

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

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Управление бизнес-процессами и экономики»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Г. Ф. Каячев
подпись
« _____ » _____ 2016г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

38.03.03 Управление персоналом

Разработка мероприятий по сокращению текучести персонала и закреплению
кадров (на примере ООО «Синай»)

Руководитель

подпись, дата

доц. каф. ЭУБП

канд. философ. наук

Н.П. Гуляева

Выпускник

подпись, дата

К.А. Юдинцева

Красноярск 2016

Продолжение титульного листа ВКР по теме Разработка мероприятий по сокращению текучести персонала и закреплению кадров (на примере ООО «Синай»).

Консультанты по

разделам:

1 Теоретические основы проблемы текучести персонала и закреплению кадров в организации

подпись, дата

Н.П. Гуляева

2 Характеристика и анализ текучести кадров в ООО «Синай»

подпись, дата

Н.П. Гуляева

3 Пути сокращения текучести персонала и закреплению кадров в ООО «Синай»

подпись, дата

Н.П. Гуляева

Нормоконтролер

подпись, дата

И.С. Багдасарьян

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме Разработка мероприятий по сокращению текучести персонала и закреплению кадров (на примере ООО «Синай») содержит 72 страницы текстового документа, 2 приложения, 61 использованный источник, 14 таблиц, 11 рисунков.

ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА, ЗАКРЕПЛЕНИЕ КАДРОВ, ОЦЕНКА, АНАЛИЗ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ.

Объектом исследования выступает персонал ООО «Синай» .

Цель – разработка мероприятий по сокращению текучести персонала и закреплению кадров в ООО «Синай».

Для достижения указанной цели поставлены следующие задачи:

1. Провести обзор теоретических основ проблемы текучести персонала и закреплению кадров в организации;
2. Проанализировать деятельность компании ООО «Синай»;
3. Провести анализ движения рабочей силы в ООО «Синай»;
4. Выявить факторы, вызывающие текучесть персонала.;
5. Разработать мероприятия по сокращению персонала и закреплению кадров, выполнить их социально- экономическое обоснование.

В процессе исследования были изучены теоретические и практические аспекты проблемы текучести персонала и закреплению кадров в организации, факторы, вызывающие текучесть персонала, рассмотрены современные подходы к текучести персонала и закреплению кадров в организации. Проведен анализ движения кадров в организации. В результате исследования были разработаны мероприятия, направленные на устранения выявленных проблем: введение дополнительных выплат за непрерывный стаж работы в компании, проведение оценки и расстановки кадров, развитие корпоративной культуры . Была обоснована социальная и экономическая эффективность предложенных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Теоретические основы проблемы текучести персонала и закрепления кадров в организации.....	7
1.1 Понятие текучести персонала и необходимости закрепления кадров в организации	7
1.2 Факторы, вызывающие текучесть персонала.....	10
1.3 Современные подходы к текучести персонала и закреплению кадров в организации	19
2 Характеристика и анализ текучести кадров в ООО «Синай».....	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Социально-экономическая характеристика компании ООО «Синай»	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Анализ движения кадров в компании ООО «Синай».....	Ошибка! Закладка не определена.
2.3 Выявление причин текучести персонала в ООО «Синай»	Ошибка! Закладка не определена.
3 Пути сокращения текучести персонала и закрепления кадров в ООО «Синай»	Ошибка! Закладка не определена.
3.1 Разработка мероприятий по сокращению текучести персонала и закреплению кадров для ООО «Синай» ...	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий	Ошибка! Закладка не определена.
Заключение	30
Список использованных источников	32
Приложение А. Анкета увольняющегося работника	38
Приложение Б. Бальный метод оценки напряженности труда	40

ВВЕДЕНИЕ

Основным активом современной компании является ее персонал - самое дорогостоящее оборудование, инструменты и материалы, самые изощренные бизнес-технологии бесполезны без высококвалифицированных сотрудников. Как известно, успех любого бизнеса зависит, в первую очередь, от лояльных к компании, мотивированных, нацеленных на результат сотрудников.

Текучесть кадров - движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником. Сегодня текучесть кадров - одна из наиболее важных проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Следует различать ее естественный уровень, который способствует обновлению производственных коллективов, происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства, и повышенный, вызывающий значительные экономические потери.

Повышенный уровень текучести кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы.

Для многих компаний, в том числе и для ООО «Синай» высокая текучесть кадров - одна из самых актуальных проблем. Поэтому важно научиться управлять текучестью персонала: выявлять ее причины, вести статистику и вовремя принимать соответствующие меры. В связи с этим, разработка мероприятий по сокращению текучести персонала и закреплению кадров является на сегодня актуальной задачей руководства ООО «Синай».

Объектом исследования является персонал компании ООО «Синай».

Предметом исследования- движение рабочей силы компании ООО «Синай».

Целью ВКР является разработка мероприятий по сокращению текучести персонала и закреплению кадров в ООО «Синай».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Провести обзор теоретических основ проблемы текучести персонала и закреплению кадров в организации;
2. Проанализировать деятельность компании ООО «Синай»;
3. Провести анализ движения рабочей силы в ООО «Синай»;
4. Выявить факторы, вызывающие текучесть персонала.;
5. Разработать мероприятия по сокращению персонала и закреплению кадров, выполнить их социально- экономическое обоснование.

В работе использовались труды отечественных и зарубежных исследователей. Среди российских исследователей следует выделить работы авторов И.Н.Герчиковой, А.Н.Романова, О.Виханского , Е.Ф. Ермоловой, А.В. Кибанова, в которых процесс кадровой политики предприятия описан достаточно полно и комплексно. Среди зарубежных исследователей хочется выделить работы Д.Трейси, И.Ансоффа, Ф.Котлера.

Методы исследования, используемые при выполнении работы:

Общенаучные методы: сравнение, классификация, анализ и синтез.

Специальные методы: анализ первичной документации, анкетирование, опрос.

Структура бакалаврской работы определена ее целью и поставленными задачами. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

1 Теоретические основы проблемы текучести персонала и закрепления кадров в организации

1.1 Понятие текучести персонала и необходимости закрепления кадров в организации

В настоящее время существует множество различных подходов получения максимализации прибыли в организации, они различаются структурой, методами, подходами, степенью сложности внедрения в производство, одни способы можно использовать на начальном этапе развития, другие на стадии роста. Однако применение различных способов и методов для увеличения размера прибыли невозможно без квалифицированных сотрудников и экспертов. Именно подбор специалистов является одной из главных задач HR-менеджера [1]. Отбор и найм квалифицированных кадров – одна из главных задач специалиста по управлению персоналом: насколько грамотно осуществлена данная задача, настолько показатель текучести кадров будет приближен к естественному уровню текучести.

Данный показатель отражает все изменения в численности работников (прием на работу, увольнение, перераспределение работников) и, таким образом, входит в тройку наиболее распространенных критериев оценки эффективности деятельности HR-менеджеров наряду с соблюдением бюджета затрат на персонал и требований к ведению кадрового документооборота. Текучесть персонала – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

В широком смысле данное понятие можно рассматривать как мобильность сотрудников. В более узком смысле под текучестью кадров принято понимать движение рабочей силы, обусловленное

неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником [7].

Существует несколько видов текучести персонала [2]:

Внутриорганизационная текучесть характеризует перемещение сотрудников внутри одной организации.

Внешняя текучесть связана с перемещением персонала между различными организациями, отраслями и сферами экономики. Физическая текучесть определяет процент сотрудников непосредственно покинувших организацию.

Скрытая или психологическая текучесть – это потенциальный процент перемещения кадров. Естественная текучесть, способствующая обновлению коллектива и внесению в компанию новых идей (определяется индивидуально для каждой компании в зависимости от типа производства).

Организация также не может быть полностью уверена в сохранении конфиденциальной информации бывшим сотрудником. Также выделяют такие виды текучести кадров как физическая (она аналогична внешней текучести кадров) и умственная (физическое присутствие работника в организации, но пассивное отношение его к своим обязанностям, отсутствие вовлеченности в рабочий процесс). Умственная текучесть кадров также представляет собой скрытую угрозу для любой организации, поскольку теоретическое нахождение сотрудника на определенной должности, и фактическое его бездействие, не решают задач организации, не способствует ее развитию.

Причинами движения персонала могут служить различные факторы, основными является общая неудовлетворенность трудом, его содержанием и функциями, выполнение которых подразумевает производственный процесс. Еще одной немаловажной причиной увольнения или перемещения сотрудника может стать неудовлетворенность оплатой труда. Также наиболее распространенной причиной увеличения текучести служит неразвитая корпоративная культура. Для сотрудников работа – это значимая часть

жизни, и именно поэтому она должна не только приносить доход, но и периодически доставлять положительные эмоции. Развитие корпоративной культуры является также одним из ключевых мотивирующих факторов.

Таким образом, уровень текучести персонала свидетельствует не только о возможностях организации предоставить работнику благоприятные условия труда и достойную оплату, но и о том, насколько эффективен процесс, найма и мотивации персонала [8]. Однако текучесть персонала оказывает и негативное, и позитивное воздействие как на процесс производства, так и на компанию в целом.

Основными минусами высокого уровня текучести являются: снижение уровня конкурентоспособности, увеличение расходов на подбор и обучение персонала, затраты связаны с адаптацией персонала, увеличение брака на производстве.

Следовательно, высокая текучесть кадров в большей мере оказывает негативное влияние на экономические показатели. В организации увеличиваются расходы на найм и обучение новых сотрудников, возрастает уровень брака, так как сотрудник в процессе адаптации допускает значительно больше ошибок. В качестве плюсов движения кадров можно определить: новый сотрудник – новые идеи, динамичность коллектива, отсутствие «шаблонного мышления», ускорение процесса внедрения инноваций. Следует отметить, что положительные результаты от текучести персонала возникают только в том случае, когда уровень текучести является естественным.

Таким образом, уровень текучести персонала является одним из основных показателем эффективности работы HR-менеджеров в организации, так как именно данный отдел занимается подбором, отбором, наймом, обучением, адаптацией, мотивацией сотрудников. Чрезмерная динамичность в движении кадров может свидетельствовать не только о снижении уровня конкурентоспособности организации на рынке труда, но и о многих других негативных причинах, которые оказывают воздействие на

организацию. Следует помнить и о том, что естественный уровень текучести приносит много положительного в процесс работы компании.

Естественная текучесть является индивидуальной для каждой компании в зависимости от типа производства. Проблема стабилизации движения кадров в организации в настоящее время является одной из самых актуальных, так как именно от сотрудников организации зависит конкурентоспособность компании, ее производительность и уровень прибыли.

1.2 Факторы, вызывающие текучесть персонала

Условно существует две группы причин, объясняющих текучесть персонала: внешние (объективные) и внутренние (субъективные). Говоря о объективных причинах, прежде всего, следует отметить, что последнее десятилетие характеризуется изменением отношения к труду во всем мире.

Работник становится все более независимым, ищущим себя, нацеленным на достижение собственных стремлений и все менее преданным какой-либо организации.

Текучесть - такое явление, которое нельзя оценивать однозначно. Оно может быть для организации и положительным моментом (новые кадры приносят с собой свежие идеи, новые подходы, методы работы), и нормой, и это может быть следствие сбоя в организационном механизме. Зависит это во многом от специфики деятельности предприятия.

Текучесть не возникает сама по себе. Это симптом, который свидетельствует о том, что у предприятия есть проблемы, требующие внимания. Есть, безусловно, такие руководители, которые используют текучесть в качестве способа снижения издержек на персонал. Они минимизируют расходы на фонд оплаты труда за счет крайне низких зарплат

среди низовых специалистов, а также увольняют работников, отработавших лишь испытательный срок.

На сегодняшний день важным условием стабильного и успешного функционирования организации является устойчивость коллектива, т.е. урегулирование такого процесса как текучесть кадров в организации. Эффективность работы организации во многом зависит не только от ее технического оснащения, но и от различного рода человеческих факторов.

Среди которых можно выделить высокий уровень компетентности руководства, наличие в организации квалифицированных, заинтересованных в своем развитии и развитии организации в целом сотрудников, стабильности персонала и т.д.

Процесс текучести кадров можно наблюдать в любой организации, как малой, так и крупной. Оптимальной текучестью кадров принято считать а пределах 10 %. Однако, в активно растущем бизнесе, особенно на стадии массового найма, уровень текучести может составлять чуть более 20 %. В ресторанном и страховом бизнесе 30 % ежегодной смены сотрудников не вызывает беспокойства, а для некоторых розничных сетей даже текучесть 80 % считается нормальной[21].

В крупных городах с большим рынком труда средние нормы по всем отраслям варьируются от 10 % до 20 %. А в небольшом провинциальном городе этот показатель может составить всего 5 % только потому, что в данной местности гораздо меньше возможностей найти другую работу [51]. Замечено, что чем ниже квалификация, тем больше стремление к перемене места работы.

Высокая текучесть кадров приводит к ряду отрицательных последствий для организации:

– серьезные экономические потери (это не только риски снижения производительности труда, но и высокие затраты на обучение нового персонала). По экспертным оценкам, затраты на замену рабочих составляют

7-12 % их годовой заработной платы, специалистов – 18–30 %, управляющих – 20-100 % [6].

– психологическая напряженность внутри коллектива. По данным американских исследователей, примерно 20 % издержек и потерь, связанных с текучестью кадров, прогулов, сопротивлением организационным переменам и падением производительности труда порождены профессиональными неврозами и стрессами. В России по данным социологических исследований каждый третий работник хотя бы раз в неделю испытывает сильный стресс, а 13 % работников – практически ежедневно [56].

– утрата организацией стабильности на рынке, что может приводить к снижению мотивации и самоотдачи в связи с тем, что завтрашний день уже не гарантирован, снижению патриотизма и доверия к администрации организации [24].

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

Для более детального рассмотрения факторов, влияющих на исследуемый нами процесс, следует определиться с самим понятием «текучесть кадров».

Безусловно, каждая организация имеет ряд своих особенностей, которые необходимо учитывать при разработке тех или иных мер по снижению текучести кадров.

Но есть и ряд общих причин, способствующих росту мобильности сотрудников.

Основными причинами движения кадров, является неудовлетворенность условиями труда. Под условиями труда следует понимать комплекс социально-экономических, технико-организационных и естественно-природных факторов, в которых происходит трудовой процесс.

К условиям труда принято относить следующие элементы:

1. Производственные – техническое оснащение и комфортность рабочего места, безопасность труда, уровень физической нагрузки.

2. Экономические – удовлетворенность заработной платой, наличие премирования сотрудников, льготы .

3. Социальные – трудоустройство согласно трудовому кодексу (оплачиваемый отпуск, больничный, и т.д.), удовлетворенность графиком работы, удаленность работы от дома / семьи, возможность карьерного роста.

4. Психологические – климат в коллективе, взаимоотношения с руководством, наличие творческого подхода, ощущение значимости своего труда [12].

Все из перечисленных элементов определенным образом влияют на выбор человеком места работы. Неудовлетворенность одним из элементов данной системы в дальнейшем может стать основной из причин ухода сотрудника из организации/отдела.

Экономический фактор в современных условиях является определяющим для большинства населения. Делая этот фактор ключевым в работе, сотрудники готовы «закрывать глаза» на недостатки в других аспектах условий труда.

Социально-психологический климат в коллективе также достаточно важен для эффективного функционирования организации. Конфликты приводят к большим потерям рабочего времени, снижению эффективности труда. Исследования показывают, что половина конфликтов вызывается издержками руководства, треть – психологической несовместимостью работников [9].

К основным причинам увольнения относят: 43 % – низкая заработная плата, 24 % – отсутствие перспектив роста, 11 % – другое, 11 % – отношения с руководством, 6 % – неудобный график работы, 5 % – неудобное расположение работы» [11].

Необходимо обратить внимание, что для снижения уровня текучести кадров руководство организации должно предпринять меры, когда условия труда уравниваются друг друга.

Так, например, если работа связана с вредным производством и плохо влияет на здоровье человека, этот фактор должен уравниваться размером заработной платы, количеством льгот и т.д. Или, например, психологический климат в коллективе является недоброжелательным, можно изменить производственный фактор таким образом, чтобы рабочие места сотрудников не были размещены близко, либо их функции напрямую не пересекались. Причем влияние коллективных ценностей на функции мотивации воспитания, необходимо нивелировать отклонения, выработав общепринятые для данной общности работников линии поведения, особенно в типичных, повторяющихся ситуациях [46].

Другим не менее важным фактором при рассмотрении вопроса текучести кадров является отношение человека к труду. Отношение к труду как фактор текучести кадров наиболее актуально рассматривать для работников возрастной категории до 25 лет. У молодых людей такого возраста жизненные цели и мотивация к работе еще до конца не сформировались. Такой человек понимает, что ему нужно работать для освобождения от родительской заботы, возможного построения семьи, т.е. по причине того, что «в обществе так принято», но собственной осознанной мотивации к труду у такого человека может еще не быть. Установлено, что стремление перейти из одной организации в другую обратно пропорционально возрасту. Пик переходов заканчивается в 24-25 лет. Чаще меняют работу работники низшей квалификации, не имеющие перспектив, семьи, меньше зарабатывающие, далеко живущие [1]. Данная категория

сотрудников является наиболее неустойчивой при оценке стабильности в организации.

Таким образом, руководство должно уделять пристальное внимание процессу набора персонала. Сотрудники, занимающиеся отбором на собеседованиях, должны быть компетентны, уметь увидеть в человеке его истинную мотивацию, понять характер человека, которого они берут на работу. Не стоит оставлять без внимания и процесс стимулирования труда в организации. Так, например, сотрудник, который в целом доволен уровнем заработной платы, отношениями в коллективе, может не ощущать важности и ценности того, что он делает, может уставать от монотонности своих действий, что, несомненно, может привести к уходу из организации.

В этом случае руководителям стоит разнообразить стимулирование сотрудников: за выполненную «на отлично» работу выдать премию, вручить награду, разнообразить деятельность, давая специалистам задания разного характера, наделять их новыми функциями в организации.

Детально проработав проблему, становится очевидным, что для того, чтобы снизить затраты на персонал, который не задерживается на предприятии надолго, необходимо прогнозировать перспективы сотрудника в компании еще на стадии найма, то есть тщательнее отбирать кандидатов на вакансии.

Таким образом, компания будет вкладывать средства на адаптацию и обучение перспективного сотрудника, инвестиции в которого в кратчайшие сроки принесут компании прибыль. Для этого необходимо выявить факторы, влияющие на текучесть кадров и проанализировать слабые стороны действующей системы найма и отбора персонала.

Многими авторами проведена классификация факторов текучести кадров [3, 4, 7, 9], однако они указаны безотносительно к отраслям и видам экономической деятельности.

В рамках существующей проблемы текучести кадров необходимо определить факторы, влияющие на текучесть персонала непосредственно.

К внешним факторам, безусловно, можно отнести наличие работодателей – конкурентов с более выгодными для соискателей предложениями, а так же сезонный характер работы, обусловленный тем, что работает много молодежи, которая предпочитает подработку постоянной занятости.

Следующим внешним фактором, влияющим на текучесть, можно выделить общую экономическую ситуацию на рынке, и не стоит «закрывать глаза» на такой важный фактор, как непривлекательный имидж компании на рынке труда, который формируется не без участия уволившихся работников путем «сарафанного радио».

Переходя к внутренним факторам, в первую очередь стоит отметить ошибки найма.

Низкие требования к персоналу и формализованный подход к закрытию вакансий, вызванный тем, что человек нужен срочно и особых навыков и умений от кандидата не требуется, в результате чего сотрудником может стать кто угодно, а это очень существенно сказывается на качестве персонала в целом.

Часто компании пренебрегают процедурой адаптации новых сотрудников, пуская их на самотек в новый коллектив, где человеку приходится самому осваиваться и учиться. В силу своей загруженности сотрудникам просто не хватает времени на введение в должность и обучение новичка. Руководство пренебрегает психологической поддержкой сотрудника в адаптационный период, вследствие чего новичок, видя равнодушное отношение администрации, может чувствовать себя не нужным компании и уйти в поисках более «заботливого и приветливого» коллектива.

Люди могут уходить из компании из-за низкого уровня заработной платы. Если рассмотреть конкретно сети розничной торговли, то заработная плата сотрудников не является высокой, несмотря на немалую продолжительность рабочих смен, да и целый рабочий день, проведенный «на ногах» и в постоянном контакте с покупателями вряд ли можно назвать

легким. Но если этот фактор можно считать заранее понятным для соискателя, то не все при устройстве на работу в розничную торговую сеть помнят о наличии «подводного камня», касающегося заработной платы. Распространенной проблемой розничной сети являются недостачи. Как правило, недостачи делят между сотрудниками, лишая их премии. Общая сумма недостачи делится в разной степени между кассирами, продавцами, товароведом и охранниками торговой точки. Для персонала такие причины снижения заработной платы кажутся независимыми от их труда, они вынуждены платить за то, к чему не имеют прямого отношения, ведь подробных выяснений причин недостачи обычно не проводится. Поэтому на практике, после нескольких таких «вычетов» из заработной платы люди задумываются о смене работы, и фактором тут является отсутствие полной и понятной информации для кандидата о составляющих частях заработной платы.

Необходимо ознакомить соискателя с правилами оплаты труда и сделать всю организационную информацию понятной для человека, только в таком случае, он сможет принять осознанное решение и не изменить его в первые же рабочие месяцы.

В сфере обслуживания потребителей, где высокая текучесть кадров и большой объем работы, на решение об увольнении влияет и такой фактор как плохой социально – психологический климат в коллективе. Поэтому при наборе персонала очень важно определить то, как человек сможет вжиться в новый коллектив, насколько он конфликтен и стрессоустойчив.

2. Повышение качества найма и его влияние на текучесть персонала

В борьбе с текучестью персонала отдел управления персоналом решил более внимательно и детально подходить к набору, отбору и найму кандидатов на вакансии.

Менеджерам в отделе управления персоналом были введены показатели эффективности набора и подбора персонала, такие как: количество открытых вакансий по филиалу, сроки и стоимость закрытия

вакансий, качество набора, удовлетворенность заказчика (директора филиала) работой менеджера по персоналу.

К способам повышения качества набора персонала были отнесены:

1. Использование профиля должности и скрипта интервью.
2. Проведение супервизий собеседований.
3. Учебный курс в системе дистанционного обучения по развитию навыка интервью для сотрудников отдела управления персоналом.

4. Тренинг «Техника проведения собеседований». Тренинг обязателен для всех сотрудников отдела управления персоналом. Цель – развитие навыка проведения собеседований.

5. Интерактивные семинары по формированию навыка проведения интервью у руководителей смежных служб, администраторов магазинов. Цель – развитие навыков проведения первичного интервью и оценки кандидатов.

6. Групповые интервью. Цель – стандартизация системы оценки кандидатов в филиалах и повышение качества взаимодействия партнеров в процессе набора персонала.

7. Мероприятия по результатам опроса по удовлетворенности набором.

В рамках опроса удовлетворенности директоров магазина набором персонала оценивается:

- соответствие кандидата требованиям должности;
- деловая коммуникация сотрудников отдела управления персоналом (вежливость, оперативность, конструктивность);
- предоставление информации о проблемах, возникающих в ходе работы над вакансией;
- предоставление информации о рынке труда и уровне з/п требуемых специалистов;
- организация встреч с кандидатами;

–сроки закрытия вакансий;

–качество организации выхода сотрудника на работу.

Роль начальника отдела управления персоналом в создании благоприятной атмосферы в компании заключается в обеспечении качественного подбора сотрудников, умеющих разрешать конфликты, готовых разделить цели компании, а так же в мониторинге причин увольнения сотрудников и формировании предложений по улучшению ситуации.

Таким образом, мы можем сказать, что текучесть кадров – неотъемлемая часть работы организации. Ни один, даже самый опытный и квалифицированный руководитель не сможет полностью исключить данный процесс в своем коллективе. Но если детально изучить основные факторы, влияющие на уровень мобильности персонала как внутри организации, так и вне ее, можно и нужно провести работу в этом направлении. Причем, при разработке мероприятий, направленных на стабилизацию кадров, важно обеспечить возможность оптимального сочетания личных, коллективных, общественных интересов. Работа по сокращению текучести, созданию стабильных кадров должна носить постоянный характер, поскольку проблему текучести нельзя решить окончательно с помощью однажды разработанной и внедренной системы мер. Эта проблема будет возникать как отражение качественных изменений в рабочей силе, все возрастающих потребностей человека.

1.3 Современные подходы к текучести персонала и закреплению кадров в организации

Для предприятий независимо от форм собственности одна из основных задач - поиск эффективных способов управления трудом, с целью

повышения его результативности. При этом мотивация в значительной степени влияет на результат трудовой деятельности.

Выстроенная неэффективная система мотивации труда может вызвать у работников неудовлетворенность, что всегда влечет за собой снижение производительности труда, а в дальнейшем приведет к тому, что работники начнут покидать свои места работы, и тогда организация столкнется с проблемой текучести кадров.

К высокой текучести, чаще всего, приводят следующие нарушения в деятельности предприятия: ошибки, связанные с набором и отбором персонала; непроработанная система мотивации и стимулирования сотрудников; неудовлетворительные условия труда; нарушения, связанные с организацией управления [12].

Мотивация - один из основных и обязательных «рычагов» управления персоналом на предприятии, который является определяющим фактором в отношениях «сотрудник - компания».

Для российского менталитета лучшей наградой за труд являются деньги. Однако, многие зарубежные страны на собственной практике наглядно доказывают, что такой подход далеко не единственный и не всегда верный. В западных странах вопрос о мотивации персонала рассматривается более в широком смысле, чем в России.

В отличие от Запада, в нашей стране закрепилось мнение о том, что человек трудится только ради денег. Безусловно, вопрос о заработной плате находится на самой высокой позиции, так как очень редко люди работают за идею или же в собственное удовольствие. Однако, если компания предложит своему работнику дополнительные бонусы в виде курсов по изучению иностранного языка, курсов повышения квалификации или же абонемент в спортивный комплекс, то работник с большим удовольствием воспользуется таким предложением.

В зарубежных странах главенствующее внимание уделяется нематериальным способам мотивации, а финансовые способы отходят на

второй план. Менеджеры по управлению персоналом за рубежом давно сделали выводы о том, что сотрудники - ценность для компании, что их нужно «холить и лелеять», поощрять и хвалить, так как от трудоспособности как одного работника, так и всего коллектива зависит успех компании [15]. Из всех систем мотивации труда работников большинства развитых стран, как наиболее характерные, можно выделить модели - японскую, американскую, французскую, английскую, немецкую, и шведскую [39].

Рассмотрим опыт мотивации сотрудников некоторых стран.

Японский опыт. В японской психологии существует основной принцип, который выражает менталитет всей страны, начиная со времен далекой эпохи феодализма.

На первом месте стояла служба императору и стране, на втором – своей компании, на третьем – своей семье, и в последнюю очередь работник может уделять внимание себе. Это главный закон корпоративной культуры для любого жителя Страны восходящего солнца. Япония любит стабильность и постоянство, это выражается в том, что человек устраивается на работу, буквально, на всю оставшуюся жизнь. После того, как японец трудоустроился, он остается на фирме до тех пор, пока официально не выйдет на заслуженную пенсию. В свою очередь, коллектив, как и само предприятие, становится для работника вторым домом и семьей.

Нематериальная мотивация сотрудников происходит по психологической схеме «отец - сын», в которой отцом выступает компания и ее руководство, а сыном - сам работник. Нематериальная мотивация заключается в том, что компания берет на себя ответственность за кредитование за своих сотрудников или же способствует получению кредита. Помимо этого предприятие берет на себя все расходы в случае дорогого обучения сотрудника и его детей. Нередко многие компании в Японии берутся за финансирование семейных праздников и торжеств - это могут быть юбилеи, свадьбы либо спортивные мероприятия.

Также некоторые фирмы могут предоставлять жильё своим подопечным. Хорошая мотивация для качественного труда - это возможность профессионального роста и продвижение по карьерной лестнице. Повышения по службе могут быть весьма незначительными, но регулярными, а это отличный способ поощрения. Интересным фактом является то, что браки между сотрудниками нисколько не воспрещаются, а наоборот приветствуются и поощряются. Благодаря таким методам мотивации, компания ещё сильнее удерживает работника на своём рабочем месте - в этом случае работа, в прямом смысле того слова, становится вторым домом.

Американский опыт.

Соединённые Штаты Америки считаются идеологами современных методов ведения бизнеса. Они стали основателями таких терминов как «внутрикорпоративная культура» и «Human Resource», что дословно переводится как человеческий или людской ресурс.

Именно в США в 20 веке была разработана система материальной и нематериальной мотивации, а также принципы работы с человеческими ресурсами и способы повышения лояльности сотрудников. Огромное количество американских компаний предлагают своим сотрудникам, помимо материальной мотивации, медицинское страхование за счет предприятия, различные программы и курсы повышения квалификации, корпоративные обеды и т.д. К примеру, транснациональные корпорации «International Business Machines» (IBM) и «American Telephone and Telegraph» (AT&T) из-за демографического кризиса в стране разработали семейную программу, после чего весьма успешно её реализовали. Подавляющая часть сотрудников данных компаний - работники возрастом до 40 лет, многие из которых имеют маленьких детей.

В свою очередь руководство предоставляет работникам с детьми возможность выполнять свою работу по гибкому графику, занимается подбором няни, помогает устроить ребенка в корпоративный детский сад или ясли, а также организует праздничные мероприятия для сотрудников и их

детей. Повышение квалификации сотрудника - это один из главных пунктов, которому американцы уделяют должное внимание.

В вышеперечисленных корпорациях каждый год тратится более 900 млн. долларов в год на различные виды обучения сотрудников. По их мнению, обучение работника - это выгодное вложение, так как результат оправдывает себя сполна - увеличивается прибыль компании, повышается индивидуальная трудовая отдача. Американский и японский опыт управления и мотивации труда имеют некоторое сходство, которое проявляется в участии персонала в прибыли, подготовке сотрудников [3].

Однако можно увидеть разницу, которая проявляется в принципах, какими руководствуются управленцы Японии и США при реализации мотивационного механизма. В большинстве американских компаний делают ставку на денежное вознаграждение, конкуренцию, страх потери работы, сокращение, увольнение и другие подобные методы. В Японии ориентируются на внутреннюю сознательность, причастность к группе, объединение и отождествление целей работника с целями компании, подготовку, повышение уровня квалификации, признательность сотрудника компании, в которой он работает, за хорошие условия жизни и труда, которые она ему предоставляет, за стабильность и гарантии[49].

Таким образом, мотивация в США в значительной степени реализуется через внешнее воздействие и влияние, а в Японии характеризуется внутренними качествами работника, его потребностями. Существующую мотивацию в США условно можно назвать экстенсивной, так как она направлена на использование внешних количественных ресурсов (денег, льгот, благ). А интенсивность японского метода мотивации персонала определяется использованием внутренних качественных ресурсов - индивидуальных талантов и способностей, потребностей, безграничных возможностей самосовершенствования и образования, технического и научного прогресса, последних достижений в области управления персоналом. Японский метод управления видится более прогрессивным и

сложился под воздействием жестких условий существования населения - нехватка природных ресурсов и даже пространства. И как следствие - формирование рационализма и поиск внутренних резервов для развития.

Французский опыт. В большинстве стран Европы рабочая неделя составляет 40 часов. Согласно французскому законодательству для всех типов компаний во Франции, рабочая неделя составляет лишь 35 часов.

Жители Франции очень положительно относятся к дополнительному вниманию со стороны компании к себе, а точнее, они считают, что так и должно быть. Для 65% французов лучшая нематериальная мотивация - скользящий или гибкий график работы, также возможен фриланс - удалённая работа. Большое внимание жители данной страны уделяют социальному и медицинскому страхованию за счет предприятия, помощи в выплате кредитов.

Корпоративное питание - один из основных пунктов поощрения любого француза, такая нематериальная мотивации широко распространилась во Франции. В отличие от США, французы не жалуют своим вниманием дополнительное образование и повышение квалификации за счет фирмы, им это просто неинтересно, хотя многие работодатели стараются внедрить различные обучающие программы [49].

Английский опыт. В Великобритании в качестве мотивации применяется оплата труда, зависящая от прибыли: денежная и акционерная (частичная оплата акциями). Помимо того, предусмотрена возможность применения системы колеблющейся заработной платы, которая полностью зависит от прибыли компании. Применяется участие в прибыли, в чистом доходе, участие в обороте, трудовое доленое участие и чисто трудовое участие. Доленое участие в капитале это внесении личных сбережений персонала в обмен на акции или облигации организации, что влечет за собой передачу участникам компании части прибыли (дохода), в том числе в виде дивидендов или процентов, выплату пособий или премий организации. Трудовое доленое участие объединяет указанные выше формы.

Таким образом, сотрудник организации получает доход по трем направлениям: основная заработная плата, доля от участия в прибыли на основе труда, доля от прибыли на основе вложенного им капитала [51].

Немецкий опыт. Немецкая модель мотивации труда предполагает, что в ее центре находится человек с его интересами как свободная личность, сознающая свою ответственность перед обществом. Свобода в экономическом смысле, означает понимание интересов общества и нахождение своего места в системе «производство – потребление». Но не каждый человек в состоянии работать в соответствии с требованиями рынка [49]. Рыночное хозяйство Германии социально ориентировано. Государство создает условия для всех граждан, тем самым пресекая проявление несправедливости, и обеспечивает защиту всех обделенных и незащищенных: безработных, больных, пожилых людей и детей. Западные исследователи пришли к выводу, что гармоничная комбинация из стимулирования труда и социальных гарантий представляет собой одну из самых оптимальных моделей, когда-либо известных в истории экономических теорий. Эта модель обеспечивает в равной степени, как экономическое благосостояние, так и социальные гарантии.

Шведский опыт. Отличительной чертой шведской модели мотивации труда является сильная социальная политика, направленная на сокращение имущественного неравенства за счет перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения [7]. Соблюдается принцип равной оплаты за равный труд, который означает, что работники разных организаций, имеющие одинаковую квалификацию и выполняющие аналогичную работу, получают одинаковую заработную плату независимо от результатов финансово-хозяйственной деятельности организации. Если, например, из 10 организаций одной отрасли 3 работают с высокой рентабельностью, 5 – с рентабельностью на среднем уровне, а 2 - убыточно, то в любой из этих организаций сотрудники получают одинаковую

заработную плату за одинаковый труд, а именно на среднем уровне, зафиксированном в отраслевом соглашении [43].

Шведские профсоюзы не позволяют владельцам низкорентабельных организаций снижать заработную плату ниже установленного в трудовых соглашениях общего уровня. Предприниматели вынуждены либо модернизировать производство, либо закрывать. Тем самым, политика солидарной заработной платы способствует росту рентабельности организаций.

Главной особенностью такой оплаты труда является сокращение разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы. Система формирования единого уровня повышения заработной платы содействует его выравниванию: вознаграждения поднимаются у низкооплачиваемых и сдерживаются у высокооплачиваемых работников. Кроме того, профсоюзные органы, как правило, добиваются включения в коллективные договоры специальных пунктов об опережающих темпах роста заработной платы у низкооплачиваемых категорий персонала [7].

Российский опыт. Во времена СССР большим спросом пользовались выплаты на питание, а бесплатные путёвки в санатории и дома отдыха, вообще входили в пакет стандартных льгот для любого сотрудника. Существующая в России модель мотивации труда во многом вобрала в себя элементы советской модели стимулирования труда. Однако возникновение рыночных отношений повлияло на систему человеческих ценностей и кардинально изменило ее.

Многие работники уверены, что для благополучного существования важны должность, власть, контакты и связи с нужными людьми, работа в рыночном секторе экономики. К сожалению, в настоящее время руководство фирм и компаний практически не уделяет должного внимания своим подчинённым, а точнее не стараются заинтересовать или как-то удержать на рабочем месте, считая, что незаменимых людей просто не существует.

Российские компании довольно-таки часто используют в качестве мотивации не совсем правильный подход, который заключается в запугивании и подавлении работника, проще говоря, руководство делает упор на чувство страха. Сотрудников могут пугать снижением заработной платы, увольнением, лишением премии. В отличие от России, за рубежом такие меры неприемлемы.

Российским предприятиям необходимы свои методы мотивации, выстроенные с использованием всего мирового опыта управления и привлечения персонала и позволяющие полностью раскрыть таланты сотрудников. Потенциал российских работников ничуть не меньше, чем у зарубежного персонала. Основная задача состоит в поиске методов его развития и реализации. Современные тенденции формирования зарубежных систем мотивации труда, а так же возможность их применения в России приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда и возможность их применения в России

Страна	Отличительные особенности мотивации труда	Возможность применения в России
Япония	Пожизненный наем Единовременное пособие при выходе на пенсию.	Пожизненный наем невозможен в настоящее время.
США	Сочетание элементов сдельной и повременной систем оплаты труда. Участие в прибыли. Технологические надбавки. Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента. Соблюдение технологической дисциплины. Система двойных ставок.	Некоторые из данных особенностей применяются, однако система участия в прибыли еще слабо развита.

Окончание таблицы 1

Страна	Отличительные особенности мотивации труда	Возможность применения в России
Франция	Индивидуализация оплаты труда Балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства. Инициативность. Дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости)	Не применяется балльная оценка труда, но развитие данного вида мотивации возможно. Так же возможно и расширить список дополнительных вознаграждений, таких как, например, предоставление автомобиля.
Великобритания	Участие в прибыли. Долевое участие в капитале. Трудовое долевое участие. Чисто трудовое участие.	Система участия работника в прибыли компании развита слабо, однако возможность применения данного метода есть.
Германия	Стимулирование труда. Социальные гарантии.	Социальные гарантии существуют, однако их необходимо развивать
Швеция	Дифференциация системы налогов и льгот. Сильная социальная политика.	Социальная политика развита недостаточно, однако возможность ее совершенствования есть.

Очевидно, что для эффективной работы любого предприятия и результативной деятельности его работников необходима развитая система мотивации персонала. Россиянам следует держать ориентир на опыт и практику таких стран как США и Япония. Полностью подражать заграничной системе не стоит, так как такой перенос чужого опыта в условия нашей жизни не принесет положительных результатов. В такой ситуации стоит разработать свою систему мотивации и поощрения с крупицами зарубежной корпоративной культуры. Также не стоит забывать, что нематериальные способы поощрения нужно использовать только в том

случае, когда в полной мере удовлетворены все финансовые потребности сотрудника.

Таким образом, в первой главе выпускной квалификационной работы были выявлены наиболее распространенные причины движения персонала, плюсы и минусы текучести персонала, факторы вызывающие текучесть кадров, а так же рассмотрели современные подходы к текучести персонала и закреплению кадров в организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе выпускной квалификационной работы был проведен анализ теоретических основ проблем текучести персонала и закрепления кадров в организации. На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что текучесть кадров – неотъемлемая часть работы организации. Ни один, даже самый опытный и квалифицированный руководитель не сможет полностью исключить данный процесс в своем коллективе. Но если детально изучить основные факторы, влияющие на уровень мобильности персонала как внутри организации, так и вне ее, можно и нужно провести работу в этом направлении. Причем, при разработке мероприятий, направленных на стабилизацию кадров, важно обеспечить возможность оптимального сочетания личных, коллективных, общественных интересов. Работа по сокращению текучести, созданию стабильных кадров должна носить постоянный характер, поскольку проблему текучести нельзя решить окончательно с помощью однажды разработанной и внедренной системы мер. Эта проблема будет возникать как отражение качественных изменений в рабочей силе, все возрастающих потребностей человека.

Во второй главе в ходе проведения анализа движения рабочей силы в компании ООО «Синай» была выявлена проблема высокой текучести кадров.

К высокой текучести приводит ряд причин:

1. Низкая оплата труда;
2. Неудовлетворенность содержанием работы на предприятии;
3. Отсутствие служебного и профессионального роста;
4. Взаимоотношения в коллективе.

Перечисленные обстоятельства, являющиеся причинами ухода работников, могут быть полностью управляемыми, частично управляемыми и неуправляемыми. Следует целенаправленно воздействовать именно на те,

которые возможно изменить в лучшую сторону, что будет способствовать снижению текучести кадров.

В третьей главе на основе выявленных проблем был предложен ряд мероприятий по сокращению текучести персонала в ООО «Синай». Данными мероприятиями стали:

- развитие корпоративной культуры;
- введение дополнительных выплат за непрерывный стаж работы в компании;
- разработка программы по оценке и расстановке кадров.

С помощью внедрения данных мероприятий ООО «Синай» решит проблему высокой текучести кадров, проблему низкой заработной платы, улучшит взаимоотношения в коллективе, решит проблему неудовлетворенности содержанием работы сотрудников в компании.

Мероприятия имеют положительные эффекты, среди которых могут быть названы: снижение текучести кадров, повышение уровня корпоративной культуры и лояльности персонала, закрепление кадров в компании, наличие служебного и профессионального роста.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Книги одного автора

1. Базарова Т.Ю. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2012.
2. Басаков М.И. Управление персоналом. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012.
3. Богачева Е. Как обеспечить прирост продаж минимум на 35% или чудеса выкладки // Управление продажами. – 2006. – №12. – С. 41-47.
4. Бурханов Р.А. Некоторые концептуальные вопросы формирования издержек предприятия и снижения себестоимости продукции // Экономика и управление: научно-практический журнал. – №4. – 2014.– С.88-91.
5. Васильева Н. Влияние и противостояние влиянию: развитие навыков // "Волонтёр". – 2006. – №4. – С. 62-63.
6. Варьяш И.Ю. Объективность исследований деловых тенденций в России // Вопросы статистики. – 2014. – №9. – С.85-88
7. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, 2006.
8. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – М.: "Экономист", 2014.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2006
10. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. – СПб.: Питер, 2013.
11. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: ИНФРА-М, 2014.
12. Ермолова Е.Ф. Управление персоналом в организации. – СПб.: ВЕХА, 2006.
13. Кибанов А. В. Разработка кадровой политики организации// Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2013. № 1. С.23–25.

14. Колесников С.А. "Господин Директор! Есть ли у Вас план? Кадровый" // Кадровый менеджмент – 2006. – №8. – С. 22-27.
15. Коротков Э.М. Профессионализация управления: тенденции и проблемы российского менеджмента // Менеджмент. – 2013. – № 2. – С. 5-12.
16. Краплин, Ю. С. Подготовка кадров в ООО «Газпром трансгаз Ставрополь»/ Ю. С. Карплин// Кадры газовой промышленности. — 2011. — № 3. — с. 15–21.
17. Кудаев П. П. Мероприятия по формированию современных внутриорганизационных кадровых технологий в системе государственной гражданской службы // Молодой ученый. — 2013. — №12. — С. 658-663.
18. Ланкина В.Е. Менеджмент организации: учебное пособие. – Таганрог: ТРТУ, 2005.
19. Марченко О.И. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Ось-89, 2014.
20. Марьина Н. А. Государственное управление кадровой политики государственных служащих // Молодой ученый. — 2015. — №10. — С. 916-918.
21. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2005.
22. Оганесян Л.Л. Тенденции развития кадрового менеджмента// Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. 2013. - № 3. - С. - 336-342.
23. Омаров А. Управление: искусство общения. М.: Дело, 2010.
24. Орлов А.И. Менеджмент: учебник. – М.: "Изумруд", 2006.
25. Панасюк А. Управленческое общение? М.: Инфра-М, 2014.
26. Петров Е.В. Системная работа с персоналом – залог конкурентоспособности предприятия // Сталь. – 2014. – №5. – С. 102-111.
27. Петрова И.О. Сущность технологий управления персоналом, их оценка и развитие на основе процессного подхода // Социология и управление персоналом. – 2006. – №8. – С. 125-131.

28. Поленц И.А. Мотивационное содержание карьеры // Современные аспекты экономики. – 2005. – №14. – С. 34-40.
29. Самыгин С.И. Управление персоналом. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006.
30. Сирченко А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 496-499.
31. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла.? М.: Автор, 2013.
32. Уруджова Л. Б. Кадровая политика ООО «Газпром трансгаз Ставрополь» и методы ее совершенствования // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 510-512.
33. Хожемпо В. В. Основные направления формирования кадровой политики в современных компаниях // Молодой ученый. — 2014. — №2. — С. 564-566.
34. Холявчук П. Работа на общий результат. О взаимодействии подразделений в компании // "Офис". – 2014. – №10. – С. 40-47.
35. Холявчук П. Система управления в развитии компании: взгляд оргконсультанта // "Офис". – 2014. – №9. – С. 34-42.
36. Хохлов А. А. Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации /А. А. Хохлов. — Орёл, 2013.
37. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2014.
38. Щёкин Г.В. Как эффективно управлять людьми. М.: МАУП, 2006.

Книги двух авторов

39. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. Под ред. Л.Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2011.

40. Бункина М.К., Семенов В.А. Экономика и психология. На перекрестке наук. – М.: Дело и сервис, 2013.

41. Гелета И. В., Книга А. С. Аутсорсинг как значимый компонент оптимизации процесса управления персоналом// Экономика: теория и практика. 2011. № 2 (22). С. 62–65.

42. Мескон М.Х., Хедоури Ф. "Основы менеджмента". – М.: "Дело", 2006.

43. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: ЮНИТИ, 2005

44. Сотникова С. И., Волянский Н. Г. Приоритеты и тенденции движения молодых кадров– Кадровик. Кадровый менеджмент управления персоналом, 2012, № 11.

45. Тимофеева, И. Ю., Тимофеев А. И. Экономическая безопасность бизнеса и проблемы управления персоналом // Бухгалтер и закон. 2012. N 6. С. 20–24.

46. Шастина А. Е., Чувашова А. А. Анализ работы кадровой службы при проведении организационных изменений и разработка рекомендаций по ее совершенствованию // Молодой ученый. — 2011. — №4. Т.3. — С. 87-94.

47. Юдина Е. А., Комилов А. Х. Проблемы правового регулирования в сфере проведения аттестации работников [Текст] // Юридические науки: проблемы и перспективы: материалы II междунар. науч. конф. (г. Пермь, январь 2014 г.). — Пермь: Меркурий, 2014. — С. 71-73.

Книги трех авторов

48. Дикусарова М. Ю., Жилина М. В., Зубкова И. В. Теоретико-методологические подходы к исследованию феномена кадровой политики [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы III междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2013 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2013. — С. 99-101.

49. Похвощев В.А., Панов А.И., Модянова Т.В. Зарубежные концепции формирования и реализации кадровой политики// Путеводитель предпринимателя. 2012. - № 14. - С. - 178-196.

Книги четырех и более авторов

50. Самохвалова А.Р., Дзюба С.В., Ковалева Е.В., Назаренко М.А. Проектирование кадровой политики и критерии ее эффективности. // Успехи современного естествознания – No1 – 2014 – с. 85-86.

51. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2012.

Диссертации

52. Орлянская, Г. Л. Организация производства химического предприятия на основе его кадрового обеспечения дис. к-та экон.. наук :05.02.22/ Орлянская Галина Леонидовна – Вологда, 2011.

53. Панкратова Т.А. Административные знания как управленческий ресурс инновационного развития образовательного учреждения дис. к-та экон.наук: 08.00.05/Панкратова Татьяна Александровна-Москва,2011.

54. Рябова М.А. Трансформация системы нематериального стимулирования работников промышленных предприятий в условиях модернизации экономики дис. к-та экон.. наук: 08.00.05/ Рябова Марина Леонидовна-Москва,2014.

55. Ксенофонтова Ю.И. Формирование кадровой политики унитарных предприятий городского хозяйства с учетом их имиджа как работодателя дис. к-та экон.. наук:08.00.05/ Ксенофонтова Юлия Игоревна-Москва,2011.

Электронные ресурсы

56. Берглезова Т. В. Понятие кадрового потенциала и его влияние на эффективность деятельности промышленного предприятия [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент [сайт]. — URL: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml> (дата обращения 04.04.2016).

57. Демина Н.В. Особенности системы отбора персонала в американских и японских компаниях. [Электронный ресурс]. URL: http://www.pglu.ru/lib/publications/University_Reading/2010/XIII/uch_2010_XII_I_00033.pdf (дата обращения 20.02.2016г.).

58. Куршиева Н. М. Современное состояние и динамика формирования кадрового потенциала государственной и муниципальной службы [Электронный ресурс] / Н. М. Куршиева// Вопросы управления — URL: <http://vestnik.uapa.ru/en/issue/2013/01/06/> (дата обращения (29.03.2016).

59. Мякушкин Д.Е. – комплексная оценка управленческого персонала. Assessment Center. Формирование группы резерва руководителей. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.myakushkin.ru> (дата обращения 15.02.2016г.).

60. Рынок труда весной. Режим доступа: <https://saratov.hh.ru/article/307403> (дата обращения 05.04.2016).

61. Условия труда 2016. Режим доступа: <http://www.kdelo.ru/art/381906-qqq-15-m12-usloviya-truda-2016> (дата обращения 30.03.2016).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета увольняющегося работника

Анкета составлена с целью анализа причины увольнения сотрудников и с предприятия.

ФИО

Должность _____ **Подразделение** _____

Нужный пункт обвести кружком

1. Соответствовала ли работа на нашем предприятии Вашим ожиданиям?

- Да
- Нет (по какому вопросу в основном Ваши ожидания не оправдались)
- Затрудняюсь ответить

2. Как давно Вы приняли решение уволиться?

- с момента трудоустройства
- за _____ недель до увольнения
- за _____ до увольнения
- за несколько дней
- затрудняюсь ответить

3. Из ниже перечисленных факторов отметьте те, которые повлияли на Ваше решение уволиться (не более 3).

1. Размер заработной платы не соответствует объёму работ
2. Смена места жительства
3. Не устраивает режим работы
4. Найдена работа ближе к дому
5. Однообразие и монотонность в работе
6. Объем работы слишком высокий
7. Перенапряжение на рабочем месте (усталость)
8. Неуважительное, грубое отношение со стороны руководителей
9. Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе
10. Отсутствие условий для служебного и профессионального роста
11. Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны Руководителя
12. Неудовлетворенность социальной политикой предприятия (нет заботы о людях)
13. Работа не по специальности
14. Отсутствие условий для повышения образования

15. Поступило предложение с нового места работы с более выгодными условиями
16. Тяжелые условия труда (пожалуйста, укажите какие) _____
17. По состоянию здоровья _____
18. Другое _____

4. Как бы Вы оценили психологический климат в вашем коллективе?

- Работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание.
- Отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение
- Коллектив работает слажено, но внерабочие отношения холодные
- Коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой
- Работники постоянно конфликтуют между собой, что значительно снижает эффективность работы.
- Затрудняюсь ответить.

5. Что, на Ваш взгляд, необходимо изменить на Вашем рабочем месте:

- Оборудование (технические средства труда)
- Бытовые условия (что именно?) _____
- Продолжительность рабочего дня (сократить до ____ часов, увеличить до ____ часов)
- График работы
- Заработную плату
- Взаимоотношения в коллективе
- Взаимоотношения с руководством

6. Что, на Ваш взгляд, следует оставить на прежнем уровне на вашем рабочем месте:

- Оборудование
- Бытовые условия
- Продолжительность рабочего дня
- График работы
- Заработную плату
- Взаимоотношения в коллективе
- Взаимоотношения с руководством

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бальный метод оценки напряженности труда

Степень напряженности	Оценка в баллах
Большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника.	5
Некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника.	4
Все возложенные обязанности по своему участку работы были выполнены работником в полном объеме.	3
Работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы.	2
Значительная часть закрепленной за работником работы была выполнена другими сотрудниками.	1

