доски	5000	5000
Ежеквартальный конкурс	Ежеквартальный наградной фонд	6000	24000

Продолжение таблицы 15

Цели	Затраты	Объем денежных средств, рублей	Стоимость в год, рублей
Ежеквартальная аттестация низкоквалифицированного персонала на предмет профессиональных знаний, умений, навыков.	Ежеквартальный премиальный фонд успешно прошедшим аттестацию	10000	40000
Итого			159500

Большая часть мероприятий, предполагающих наличие наградного фонда за победу в конкурсах, осуществляется ежеквартально. Стоимость кайдзен-боксов и информационного стенда относится к инвестиционным затратам.

Затраты на управление лояльностью персонала представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Затраты на управление лояльностью персонала

Цели	Затраты	Объем денежных средств, рублей	Стоимость в год, рублей
Внешнее обучение персонала за счет организации.	Планируемые затраты на обучение в год	70000	70000
Повышение заработной платы за стаж работы в организации	Увеличение фонда оплаты труда, ежемесячно	100000	100000
Итого			1200000

Таким образом, управление лояльностью персонала не предполагает инвестиционных затрат.

Изменение организационной структуры путём создания отдела по управлению проектами в организации также не предполагает инвестиционных затрат, но постоянные затраты не предусмотрены ввиду того, что создание отдела производится без привлечения нового персонала.

Общая стоимость проекта представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Стоимость проекта

	Цели	Объем денежных средств, рублей	Стоимость в год, рублей
Управление мотивацией персонала	Ежеквартальный конкурс	10000	40000
	Корпоративные интеллектуальные игры	10000	40000
	Использование кайдзен-боксов.	500	500
		10000	10000
	Оформление информационного стенда.	5000	5000
	Ежеквартальный конкурс	6000	24000
	Ежеквартальная аттестация низкоквалифицированного персонала на предмет профессиональных знаний, умений, навыков.	10000	40000
Управление лояльностью персонала	Внешнее обучение персонала за счет организации.	70000	70000
	Повышение заработной платы за стаж работы в организации	100000	1200000
Итого:			1429500

Из общей стоимости мероприятий в рамках проекта мы определяем бюджет проекта (таблица 18):

Таблица 18 – Бюджет проекта.

	0 месяц	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	ИТОГО
Ежеквартальный конкурс	0	10000	10000	10000	10000	40000
Корпоративные интеллектуальные игры	0	10000	10000	10000	10000	40000
Использование кайдзен-боксов.	500	0	0	0	0	500
Оформление информационного стенда (пробковой доски).	5000	0	0	0	0	5000
Ежеквартальный конкурс	0	6000	6000	6000	6000	24000

Окончание таблицы 18

	0 месяц	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	ИТОГО
Ежеквартальная аттестация низкоквалифицированного персонала на предмет профессиональных знаний, умений, навыков.	0	10000	10000	10000	10000	40000
Внешнее обучение персонала за счет организации.	0	70000	0	0	0	70000
Повышение заработной платы за стаж работы в организации	0	300000	300000	300000	300000	1200000
Итого:	5500	406000	336000	336000	336000	1419500

Расчет эффективности проекта после реализации осуществляется с помощью следующих качественных показателей:

1. Психологический климат в коллективе:

- индекс эмоциональных связей в коллективе по Дж. Морено – 0,6-0,7 [28];

- количество обращений к руководству по поводу конфликтных ситуаций;

- количество проведенных за определенный период времени совместных мероприятий.

2. Ожидаемое снижение текучести кадров до 10%.

В первые годы внедрения изменений планируется незначительное снижение потерь, связанных с высокой текучестью персонала. Размер снижения потерь зависит от снижения текучести персонала (таблица 19).

Таблица 19 – Оценка потерь, связанных с текучестью персонала в год

Доплата кадровому отделу за переработку	$20000 \cdot 12 = 240000$
Наружные объявления	$20000 \cdot 4 = 80000$
Обучение персонала	$10000 \cdot 12 = 120000$
Итого:	440000

После внедрения проекта ожидается снижение объема потерь на переработку кадрового отдела, на размещение наружных объявлений и на

обучение персонала (таблица 20). Стоимость размещения вакансий остаётся неизменной при любом уровне текучести, данный вид потерь можно исключить только при полном отказе от внешнего найма.

Таблица 20 – Финансовый результат проекта

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1 год
Снижение потерь при снижении текучести на 10%, в год	11000	11000	11000	11000	44000
Снижение потерь при снижении текучести на 7%, в год	7700	7700	7700	7700	30800
Снижение потерь при снижении текучести на 5%, в год	5500	5500	5500	5500	22000

Таким образом, наблюдается отсутствие высокой финансовой эффективности проекта, так как сумма снижения издержек на текучесть персонала является крайне низкой.

Важно понимать, что проект не предполагает реактивного роста эффекта, ожидается осязаемое снижение издержек через несколько лет после его внедрения.

Также следует акцентировать внимание на том, что качественное изменение таких характеристик персонала, как уровень лояльности и мотивация, обладает большим приоритетом, чем снижение затрат на управление персоналом или снижение издержек на обучение новых сотрудников, так как в долгосрочной перспективе снижение текучести повлияет на качество труда, психологическую атмосферу в коллективе, маркетинг персонала, репутацию компании.

### **3.3 Оценка рисков и ограничений проекта по управлению текучестью кадров**

Для успешной реализации проекта необходимо определить риски проекта. В организации отсутствует практика управления рисками, данный вид деятельности является новым в группе компаний.

На основе экспертного анализа были определены следующие риски:

1. Неэффективное информирование о мероприятиях – при отсутствии информирования сотрудников о проводимых в рамках проекта мероприятиях (конкурсах, аттестациях) процент персонала, принимающего участия в мероприятиях, будет низким. Для достижения ожидаемого результата необходим высокий процент вовлеченности персонала в проект. Мероприятия не предполагают обязательного участия сотрудников. В случае, если руководство будет определять участников без их желания, формируется негативное отношение персонала к мероприятиям, из чего следует низкая эффективность мероприятий.

2. Незаинтересованность персонала – существует риск отказа сотрудников от участия в мероприятиях в рамках проекта ввиду отсутствия интереса к самому конкурсу. Незаинтересованность также снижает процент вовлеченных сотрудников, что негативно влияет на эффективность проекта.

3. Отказ сотрудников от участия из-за загруженности или нежелания – данный риск связан с риском незаинтересованности персонала, но речь идёт именно об отсутствии вследствие загруженности или отсутствия участия из-за неаргументированного нежелания. Следует отметить, что отказавшийся от участия сотрудник, будучи занят производственной деятельностью, может быть мотивирован на участие. При нежелании персонала участвовать в конкурсах или интеллектуальных играх следует проанализировать причины нежелания путём интервьюирования сотрудников.

4. Снижение эффективности труда сотрудников за счет отвлечения на побочные мероприятия – в первую очередь данный риск связан с потерей рабочего времени на подготовку предложений для кайдзен-боксов, изучения материалов для конкурсов и аттестаций на рабочем месте. При маркетинге

проекта следует акцентировать внимание персонала на том, что подготовка к мероприятиям должна осуществляться не за счет рабочего времени сотрудника.

5. Несоответствие стимулирования мотивационным типам персонала – при некорректном анализе мотивационной структуры персонала компании разработанные в рамках проекта мероприятия не принесут должного эффекта. Каждое мероприятие разработанной системы управления текучестью должно соответствовать мотивационным типам сотрудников с учётом их уровня лояльности, основываясь на самых низколояльных категориях сотрудников.

6. Обвинения в некорректном выборе лучшего сотрудника – при реализации в рамках проекта таких конкурсов, как ежеквартальный конкурс «Я - профессионал» на знание специфики работы, ежеквартальный конкурс «Лучший сотрудник», участия в программе «кайдзен-бокс», может возникнуть недоверие сотрудников к членам жюри из-за неудовлетворительных результатов. Следует отметить, что данный риск сопровождает любые конкурсы, так как ряд сотрудников подходит к участию в конкурсах с азартом, желая победы.

7. Психологическое напряжение из-за конкурса «Лучший сотрудник» - конкурс является индивидуальным и сопровождается конкуренцией, вследствие чего среди азартных участников может возникнуть психологическое напряжение. Важно поддерживать в коллективе дружественную атмосферу и не акцентировать внимание на единоличном выигрыше.

8. Отложенный эффект – данный риск предполагает отсутствие осязаемого эффекта от проекта по происшествии отведённого на реализацию календарного года. При осуществлении данного риска проект может казаться неэффективным.

9. Сотрудники не рассматривают эту работу как постоянную – если сотрудник изначально не планирует трудоустроиться на длительный период, проект может не предотвратить высвобождение сотрудника.

10. Риск невыполнения запланированных работ – при отсутствии реализации каждого из запланированных в рамках проекта мероприятий проект

может оказаться недостаточно эффективным, так как все мероприятия ориентированы

11. Риск недостаточной квалификации отдела персонала – команду проекта преимущественно составляют сотрудники отдела по работе с персоналом. В следствие недостаточной квалификации данных членов команды проекта (руководителя проекта и менеджера проекта) может быть некорректно осуществлена аналитическая часть проекта, а также разработка и реализация мероприятий проекта.

Описанные риски могут возникнуть вследствие различных причин и оказать негативное влияние на данный проект (таблица 21)

Таблица 21 – Реестр рисков проекта

Риски	Причины	Влияние на проект
1. Неэффективное информирование о мероприятиях.	Отсутствие системы внутреннего маркетинга мероприятий	Малый процент персонала участвует в мероприятиях, снижается эффективность.
2. Незаинтересованность персонала.	Отсутствие системы внутреннего маркетинга мероприятий	Малый процент персонала участвует в мероприятиях, снижается эффективность.
3. Отказ сотрудников от участия из-за загруженности или нежелания.	Отсутствие системы внутреннего маркетинга мероприятий	Малый процент персонала участвует в мероприятиях, снижается эффективность.
4. Снижение эффективности труда сотрудников за счет отвлечения на побочные мероприятия.	Высокие потери рабочего времени на участие в проекте	Угроза закрытия проекта, так как он реализуется в ущерб основной деятельности
5. Несоответствие стимулирования мотивационным типам персонала.	Недостаточная квалификация рабочей группы	Неэффективный проект
6. Обвинения в некорректном выборе лучшего сотрудника.	Психологическое напряжение из-за конкуренции	Межличностные конфликты
7. Психологическое напряжение из-за конкурса лучший сотрудник.	Конкуренция при участии	Межличностные конфликты

Продолжение таблицы 21

Риски	Причины	Влияние на проект
-------	---------	-------------------

8. Отложенный эффект.	Сотрудники не привыкли к системе, должно пройти время	Кажущаяся неэффективность проекта
9. Сотрудники не рассматривают эту работу как постоянную.	Низкоквалифицированный персонал часто рассматривает любую работу как временную	Проект окажется неэффективным, если работник изначально настроен на увольнение
10. Риск невыполнения запланированных работ.	Нехватка человеческих ресурсов, недостаточный контроль над проектом	Снижение эффективности проекта
11. Риск недостаточной квалификации отдела персонала.	Отсутствие привлеченных специалистов	Снижение эффективности проекта

Из определения рисков следует, что большая часть рисков основана на неэффективном маркетинге мероприятий и ведет к снижению эффективности проекта. Ввиду специфики проекта, отсутствуют финансовые риски.

Риски по степени влияния после экспертной оценки располагаются следующим образом:

1. Незаинтересованность персонала.
2. Несоответствие мотивации мотивационным типам.
3. Сотрудники не рассматривают эту работу как постоянную.
4. Неэффективное информирование о мероприятиях.
5. Отказ участия из-за загруженности или нежелания.
6. Риск недостаточной квалификации отдела персонала.
7. Отложенный эффект.
8. Снижение эффективности труда сотрудников за счет отвлечения на побочные мероприятия.
9. Обвинения в некорректном выборе лучшего сотрудника.
10. Риск невыполнения запланированных работ.
11. Психологическое напряжение из-за конкурса лучший сотрудник.

Риски проекта по управлению текучестью обладают различной значимостью и вероятностью возникновения (таблица 22).

Таблица 22 – Экспертная оценка рисков

Риск	Значимость	Вероятность	Качественная оценка
------	------------	-------------	---------------------

1. Незаинтересованность персонала	0,1	70%	0,07
2. Несоответствие стимулов мотивационным типам	0,2	40%	0,08
3. Сотрудники не рассматривают эту работу как постоянную	0,1	40%	0,04
4. Неэффективное информирование о мероприятиях	0,1	30%	0,03
5. Отказ участия из-за загруженности или нежелания	0,05	40%	0,02
6. Риск недостаточной квалификации отдела персонала(кто будет заниматься разработкой мотивации)	0,05	30%	0,015
7. Отложенный эффект	0,2	80%	0,16
8. Снижение эффективности труда сотрудников за счет отвлечения на побочные мероприятия	0,05	10%	0,005
9. Обвинения в некорректном выборе лучшего сотрудника	0,05	10%	0,005
10. Риск невыполнения запланированных работ	0,05	20%	0,01
11. Психологическое напряжение из-за конкурса лучший сотрудник	0,05	40%	0,02

Для определения самых значимых рисков проекта следует составить матрицу рисков проекта, благодаря которой при реализации проекта менеджерам будет понятно, на какую именно группу рисков следует обратить наибольшее внимание (таблица 23).

Риски проекта, расположенные в красной зоне матрицы, требуют немедленного реагирования менеджеров проекта, как несущие самые серьезные последствия. Во вторую очередь следует обратить внимание на риски, расположенные в жёлтой зоне. Риски, расположенные в зелёной зоне матрицы рисков, рассматриваются в последнюю очередь.

Таблица 23 – Матрица рисков проекта.

Очень низкая (0,01 - 0,05)	0,005 - 0,0025	0,001 – 0,005	0,002 – 0,01	0,004 – 0,02	0,005 – 0,025	0,0075 – 0,0375
Умеренна	0,005 – 0,01	0,01 – 0,02	0,02 – 0,04	0,04 – 0,08	0,05 – 0,1	0,075 – 0,15

низкая (0,1–0,2)	<b>5, 8, 9</b>	<b>10, 11</b>	<b>6</b>			<b>2</b>
Низкая (0,3 – 0,4)	0,015 – 0,02	0, 03 – 0,04	0,06 – 0,08	0,12 – 0,16	0,05 – 0,2	0,215 – 0,3
Средняя (0,5 – 0,6)	0,025 – 0,03	0,05 – 0,06	0,1 – 0,12	0,2 – 0,24	0,25 – 0,3	0,375 – 0,45
Высокая (0,7 – 0,8)	0,035 – 0,04	0, 07 – 0,08	0,14 – 0,16	0,28 – 0,32	0,35 – 0,4	0,525 – 0,6
Очень высокая (0,9 – 1,0)	0,045 – 0,05	0,09 – 0,1	0,18 – 0,2	0,36 – 0,4	0,45 – 0,5	0,675 – 0,75
	Очень низкое (0,05)	Умеренно низкое (0,1)	Низкое (0,2)	Среднее (0,4)	Высокое (0,5)	Очень высокое (0,75)

Матрица рисков говорит о том, что первый и второй риск являются самыми значимыми для проекта и следует уделять их управлению особое внимание.

Для нивелирования определенных в ходе экспертной оценки рисков следует разработать мероприятия по реагированию на их появление в рамках выбранной стратегии (таблица 24).

Таблица 24 – Стратегии реагирования на риски

Риск	Стратегия реагирования	Мероприятие
Незаинтересованность персонала	Снижение	Маркетинг проекта (объявления в столовой у линии раздачи, беседы с руководителями, объявления в коридорах и на складе)
Несоответствие стимулов мотивационным типам	Снижение	Повторный анализ персонала

Продолжение таблицы 24

Риск	Стратегия реагирования	Мероприятие
------	------------------------	-------------

Сотрудники не рассматривают эту работу как постоянную	Снижение	Изменение системы подбора
Неэффективное информирование о мероприятиях	Снижение	Маркетинг проекта
Отказ участия из-за загруженности или нежелания	Снижение	Маркетинг проекта
Риск недостаточной квалификации отдела персонала(кто будет заниматься разработкой мотивации)	Снижение	Обучение персонала
Отложенный эффект	Снижение	Контроль показателей

Таким образом, стратегией реагирования на все определенные в ходе экспертной оценки риски является их снижение. Стандартные мероприятия по снижению рисков – маркетинг проекта, заключающийся в устном информировании персонала о проведении мероприятий проекта, объявления на информационном стенде и информационные сообщения в местах частого пребывания персонала.

Резюмируя описание проекта, оценку эффективности и рисков, мы делаем вывод о том, что проект является сложным в реализации ввиду большого объема аналитической деятельности, в которой присутствует риск некачественного анализа ввиду возможной недостаточной квалификации команды проекта. Направления деятельности по управлению лояльностью и мотивацией персонала разработаны на основе проведенного анализа уровня лояльности и мотивационной структуры проекта, так как в организации проект уже находится на стадии внедрения, аналитическая работа уже проведена. При внедрении подобного проекта вне группы компаний «Сибирская кондитерская компания» направления деятельности могут быть другими ввиду уникальности соотношения мотивационной структуры и уровня лояльности в каждой организации.

Анализ мотивационной структуры и уровня лояльности определил, что проблемными группами персонала являются сотрудники с инструментальным типом мотивации и профессиональным, из чего следует, что управление

лояльностью и мотивацией должно осуществляться путём материального денежного стимулирования и стимулирования посредством развития профессиональных навыков сотрудников. Мероприятия, описанные в проекте, соответствуют этим требованиям.

Проект не предполагает крупных инвестиционных вложений, но требует финансовых вложений на этапе реализации ввиду большого количества мероприятий, предполагающих материальное стимулирование сотрудников.

Проект не обладает финансовой привлекательностью, так как является организационным, и эффективность проекта определяется лишь спустя несколько лет после его внедрения. Главный показатель эффективности проекта – процент снижения уровня текучести персонала в организации. Снижение текучести производится посредством повышения лояльности и мотивации сотрудников к труду, то есть, необходимо ежегодно проводить мониторинг не только текучести персонала и индекса высвобождения, но и уровня лояльности персонала.

Требуется также проводить ежегодный анализ мотивационной структуры персонала для корректировки системы мотивации при изменении процентного соотношения мотивационных типов в организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования по совершенствованию системы управления текучестью персонала на примере группы компаний «Сибирская кондитерская компания» были получены следующие результаты:

1. Изучены существующие практики снижения текучести персонала. При управлении текучестью кадров следует анализировать уровень текучести, исходя из соответствия уровня текучести нормам для различных категорий персонала следует делать выводы о необходимости управления текучестью, принимать решение о принятии в разработку и реализацию мероприятий по управлению текучестью. Основные способы снижения текучести персонала - обеспечение качественного подбора персонала, программы по профессиональному и карьерному развитию сотрудников, открытая система оплаты труда, эффективная система адаптации персонала, обеспечение комфортных условий труда, поддержание комфортного психологического климата на рабочем месте, система мотивации сотрудников, направленная на удержание, повышение уровня лояльности сотрудников. Общепринятая практика снижения текучести путём целенаправленного управления мотивацией и лояльностью сотрудников отсутствует.

2. Проведены SWOT, STEP, анализ финансово-хозяйственной деятельности группы компаний «Сибирская кондитерская компания».

3. Проанализировано применение проектного подхода в ГК «СКК», из чего сделан вывод о том, что практика проектного управления в организации отсутствует.

4. Проанализирован уровень текучести персонала в «Сибирской кондитерской компании». За 2017 год текучесть низкоквалифицированного персонала составила порядка 70%, текучесть среднеквалифицированного персонала – 45%.

5. Проанализирован персонал организации на предмет мотивационной структуры и уровня лояльности. Из 100% сотрудников всех категорий 47%

обладают низкой степенью лояльности, 48% средней и лишь 5% высокой, что является тревожным показателем для организации. Более половины сотрудников средней квалификации, 68%, относятся к инструментальному типу мотивации. 28% и 4% к профессиональному и, соответственно, люмпенизированному. 4% среднеквалифицированных сотрудников обладают высокой лояльностью организации, 56% - средней и 40% низкой.

6. Разработан проект по снижению текучести персонала на примере ГК «СКК».

Проект предполагает большой объем аналитической деятельности, в которой присутствует риск некачественного анализа ввиду возможной недостаточной квалификации команды проекта.

Направления деятельности по управлению лояльностью и мотивацией персонала разработаны на основе проведенного анализа уровня лояльности и мотивационной структуры проекта, так как в организации проект уже находится на стадии внедрения, аналитическая работа уже проведена. При внедрении подобного проекта вне группы компаний «Сибирская кондитерская компания» направления деятельности могут быть другими ввиду уникальности соотношения мотивационной структуры и уровня лояльности в каждой организации.

Анализ мотивационной структуры и уровня лояльности определил, что проблемными группами персонала являются сотрудники с инструментальным типом мотивации и профессиональным, из чего следует, что управление лояльностью и мотивацией должно осуществляться путём материального денежного стимулирования и стимулирования посредством развития профессиональных навыков сотрудников. Мероприятия, описанные в проекте, соответствуют этим требованиям.

Проект не предполагает крупных инвестиционных вложений, но требует финансовых вложений на этапе реализации ввиду большого количества мероприятий, предполагающих материальное стимулирование сотрудников.

Проект не обладает финансовой привлекательностью, так как является организационным, и эффективность проекта определяется лишь спустя несколько лет после его внедрения. Главный показатель эффективности проекта – процент снижения уровня текучести персонала в организации. Снижение текучести производится посредством повышения лояльности и мотивации сотрудников к труду, то есть, необходимо ежегодно проводить мониторинг не только текучести персонала и индекса высвобождения, но и уровня лояльности персонала.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Кучин, М.А. Как предотвратить текучесть кадров / М.А. Кучин // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания – Новосибирск. - 2012. – № 9.
2. Марсов Д.Ю. Как решить проблему текучести кадров / Д.Ю. Марсов // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики – Ивановский государственный университет. – Иваново. – 2012. – №2(19).
3. Черноусова, В.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров на российских предприятиях / В.В. Черноусова // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ / НЧОУ ВПО "Кубанский социально-экономический институт". – Краснодар; – 2013. – №3.
4. Причины текучести кадров [Электронный ресурс] : практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу» - Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/prichiny-tekuchesti-kadrov>
5. Управление текучестью персонала [Электронный ресурс] : электронная библиотека Finances.social – Режим доступа: [https://finances.social/upravlenie-personalom\\_709/884-upravlenie-tekuchestyu-32962.html](https://finances.social/upravlenie-personalom_709/884-upravlenie-tekuchestyu-32962.html)
6. Текучесть кадров - причины массового движения сотрудников на предприятиях [Электронный ресурс] : Московский консалтинговый центр "Психоконсалтинг" – Режим доступа: <http://psikonsalting.ru/articles/tekuchest'-kadrov/>
7. Текучесть персонала: определение, виды, расчет и формула [Электронный ресурс] : НаймТруда — понятно и грамотно о трудовом праве – Режим доступа: <https://naimtruda.com/rekrut/adaptiv/tekuchest-personala-opredelenie-vidy-raschet-i-formula.html>
8. Расчёт текучести кадров, или как проанализировать эффективность управления персоналом [Электронный ресурс] : 2019 IPSHNIK.COM Режим

доступа: <https://ipshnik.com/rabota-s-kadrami/raschyot-tekuchesti-kadrov-ili-kak-proanalizirovat-effektivnost-upravleniya-personalom.html>

9. Скавитин, А.А., Методические подходы к управлению текучестью кадров [Электронный ресурс] : бизнес портал Административно управленческий портал AUP.RU – Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/personal/2.htm>

10. Текучесть кадров: причины и следствие, пути выхода из ситуации [Электронный ресурс] : Проект HR-Portal – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/tekuchest-kadrov-prichiny-i-sledstvie-puti-vyhoda-iz-situacii>

11. Текучесть кадров, как измерить, как предотвратить? [Электронный ресурс] : Деловой портал об HR, карьере и эффективности персонала. Тренинг центр Алексея Широкопояса – Режим доступа: <http://hr-media.ru/tekuchest-kadrov-i-sposoby-ee-predotvrashheniya/>

12. Нотченко Виктория Валентиновна, Жукова Марина Владимировна Исследование проблемы высокой текучести кадров на промышленных предприятиях. [Электронный ресурс] : Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. 2013. №2 – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-problemy-vysokoy-tekuchesti-kadrov-na-promyshlennyh-predpriyatiyah> (дата обращения: 21.12.2018).

13. Какова норма текучести персонала? [Электронный ресурс] : Информационное агентство Клерк.Ру («Клерк») – Режим доступа: <https://www.klerk.ru/boss/articles/10341/>

14. Текучесть кадров в организации [Электронный ресурс] : Электронный портал ВВcont – Режим доступа: <http://bbcont.ru/business/tekuchest-kadrov-v-organizacii.html>

15. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах, или Как платить меньше, но чтобы работали лучше? / Н.В. Самоуткина. – Ростов на Дону: Феникс, 2014.

16. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность: 2-е издание / Хайнц Хекхаузен // СПб.: Питер; М.: Смысл. – 2003.
17. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э.А. Уткин // М.: Издательство ЭКМОС. – 2000.
18. Демененко, И.А, Фалько, А.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / И.А. Демененко, А.И. Фалько // Novainfo: н.-м. журнал. – 2016. – Т. 3. – №56. Режим доступа: <https://novainfo.ru/article/9302>
19. Рассадин, В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В.В. Рассадин // Труд и социальные отношения / Москва: Академия труда и социальных отношений. – 2008. – №3.
20. Курбанова, П.Ш. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ / П.Ш. Курбанова, С.А. Кузнецов // Воронеж: ВГЛТА. – 2013.
21. Цыпленкова, М В. Основы менеджмента: учебное пособие / М.В. Цыпленова, И.В. Моисеенко, Н.В. Гуремина, Ю.А. Бондарь // Академия Естествознания. – 2013.
22. Социология личности в России//Социология в России (под ред. Ядова В.А.). М., 1996.
23. Герчиков, В.В.Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1. Часть.2.//Мотивация и оплата труда. 2005.-№ 2.-С. 53-62. № 3.-С. 2-6.
24. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ 2013 УДК 331.101.3 Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно методическое пособие. – СПб., 2013.
25. Российская академия образования, государственное научное учреждение«Институт образования взрослых РАО», «Практическая андрагогика», книга 1.
26. Основные направления совершенствования структуры управления АПК Саенко И.И. В Сборнике: Достижения Современной Науки Сборник

Материалов XIII Международной Научно-Практической Конференции. 2016. С. 633-640.

27. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий в системе управления Иванова И.Г., Саенко И.И. Экономика И Предпринимательство. 2016. № 11-3 (76-3). С. 661-663.

28. Инновации в управлении персоналом Саенко И.И., Мавриц В.А. В Сборнике: В МИРЕ НАУКИ И ИННОВАЦИЙ Сборник Статей Международной Научно-Практической Конференции: В 8 Частях. 2016. С. 114-116.

29. Роль системы отбора персонала в формировании человеческого капитала современной организации Саенко И.И., Михеева В.А. Политематический Сетевой Электронный Научный Журнал Кубанского Государственного Аграрного Университета. 2017. № 127. С. 330-339.

30. Крамор А.М. Анализ влияния удовлетворенности трудом на текучесть кадров//Материалы V Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». -2014. -10 с.

31. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. Теория организации. -Санкт-Петербург: ЗАО Издательский дом «Питер», 2004. -395 с.

32. Марсов Д.Ю. Как решить проблему текучести кадров//Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. -Иваново.: Ивановский государственный университет, 2012, №2(19). -249-256 с.

33. Берщakov П.В., Трененков Е. М. Управление потенциалом персонала. Предпринимательский подход: уч. Пос. -М: Т.К.Велби, 2004. -144с.

34. Скавитин А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров // Управление персоналом. 2003. № 10. С. 25-30

35. Индивидуальные стратегии предложения труда: теория и практика/ С.А. Баркалов, Д.А. Новиков, С.С. Попов. М.: ИПУ РАН, 2002. -110 с.

36. Армстронг, Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ.-М.: ИНФРА-М. 2002.-328 с.

37. Михайлова, Л.Л. Мотивация персонала в свете стратегических задач компании. // Мотивация и оплата труда. - 2011. - № 2. - С. 78-84.
38. Стимулирование и мотивация персонала [Электронный ресурс] : Электронный портал Цертиком – Режим доступа: <http://www.certicom.kiev.ua/Stimul-motiv.html>
39. Основные теории мотивации персонала [Электронный ресурс] : Проект HR-Portal – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/vse-osnovnyie-teorii-trudovoy-motivacii-yasno-i-kratko>
40. Модели и теории мотивации [Электронный ресурс] : проект «Мотивация труда: персонал, руководитель, собственник, государство» – Режим доступа: <https://motivtrud.ru/PCost/modely.html>
41. Золотарева Ю.В. Теории мотивации и их место в концепции маркетинга [Электронный ресурс] : журнал «Российское предпринимательство» № 12 / 2010 – Режим доступа: <https://creativeconomy.ru/lib/6427>
42. Мотивация в предпринимательстве с точки зрения процессуальных теорий мотивации [Электронный ресурс] : Электронный портал «Энциклопедия менеджмента» - Режим доступа: <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/motivaciya-v-predprinimatelstve-s-tochki-zreniya-processualnyx-teorij-motivacii.html>
43. Основные теории мотивации и стимулирования персонала [Электронный ресурс] : Электронный портал «Кадрируем» - Режим доступа: <http://kadriruem.ru/teorii-motivacii-personala/>
44. Теория справедливости С. Адамса [Электронный ресурс] : Электронный портал «Энциклопедия менеджмента» - Режим доступа: <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/teoriya-spravedlivosti-s-adamsa.html>
45. Процессуальные теории мотивации [Электронный ресурс] : Галяутдинов Р.Р. Сайт преподавателя экономики. 2013-2018 г. – Режим доступа: <http://galyautdinov.ru/post/processualnye-teorii-motivacii>

46. Мотивация в работах отечественных ученых [Электронный ресурс] : информационный ресурс Киберпедия – Режим доступа: <https://cyberpedia.su/6x201c.html>

47. Содержательные теории мотивации [Электронный ресурс] : Галяутдинов Р.Р. Сайт преподавателя экономики. 2013-2018 г. – Режим доступа: <http://galyautdinov.ru/post/soderzhatelnye-teorii-motivacii>

48. Дуглас Мак-Грегор и человеческая сторона предприятия [Электронный ресурс] : портал Института экономических преобразований и управления рынком – Режим доступа: [http://www.socioego.ru/teoriya/teor\\_manag/teor\\_motiv/mac\\_greg.html](http://www.socioego.ru/teoriya/teor_manag/teor_motiv/mac_greg.html)

49. Теория мотивации и обогащения труда Ф. Герцберга предприятия [Электронный ресурс] : Информационно-управленческий портал «У» - Режим доступа: <https://port-u.ru/elektronm2/1598-teoriya-motivatsii-i-obogashcheniya-truda-f-gertsberga>

50. Суханова И.М, Поощрения и наказания в системе управления персоналом [Электронный ресурс] : сайт компании «АКСИМА: Консультирование, Исследования, Тренинги» - Режим доступа: <http://www.axima-consult.ru/stati-motivsup.html>

51. Понятие «социальной адаптации» [Электронный ресурс] : информационный портал Психология, воспитание личности – Режим доступа: <http://psihdocs.ru/pedagogicheskaya-deyatelenoste-obladaet-ryadom-osobennostej-i.html>

52. Носков Е.А., О некоторых аспектах теоретических основ адаптивных систем образования [Электронный ресурс] : журнал Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2017. №3 (29). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-nekotoryh-aspektah-teoreticheskikh-osnov-adaptivnyh-sistem-obrazovaniya>

53. Как определить и оценить лояльность сотрудников [Электронный ресурс] : Проект HR-Portal – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kak-opredelit-i-ocenit-loyalnost-sotrudnikov>

54. Пугач В.Н, Бажин К.С. Проект-менеджмент как способ инновационных изменений сотрудников [Электронный ресурс] : журнал Концепт. 2016. №11. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/proekt-menedzhment-kak-sposob-innovatsionnyh-izmeneniy>

55. Социально-психологический климат: диагностика и формирование [Электронный ресурс] : Проект HR-Portal – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/socialno-psihologicheskiiy-klimat-diagnostika-i-formirovanie>

56. Метод социометрических измерений [Электронный ресурс] : энциклопедия психодиагностики Psylab.info – Режим доступа: <http://psylab.info/>

57. Сибкон / О компании [Электронный ресурс] : Сибирская кондитерская компания – Режим доступа: <https://sibkon.ru/o-kompanii-sibkon/>

58. Сибирская логистическая компания [Электронный ресурс] : Сибирская Логистическая компания, главная стр – Режим доступа: <http://siblogistic.ru/>

59. Сибирская логистическая компания, Система WMS [Электронный ресурс] : Сибирская Логистическая компания – Режим доступа: <http://siblogistic.ru/o-kompanii/sistema-wms.html>

60. Центр предпродажной подготовки [Электронный ресурс] : Сайт Законодательного собрания Красноярского края, апрель 2015 – Режим доступа: <http://www.sobranie.info/newsinfo.php?UID=43038>

61. Единый центр предпродажной подготовки фермерской продукции может появиться в Красноярске [Электронный ресурс] : Интернет-газета NEWSLAB, апрель 2015 – Режим доступа: <http://newslab.ru/news/648240>

62. В Красноярске хотят создать оптово-логистический центр [Электронный ресурс] : Деловой квартал, апрель 2015 - <http://krasnoyarsk.dk.ru/news/v-krasnoyarske-hotyat-sozdat-optovo-logisticheskiiy-tsentr-236936624>

63. Сотрудники ООО «Сибирской кондитерской компании» [Электронный ресурс] : Сибирская кондитерская компания – Режим доступа: <http://www.yaroschenko.ru/Kadry.html>

64. Конструирование индексов и шкал [Электронный ресурс] : Информационный портал «Ваша социология» – Режим доступа: <http://www.yoursociolog.ru/ysocs-1063-4.html>

65. Success is Made of Small Steps [Электронный ресурс] : Kaizenbox work service – Режим доступа: <https://kaizenbox.io/home>

66. Социометрия Дж. Морено — методика, процедура, обработка результатов. Социограмма [Электронный ресурс] : Информационный портал Psyfactor 2001-2019 – Режим доступа: [https://psyfactor.org/lib/sociometriya\\_moreno.htm](https://psyfactor.org/lib/sociometriya_moreno.htm)

67. Федотенко, Ю. Выплата бонусов -один из видов мотивации [Электронный ресурс] : «Трудовое право», 2011, №12. Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/lawissue.html?2062>

68. Утенин, В. Ключевые показатели эффективности (KPI) и практическая система мотивации персонала [Электронный ресурс] «Elitarium» - Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2011/04/01/kljuchevye\\_pokazateli\\_jeffektivnosti.html](http://www.elitarium.ru/2011/04/01/kljuchevye_pokazateli_jeffektivnosti.html)

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Тест оценки мотивации мотивации В.И. Герчикова

**ФИО** \_\_\_\_\_

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

**1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:**

- 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
- 4) Что мне за нее относительно неплохо платят
- 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

**2. Какое выражение (из перечисленных ниже) Вам подходит более всего? Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ:**

- 1) Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
- 2) В своей работе я –полный хозяин.
- 3) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
- 4) Я - ценный, незаменимый для организации работник.
- 5) Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

**3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:**

- 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы, но стоять на месте.
- 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.

**4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:**

- 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
- 2) Если другая работа будет более творческой, интересной, чем нынешняя.

## Продолжение приложения А

3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

4) Если это очень нужно для организации.

5) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.

3) Оплата за общие результаты деятельности организации.

4) Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.

5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? ДАЙТЕ ТОЛЬКО ОДИН ОТВЕТ В КАЖДОМ ПУНКТЕ.

6. Заработная плата и премии

1) Очень важно

2) Не очень важно

3) Совсем не важно

7. Доплаты за квалификацию

1) Очень важно

2) Не очень важно

3) Совсем не важно

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

1) Очень важно

2) Не очень Важно

3) Совсем не важно

9. Социальные выплаты и льготы, пособия

1) Очень важно

2) Не очень важно

3) Совсем не важно

10. Доходы от капитала, акций

1) Очень важно

2) Не очень важно

3) Совсем не важно

## Продолжение приложения А

11. Любые дополнительные приработки

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

13. Доходы от Личного хозяйства, дачного участка и т.п.

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

14. Выигрыш в лотерею, казино и пр.

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

15. На каких принципах, по-Вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ:

- 1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
- 2) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
- 3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
- 4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, Вносят различные предложения? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.
- 2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
- 3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

## Продолжение приложения А

- 4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
- 5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
- 2) Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».
- 3) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
- 4) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
- 5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
- 2) Да, потому что это может увеличить мой доход.
- 3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
- 4) Вряд ли: на зарработке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.
- 5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Наиболее интересную, творческую.
- 2) Наиболее самостоятельную, независимую.
- 3) За которую больше платят.
- 4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»
- 5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника Вашей организации? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
- 2) Уровень его профессионализма, квалификации.
- 3) Насколько хорошо он «устроился».
- 4) Насколько его уважают в организации.

## Продолжение приложения А

5) Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать СКОЛЬКО УГОДНО ответов:

- 1) Освоить новую профессию.
- 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
- 3) Перейти на менее удобный режим работы.
- 4) Работать более интенсивно.
- 5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
- 6) Скорее всего, я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
- 3) Высокий уровень оплаты.
- 4) Возможность организовывать работу других людей.
- 5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- 6) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Не против, если это нужно для пользы дела.
- 3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
- 4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- 5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
- 6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
- 7) Да, чем я хуже других?
- 8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Продолжение приложения А

Ключ к тесту

Идентификация типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	4	2	3	1	5
2	1	3	4	2	5
3	3	2	5	4	1
4	1	2	4	3	5
5	1	2	3	5	4
6					
7	1	1	3	3	
8	1	3	3		1
9		3			1
10	3	3	3	1	3
11	1		3		1
12	1	1		3	3
13				1	
14	3	3			1
15	2	3	1	1	4
16	5	2	3	1	4
17	4	2	1	3	5
18	2	4	1	3, 1	5
19	3	1	5	2	4
20	1	2	4	5	3
21	4, 6	1, 4, 7	1, 2, 4, 5	1, 2, 4	2, 5
22	3, 6	5	2	1	4
23	4, 6	3, 5	2	1, 3	7, 8
Итого:					

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Шкала Л. Терстоуна – оценка лояльности персонала

Уважаемый сотрудник (организации, фирмы, компании)! Вы получили карточки с суждениями, которые свидетельствуют о вашем отношении к организации, в которой вы работаете. На столе перед вами разложена полоса бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11.

Каждая цифра — это оценка Вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям.

Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 — максимально негативное отношение, а градация 6 — нейтральное отношение. Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным. Благодарим за сотрудничество!

#### Ответный лист

Профессия \_\_\_\_\_ Пол \_\_\_\_ Возраст \_\_\_\_\_

11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

#### Карточки с суждениями

1. Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.
2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.
3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.

4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.

Продолжение приложения Б

5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.
6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.
7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.
8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.
9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.
10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.
11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.
12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.
13. Зарботная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.
14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.
15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.
16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.
17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.
18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.
19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.
20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.
21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.
22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.
23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.
24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.
25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.
26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.

27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.
28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.
- Продолжение приложения Б
29. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.
30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.
31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.
32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.
33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.
34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.
35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.
36. В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.

При обработке результатов оцениваются ответы только на суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитываются, они служат для камуфляжа истинных целей исследования. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл.

### Градация

Градация	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Балл	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5

Если испытуемый получил от 54 до 90 баллов, его лояльность к организации оценивается как высокая, от 18 до 54 баллов — лояльность оценивается как средняя, от -18 до +18 — лояльность оценивается как низкая. Если испытуемый набрал количество баллов в диапазоне от -18 до -90, то, соответственно, он совершенно не лоялен к своей организации.



Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

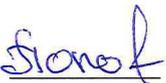
УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
Улина С.Л.  
\_\_\_\_\_ Улина С.Л.  
подпись                      инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Разработка проекта управления текучестью персонала на примере группы  
компаний «Сибирская кондитерская компания»

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.04 «Управление проектами и организационными изменениями»

Научный руководитель  профессор, д.э.н.                      Г.И. Поподько

Выпускник                       Д.С. Ярошенко

Рецензент  директор по персоналу Н.В. Ватулина

Красноярск 2019