

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI TALLINNA KOLLEDŽ

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Kristina Andrejeva

**INIMRESSURSSIDE VOOLAVUSE PÕHJUSED JA VÕIMALIKUD
LAHENDUSED NENDE VAHENDAMISEKS FIRMA MONTELUX OÜ
NÄITEL.**

Lõputöö

Juhendaja: Viktor Sarap

Dr.Sci.Tech

Tallinn 2014

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	4
1.1. Метод анализа хозяйственной деятельности	4
1.2. Метод анкетирования	7
1.3. Метод управления человеческими ресурсами	9
2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	20
2.1. Анализ организационно - функциональной структуры	20
2.2. Анализ динамики финансовых показателей	22
2.3. SWOT анализ	23
2.4. Анализ удовлетворенности персонала	26
2.5. Определения уровня текучести кадров	32
2.6. Определения уровня финансовых потерь фирмы	33
3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СНИЖЕНИЮ ТКУЧЕСТИ КАДРОВ	36
3.1. Анализ имеющейся системы мотивации	36
3.2. Совершенствование системы мотивации	37
3.3. Оценка эффективности мероприятий, направленных на снижение текучести кадров	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	45
ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА	48
ПРИЛОЖЕНИЯ	49
Приложение 1. Образец анкеты	49
Приложение 2. Общие результаты анкетирования	51
РЕЗЮМЕ	53

ВВЕДЕНИЕ

Тема работы: Причины текучести кадров и возможные решения их снижения на примере фирмы Montelux OÜ.

Рынок товаров для животных считается растущим. Поскольку в Эстонии почти в каждой пятой семье есть домашний питомец. Следовательно, с ростом числа домашних питомцев, возрастает востребованность услуг зоомагазина.

Актуальность темы в том, что решив проблему текучести кадров, фирма снизить затраты на поиск и обучения нового персонала. Что приведет к повышению чистой прибыли фирмы.

Целью работы является разработка предложений по снижению текучести кадров в фирме Montelux OÜ.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретический материал, связанный с методами и способами анализов, которые будут проводиться в работе,
- провести анализ, хозяйственной деятельности
- провести анализ удовлетворенности персонала фирмы Montelux OÜ
- выявить основные проблемы, с которыми сталкивается фирма,
- разработать предложения по совершенствованию системы мотивации.

Гипотеза – Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации, поможет снизить затраты на поиск и обучения нового персонала.

Объектом исследования является фирма товаров для животных Montelux OÜ.

Предметом исследования являются человеческие ресурсы фирмы Montelux OÜ.

Методы исследования – анкетирования, метод анализа хозяйственной деятельности, метод управления человеческими ресурсами.

1. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1.1.Метод анализа хозяйственной деятельности

Анализ (с греческого «расчленение целого на элементы») - метод исследования, который состоит в мысленном расчленении целого на составные части для выделения каких-то свойств, связей.

Такой метод используется широко. Но естественные, технические науки применяют при этом приборы и др.

Такое аналитическое расчленение должно производиться не произвольно, а исходя из поставленной задачи.

При этом выделяются: существенные и несущественные признаки - это так называемый логический прием.

Анализ, открывая возможность более широкого познания, как бы разрушает целостность, поэтому изучив составные части предмета необходимо их снова соединить, посредством синтеза. (17)

Анализ хозяйственной деятельности - метод изучения процесса и оценки результатов производственной, торговой, сервисной и других видов экономической деятельности фирмы (предприятия, организации). Анализ хозяйственной деятельности служит аналитической базой для устранения недостатков и развития позитивных направлений деятельности фирмы.(16)

Содержание и задачи анализа хозяйственной деятельности:

Содержание анализа хозяйственной деятельности как науки, направленной на решение определенных задач.

Содержание анализа хозяйственной деятельности как научной дисциплины вытекает, прежде всего, из тех функций, которые он выполняет в системе других прикладных экономических наук.

Одной из таких функций является изучение характера действия экономических законов, установление закономерностей и тенденций экономических явлений и процессов в конкретных условиях предприятия. Например, закон опережающего роста производительности труда в сравнении с уровнем его оплаты должен выполняться не только в масштабах всей национальной экономики, но и на каждом предприятии и его подразделениях. В этой своей функции анализ хозяйственной деятельности является средством изучения действия экономических законов в конкретных условиях производства. (5, стр. 12)

Важной функцией анализа хозяйственной деятельности является, научное обоснование текущих и перспективных планов. Без глубокого экономического анализа результатов деятельности предприятия за прошлые годы (5-10 лет) и без обоснованных прогнозов на перспективу, без изучения закономерностей развития экономики предприятия, без выявления имевших место недостатков и ошибок нельзя разработать научно обоснованный план, выбрать оптимальный вариант управленческого решения.

Так же к функциям анализа относится, контроль за выполнением планов, управленческих решений, и за экономным использованием ресурсов. Анализ должен проводиться не только с целью констатации фактов и оценки достигнутых результатов, но и с целью выявления недостатков, ошибок и оперативного воздействия на экономические процессы. (18)

Центральная функция анализа, которую он выполняет на предприятии, - поиск резервов повышения эффективности производства на основе изучения передового опыта и достижений науки и практики.

Следующая функция анализа — оценка результатов деятельности предприятия по выполнению планов, достигнутому уровню развития экономики, использованию имеющихся возможностей. Это имеет большое значение. Объективная оценка деятельности предприятия поощряет рост производства, повышение его эффективности, и наоборот. (5, стр. 12)

И наконец, разработка мероприятий по использованию выявленных резервов в процессе хозяйственной деятельности - также одна из функций анализа хозяйственной деятельности. Данная функция, является итогом проведенного аналитического

исследования и направлено на получение материального результата от внедрения на практике, разработанных в ходе анализа предложений и рекомендаций. (3, стр.17)\

Системный подход

Системный подход предусматривает максимальную детализацию изучаемых явлений и процессов на элементы (собственно анализ), их систематизацию и синтез.

Систематизация элементов производится на основе изучения их взаимосвязи, взаимодействия, взаимозависимости и соподчиненности. Это позволяет построить приблизительную модель изучаемого объекта (системы), определить его главные компоненты, функции, соподчинённость элементов системы, раскрыть логико-методологическую схему анализа, которая соответствует внутренним связям изучаемых показателей.(5, стр. 16)

После изучения отдельных сторон экономики предприятия, их взаимосвязи и зависимости надо обобщить весь материал исследования. Обобщение результатов анализа – завершающая стадия изучения хозяйственной деятельности. Обобщение включает выводы, оценку деятельности, сводку резервов и рекомендаций по их использованию.

При обобщении раскрывается связь между итогами деятельности отдельных подразделений и конечным результатам объекта, определяется степень их влияния, изыскиваются резервы.

Таким образом, метод анализа хозяйственной деятельности представляет системное, комплексное изучение, измерение и обобщение влияния факторов на результаты деятельности предприятия с целью нахождения путей повышения её эффективности.(17)

При выполнении комплексного анализа хозяйственной деятельности выделяются следующие этапы.

На первом этапе уточняются объекты, цель и задачи анализа, составляется план аналитической работы.

На втором этапе разрабатывается система синтетических и аналитических показателей, с помощью которых характеризуется объект анализа.

На третьем этапе собирается и подготавливается к анализу необходимая информация (проверяется ее точность, приводится в сопоставимый вид и т.д.). (5, стр. 18)

На четвертом этапе проводится сравнение фактических результатов хозяйствования с показателями плана отчетного года, фактическими данными прошлых лет, с достижениями ведущих предприятий, отрасли в целом и т.д.

На пятом этапе выполняется факторный анализ: выделяются факторы, и определяется их влияние на результат.

На шестом этапе выявляются неиспользованные и перспективные резервы повышения эффективности производства.

На седьмом этапе оцениваются результаты хозяйствования с учетом действия различных факторов и выявленных неиспользованных резервов, разрабатываются мероприятия по их использованию.

Такая последовательность выполнения аналитических исследований является наиболее целесообразной с точки зрения теории и практики анализа хозяйственной деятельности.(19)

1.2.Метод анкетирования

Анкетирование – это метод сбора данных, используемый в рамках конкретного социального исследования и предполагающий самостоятельное заполнение анкет целевыми группами респондентов и возврат анкет интервьюеру.

Цель анкетирования - выявление различного рода тенденций и фактов.

Анкета представляет собой список вопросов, на которые должен ответить опрашиваемый (респондент). Составлению анкеты предшествует большая исследовательская работа, описанная в трудах по социометрии, имеющая целью учесть психологию респондента, предугадать его реакцию на ту или иную форму вопроса, степень его искренности и возможность сформулировать недвусмысленный ответ. Совокупность ответов должна дать характеристику изучаемой проблемы. (7, стр. 54)

Метод анкетирования обладает следующими достоинствами:

- высокой оперативностью получения информации;
- возможностью организации массовых обследований;
- сравнительно малой трудоемкостью процедур подготовки и проведения исследования, обработки их результатов;
- отсутствием влияния личности и поведения опрашиваемого на работу респондентов;
- не выраженностью у исследователя отношений субъективного пристрастия к кому-либо из отвечающих.(6, стр. 154)

Однако анкетированию свойственны и существенные недостатки:

- отсутствие личного контакта не позволяет как, скажем, в свободном интервью изменять порядок и формулировки вопросов в зависимости от ответов или поведения респондентов;
- не всегда достаточна достоверность подобных «самоотчетов», на итоги которых влияют неосознаваемые установки и мотивы респондентов или желание их выглядеть и более выгодном свете, сознательно приукрасив реальное положение дел.

По конструкции задаваемых вопросов различают открытые опросы, когда респонденты высказываются в свободной форме. В закрытом опросном листе все варианты ответов заранее предусмотрены. Полузакрытые анкеты комбинируют обе процедуры. (20)

Полузакрытый вопрос используют, если составитель не осведомлен обо всех возможных вариантах ответов или же намерен более точно и полно выяснить индивидуальные точки зрения обследуемых лиц. Кроме перечня готовых ответов. Такой вопрос содержит графу «другие ответы» и определенное количество пустых строк (обычно пять-семь). (6, стр. 157)

По интерпретации задаваемых вопросов различают прямые и косвенные вопросы.

Прямой вопрос направлен на непосредственное, открытое получение информации от респондента. Предполагается, что на него будет дан столь же непосредственный и честный ответ.

Однако там, где требуется выразить достаточно критическое отношение к себе и к другим, многие склонны ограничиваться социально одобряемыми ответами, подчас в ущерб искренности.

Косвенный вопрос, обычно связан с использованием какой-либо "воображаемой ситуации, маскирующей критический потенциал передаваемой информации. (7, стр. 57)

По функции вопросы анкеты подразделяются на вопросы-фильтры и контрольные (уточняющие).

Контрольные вопросы это - вопросы, дающие возможность уточнить правильность сообщённых респондентами сведений, а так же исключить из дальнейшего рассмотрения недостоверные ответы или даже анкеты.(20)

Вопросы-фильтры используют, когда необходимы сведения не от всей совокупности респондентов, а только от части из них. Это своеобразная «анкета в анкете». Начало и окончание фильтра обычно четко обозначают графически. Ограничения круга

респондентов, осуществляемые фильтром, позволяют избежать искажений информации, вносимых ответами недостаточно компетентных лиц. (6, стр. 158)

1.3.Метод управление человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации.

Основная цель управления человеческих ресурсов — обеспечить достижение успеха данной организации с помощью людей. Важное место в достижении успеха организации занимает подбор ресурсов и их развитие. (2, стр.6.)

Базовые принципы политики управления человеческими ресурсами

- уважение к личности
- гарантии занятости
- обеспечение возможности для личного развития и продвижения по службе
- справедливое отношение к сотрудникам и наличие систем поощрения
- признание потребностей сотрудников и их ожиданий от работы
- хорошую рабочую среду
- соблюдение законов и нормативов (11, стр.8).

Стили управления

Стиль управления — это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата. Для подавляющего большинства подчиненных при получении приказа от начальника огромное значение имеет то, как в каком тоне отдан приказ, как при этом вел себя начальник, учитывал ли при этом его, подчиненного, мнение, его профессиональный потенциал, возможности. В этом как раз и проявляется стиль руководства.

Принимать решение можно тремя способами:

- решение принимает сам руководитель лично (авторитарный стиль);
- решение принимается коллегиально, когда руководитель советуется с подчиненными, совместно приходят к единому мнению (демократический стиль);
- руководитель то же самое решение поручает принять самим подчиненным (делегирующий стиль). (13)

Авторитарный стиль управления — совокупность приемов управления, используя которые, руководитель ориентируется на собственные знания, интересы, цели. Авторитарный руководитель не советуется с коллегами или подчиненными, занимает жесткие позиции и использует административные методы воздействия на людей, навязывая им свою волю путем принуждения или вознаграждения.

Этот стиль наиболее востребован в период становления, то есть на начальном этапе формирования организации, ее трудового коллектива, когда у работников не сформированы навыки видения целей и путей их достижения. К отрицательным качествам авторитарного стиля следует отнести то, что он способствует снижению творческой инициативы подчиненных, ухудшает социально-психологический климат, ведет к текучести кадров.

Демократический стиль управления — совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на сочетании принципа единоначалия с активным вовлечением в процессы принятия решений, управления, организации и контроля подчиненных. Демократичный руководитель предпочитает оказывать влияние на людей с помощью убеждений, разумной веры в исполнительность и мастерство подчиненных. (21)

Демократический стиль — наиболее подходящий для формирования командных взаимоотношений, поскольку формирует доброжелательность и открытость взаимоотношений как между руководителем и подчиненным, так и между самими подчиненными. Этот стиль в максимальной степени сочетает в себе методы убеждения и принуждения, помогает каждому работнику четко сформулировать его личные цели, установить эффективную коммуникацию между руководителем и подчиненным. К негативным последствиям использования демократического стиля следует отнести

дополнительные затраты времени на обсуждение проблемы, что в экстремальных условиях можно резко снизить эффективность управления.

Делегирующий стиль управления — совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на передаче задач подчиненным, которые принимают на себя и часть ответственности за их выполнение. Руководитель, предпочитающий делегирующий стиль, предоставляет подчиненным практически полную свободу.

Стиль делегирования рассчитан на руководителей, которые хорошо ориентируются в ситуации и умеют распознавать уровни зрелости сотрудников, передавая им только те обязанности, с которыми они могут справиться. Речь о делегировании может идти только в том случае, если это высокоэффективные коллективы и если те, кому передается право самостоятельного решения проблемы, являются специалистами высокого класса.

Для выбора стиля руководства в первую очередь следует оценить подчиненного. Если это новичок, не имеющий к тому же высокой квалификации, то в данном случае предпочтительным будет авторитарный стиль, проявляющийся в четко поставленных задачах с указанием источников необходимых ресурсов. Для управления опытным работником, являющимся профессионалом своего дела, несомненно, лучше выбрать демократический или делегирующий стиль.

В случае если необходимо решать сложные задачи и есть время для выработки оптимального решения, а подчиненные не новички, лучше обратиться к демократическому стилю. В экстремальной, аварийной или срочной ситуации даже для сложившегося коллектива наилучшим окажется опять-таки авторитарный стиль.

Стиль руководства должен меняться с ростом профессионального мастерства, опыта работы подчиненных и соответствовать той ситуации, в которой находится подчиненный.(13)

Планирования человеческих ресурсов.

Планирование человеческих ресурсов – это целенаправленная деятельность по развитию кадров, обеспечению развития персонала, определению потребности в персонале, и контроль за его использованием.

Цели планирования человеческих ресурсов:

- определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии;
- достижение максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работающих.
- обеспечение организации в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей. (1, стр. 318)

Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных кадров.

Эффективное планирование человеческих ресурсов положительно влияет на результаты организации благодаря:

- оптимизации использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить невостребованный потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей, перевода работников на другие рабочие места, реорганизацию производственных процессов;
- совершенствованию процесса приема на работу. Планирование является источником информации о потребностях организации в персонале, что дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы; (2, стр. 34)
- организации профессионального обучения. План по человеческим ресурсам является основой для планирования и проведения профессионального обучения в компании. Тщательная разработка этого плана позволяет обеспечить нужную квалификацию работников и добиться реализации бизнес-планов с наименьшими издержками;
- созданию основы для развития других программ управления персоналом. Знание тенденций в динамике численности, изменении квалификационной структуры персонала позволяет отделу человеческих ресурсов разрабатывать долгосрочные программы в области компенсации, профессионального развития и т.д.

- сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда. Знание собственных потребностей на длительную перспективу дает компании возможность эффективно противостоять своим конкурентам и взаимодействовать с контрагентами на рынке труда и извлекать выгоду из меняющейся ситуации. (9, стр. 147).

Процесс планирования можно разбить на три основных этапа:

1. Оценку наличных ресурсов (анализ).
2. Оценку будущих потребностей (прогнозирование).
3. Разработку программы удовлетворения будущих потребностей (планирование).

Таким образом, процесс планирования трудовых ресурсов в виде трех этапов обеспечивает выполнение следующих процедур. (10, стр. 33)

1. Анализ состояния персонала предприятия направлен на изучение функций, которые должны быть выполнены для достижения той или иной цели, а также оценку числа людей, потребного для выполнения каждой функции. При этом количественный анализ должен быть дополнен оценкой качества труда персонала предприятия. Менеджер, заинтересованный в том, чтобы иметь квалифицированный персонал, должен детально выяснить, какие задачи и функции будет выполнять работник, составить характеристику работ. (4, стр.14).

2. Прогнозирование численности определяет, какова потребность в персонале для достижения краткосрочных и долгосрочных целей организации. В зависимости от этого может быть разработана перспективная или оперативная программа. (10, стр. 34)

3. Планирование масштабов набора персонала учитывает такие факторы, как текучесть кадров, выход на пенсию, увеличение объема производства, изменение его структуры. Другими словами, составленный при прогнозировании баланс рабочих мест и человеческих ресурсов должен дать аналитическую базу для набора персонала. (1, стр. 326).

Проблема текучести кадров.

Текучесть кадров - в управлении персоналом норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу. Отслеживается она путем подсчета количества уволенных сотрудников с учетом предположения, что на их место собираются принять новых.

Различают несколько видов текучести кадров. По месту «миграции»:

- внутриорганизационная – это перемещение персонала между отделами и подразделениями внутри предприятия
- внешняя – переход работников из одной организации в другую.

По причине увольнения:

- активная – увольнение сотрудников в связи с их неудовлетворенностью рабочим местом, условиями труда и прочее
- пассивная — увольнение сотрудников по причине неудовлетворения работодателя их работой. (15)

По количеству перемещающихся работников за определенный период:

- естественная – движение рабочей силы в нормальном режиме, не превышающее 3-5 % в год. Способствует здоровому обновлению коллектива, не требует принятия особых мер со стороны дирекции и службы управления персоналом
- излишняя – интенсивное движение рабочей силы (более 5 %), вызывающее значительные экономические потери и прочие трудности (12)

Существует такой вид текучести кадров, как «потенциальный» — готовность сотрудников в первый же подходящий момент сменить место работы.

Излишняя текучесть кадров не дает сложиться в коллективе прочным связям, создать эффективную команду, сказывается отрицательно на моральном состоянии и трудовой мотивации не только тех работников, что намереваются уйти, но и тех, что остаются в штате. (15)

Причины текучести кадров.

Для выявления причин, стоит провести внутреннее исследование, и выяснить, почему люди покидают организацию. Для этого можно начать проводить так называемое выходное интервью - беседу с увольняющимися работниками. Желательно, чтобы интервьюер не был бывшим руководителем работника или лицом, предоставляющем

сотруднику рекомендации. Альтернативным вариантом может быть анкетированный опрос.

Важно изучить основные причины, которые могут вызвать текучесть персонала:

Некачественный подбор. Иногда желание заполнить вакансию как можно быстрее может привести к найму неподходящего сотрудника. Или же во время отбора соискатель не получил полную информацию о работе и впоследствии его ожидания не были оправданы.

Неудовлетворённость руководством и его отношением. Это может быть и личная неприязнь к руководителю и несогласие с методами управления. Текучесть кадров бывает завышенной в среде с плохой коммуникацией и плохо развитой системой поощрений и вознаграждений. В такой атмосфере работники чувствуют себя недооценёнными, проигнорированными, беспомощными и незначительными. (22)

Отсутствие карьерного и профессионального развития и обучения. С одной стороны, работодатели ценят амбициозность сотрудников. Но, с другой стороны, она может стать причиной ухода, если работники не видят возможности карьерного роста в пределах данной организации. Также неудовлетворённость профессией и желание сменить специальность побуждают сотрудников искать новое применение на стороне, если не находят его в данной компании.

Увольнения других сотрудников. Например, слияния компаний не обходятся без увольнений. Очень распространены случаи, когда после увольнения руководителя отдела, вслед за ним покидают организацию все сотрудники этого отдела. Помимо этого, несправедливые с точки зрения персонала увольнения снижают лояльность и мотивацию работающих сотрудников. (14)

Неблагоприятные условия труда. Значительную часть жизни мы проводим на работе, поэтому вполне естественным является желание проводить это время в комфортных условиях. Тесные, мало освещённые помещения, плохие климатические условия, некачественное оборудование или его недостаток - только часть из примеров, вызывающих неудовлетворённость рабочим пространством. (1, стр. 331).

Плохая адаптация или её отсутствие вызывает преждевременное увольнение на испытательном сроке. Даже когда новые сотрудники остаются и работают в компании достаточно долго, их решение об увольнении может быть принято уже в первые недели трудовой деятельности в этой компании.

Перспектива получения более высокой зарплаты в другом месте. Такая практика наблюдается на всех уровнях персонала. Хотя зачастую деньги - не первопричина. Зарплата - это не прямой детерминант удовлетворённости работой. Многих сотрудников не устраивает психологический климат, сложившейся на работе, они нелояльны и не мотивированы, а деньги в данном случае - удобное оправдание для того, чтобы покинуть компанию. (22)

Определение уровня потерь, при текучести кадров.

Увольнение работников с их последующей заменой может быть удивительно дорогостоящим мероприятием для компании. Стоимость текучести кадров увеличивается, когда работники являются более узкоспециализированными, когда их труднее найти и они требуют более тщательной подготовки. Стоимость текучести кадров обуславливают следующие компоненты:

- более низкий уровень производства в период обучения новичков;
- упущенный объем производства во время замены работника;
- оплата сверхурочной работы других работников, вынужденных выполнять работу в период замены работника;
- возможное использование на более простой работе более квалифицированных работников в период ожидания замены;
- стоимость брака и отходов в период освоения новичком работы;
- затраты на обучение;
- административные расходы, связанные с удалением из платежной ведомости уволившегося и включением в нее новичка.

Таким образом, при высоко значении коэффициента увольнений работодатель может понести существенные расходы, которые не всегда очевидны на первый взгляд.

Что бы избежать ухода персонала, его необходимо постоянно мотивировать. Мотивация должна меняться с потребностями работников, в противном случае она перестанет приносить результат. (1,стр.332).

Мотивация - это процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации. Выполняя эту функцию, руководитель осуществляет материальное и моральное стимулирование работников, и создает наиболее благоприятные условия для проявления их способностей и профессионального "роста". При хорошей мотивации, персонал организации выполняет свои обязанности в соответствии с целями этой организации и ее планами. Процесс мотивации предполагает создание для работников возможности удовлетворения их потребностей, при условии надлежащего выполнении ими своих обязанностей. Прежде, чем мотивировать персонал на более эффективную работу, руководитель должен выяснить реальные потребности своих работников. (2,стр.149).

Существуют различные факторы мотивации, которые определяют, что является наиболее ценным, важным для человека. Как правило, это не один фактор, а несколько и вместе они составляют карту или набор мотивационных факторов. Они делятся на внутреннее вознаграждение и внешнее вознаграждение.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи

Внешние вознаграждения — это такой тип вознаграждения, который чаще всего приходит в голову, когда слышишь само слово «вознаграждение». Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией. Примеры внешних вознаграждений — зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (такие, как угловой личный кабинет), похвалы и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки).

Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников. В этом и состоит цель содержательных теорий мотивации. (8, стр. 260).

Кроме того, мотивы поведения человека различаются ещё и по характеру: они могут быть позитивными (приобрести, сохранить) или негативными (избавиться, избежать). Так, позитивным внешним мотивом поведения является премия, которую человек может получить за хорошую работу, а негативным - наказание за её невыполнение; позитивный внутренний мотив - увлекательность дела, которым он занимается, а негативный - его рутинный характер, вследствие чего от занятия человек, наоборот, стремится избавиться.(1, стр. 156).

Можно разделить все возможные инструменты мотивации на две большие группы: это материальные и не материальные мотиваторы.

Материальная мотивация – это количество денежных выплат работодателем сотруднику.

Под материальной мотивацией понимаются исключительно денежные компенсации, которые выплачиваются наличным или безналичным расчетом:

- основной оклад (зарплата),
- премии, надбавки, оплата сверхурочной работы, процент от продаж.

Материальная мотивация, как любое повышение заработной платы сначала воспринимается как вознаграждение, потом как норма, и, в конце концов, человеку начинает казаться, что его недооценивают. Разумеется, невозможно повышать оплату до бесконечности. Каждый человек имеет широкий спектр потребностей и желание финансового благополучия – одно из множества. Материальная мотивация удовлетворяет только одну потребность. (2, стр.149).

Нематериальная мотивация – это одна из приоритетных составляющих стиля управления в компании, которая используется в совместимости с материальной мотивацией и демотивацией.

Только оптимальное соотношение системы поощрения и наказания сотрудников является залогом успешной работы компании. Нематериальная мотивация – это поощрения

сотрудников за качественную работу, которая никаким образом не влияет на их заработную плату и прочие выплаты.

Не материальная мотивация является более гибким инструментом воздействия. Главное для работодателя - правильно выбрать методы стимулирования, то есть найти способ заставить человека работать на благо организации так же усердно, как для своего личного блага. Этот эффект достигается тогда, когда цели и задачи сотрудников и организации совпадают в наибольшей степени. Смысл мероприятий по нематериальной мотивации состоит в том, чтобы выявить другие ведущие потребности работника и удовлетворить их (в соответствии с возможностями компании) в обмен на более эффективный и интенсивный труд.(10, стр.84).

2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Описание фирмы

Montelux OÜ фирма которая занимается продажей животных, аксессуаров и кормов для животных. В данном магазине клиент может найти все необходимое для своего домашнего животного.

Основная деятельность фирмы:

- продажа домашних животных
- продажа профессиональных кормов для животных
- продажа аксессуаров для животных

2.1. Анализ организационно - функциональной структуры фирмы

Организационно – функциональная структура фирмы показана на рисунке 2:

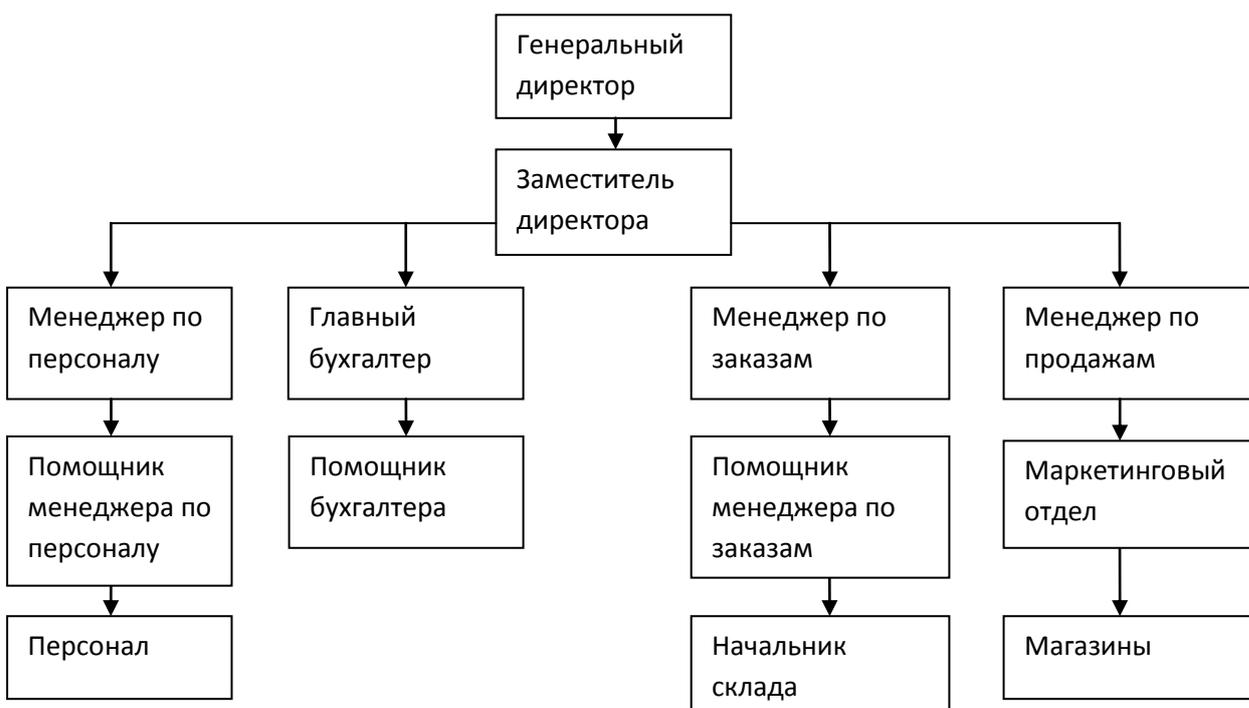


Рисунок 1. Организационная структура фирмы Montelux OÜ . (Составлена автором.)

В организационно - функциональной структуре фирмы Montelux OÜ имеется четыре подразделения управления. Во главе этой структуры находится генеральный директор, он осуществляет полный контроль над фирмой. У него в подчинение находится его заместитель, который помогает осуществлять контроль над фирмой. Непосредственно у заместителя генерального директора в подчинение находится четыре подразделения управления такие как: главный бухгалтер, менеджер по заказам, менеджер по персоналу и менеджер по продажам.

Главный бухгалтер ведет всю финансовую деятельность фирмы Montelux OÜ. У него в подчинение находится помощник бухгалтера, который помогает вести финансовую деятельность фирмы. По мнению автора, финансовый отдел функционирует хорошо, и в дополнительных должностях не нуждается.

Менеджер по заказам занимается заказами товара, ищет новых поставщиков и отвечает за поставки товара. У него в подчинение находится его заместитель, который помогает ему вести контроль над заказами. Так же у них в подчинение находится начальник склада, поскольку в процессе работы они постоянно сотрудничают.

В обязанности менеджера по продажам входит: ввести контроль над продажами фирмы, заниматься привлечением новых клиентов, контролировать полностью всю работу магазинов. Непосредственно у него в подчинение находится маркетинговый отдел, который помогает ему привлекать новых клиентов и увеличивать объем продаж.

В обязанности менеджера по персоналу входит: искать замену заболевшему, ушедшему в отпуск персоналу, так же при необходимости искать новый персонал. Искать новые методы мотивации персонала, для лучшей работы, и решать проблемы текучести кадров. У него в подчинение имеется помощник менеджера по продажам, который помогает ему заниматься работой с персоналом.

По мнению автора работы организационно - функциональная структура фирмы Montelux OÜ функционирует хорошо и в изменениях не нуждается.

2.2. Анализ динамики изменения финансовых показателей

Для построения данной таблицы были взяты данные, по объему продаж и чистой прибыли, в период с 2010 по 2013 года. Данные были взяты с финансовых годовых отчетов фирмы.

Таблица 1

Показатели объема продаж и чистой прибыли за период 2010 - 2013 год

Год	2010	2011	2012	2013
Объем продаж (eur)	810 480	1 608 910	1 720 350	1 615 245
Чистая прибыль (eur)	40 630	80 455	86 017	80 762

Составлено: автором.

Для построения графика, были взяты данные объема продаж и чистой прибыли в период с 2010 по 2013 год. Данные были взяты из таблицы 1.

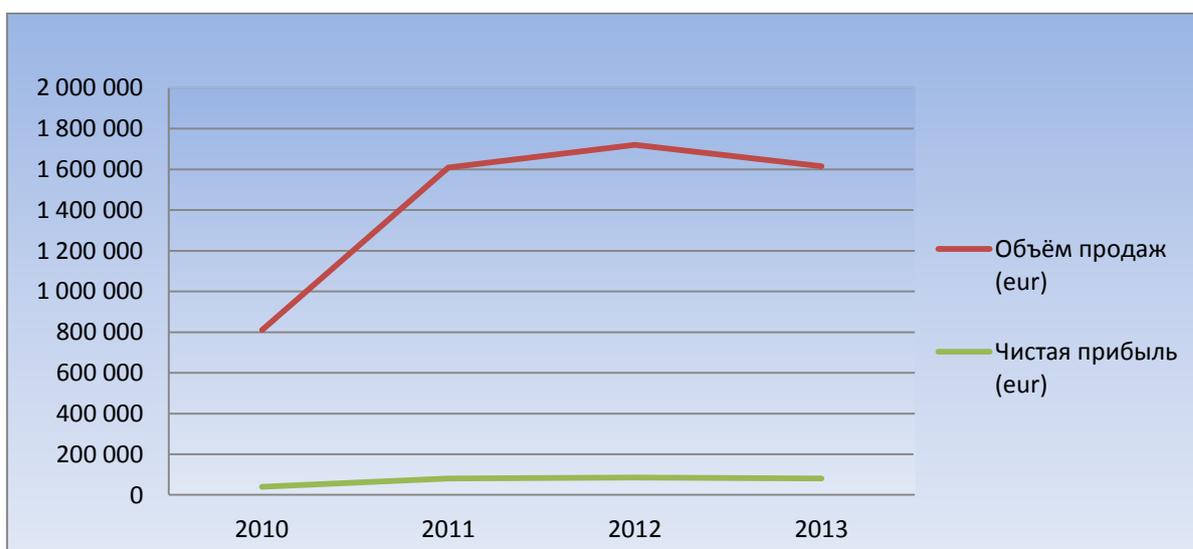


Рисунок 2. Показатель объема продаж и чистой прибыли с 2010 по 2013 год.
(Составлено: автором.)

Из данного графика можно сделать вывод, что в фирме в период с 2010 по 2011 год объёма продаж и прибыли выросли почти в два раза. Росту объёма продаж и прибыли поспособствовало расширения ассортимента товара и открытие новых магазинов. Но с 2012 по 2013 объёмы продаж и чистой прибыли снизились, можно предположить, что этому поспособствовало текучесть кадров. Можно сделать вывод, что решив проблему текучести кадров можно повысить объём продаж и чистой прибыли.

2.3.SWOT анализ

Сильные стороны фирмы:

- Квалифицированный персонал. В фирме Montelux OÜ работает персонал прошедший, специальное обучения, что в свою очередь влияет на число продаж, потому что продавцы очень хорошо знают товар, которым торгуют и умеют помочь клиенту выбрать необходимый ему товар.
- Наличие постоянных клиентов. Имеется наличие клиентов, которые постоянно ходят отовариваться только в магазины фирмы Montelux OÜ. У них имеется карта клиента и накоплен уже большой бонус и соответственно скидка им идет больше.
- Большой ассортимент товара. В магазинах фирмы очень разнообразный ассортимент, что бы у клиента всегда был выбор.
- Возможность приема отдельных заказов от клиентов. Если клиенту нужен определенный товар, а он отсутствует в магазине, то имеется возможность сделать заказ специально для клиента.
- Известность фирмы. Фирма имеет очень много магазинов по всей Эстонии, все магазины расположены, в больших торговых центрах, что делает фирму узнаваемой среди покупателей.

Слабые стороны фирмы:

- Высокая текучесть кадров. У персонала нет заинтересованности в работе, поскольку заработная плата очень маленькая и отсутствует мотивация.
- Плохо налажена система поставок товара. Товар поставляется не постоянно, часто возникают задержки в поставке товара, продавцы не могут предоставить клиенту точную информацию о поставке какого либо товара, в результате чего фирма теряет клиентов.

Возможности развития компании:

- Расширение сети магазинов – открытие новых филиалов, что в дальнейшем принесет дополнительную прибыль фирме.
- Предоставление возможности обучения и развития персоналу. Примерно раз в год персонал необходимо отправлять на курсы повышения квалификации, потому что всегда появляется много новинок и технологий.
- Подписание договоров с новыми поставщиками. Необходимо расширять ассортимент предлагаемого товара, так как чем шире ассортимент, тем больше покупателей.
- Завоз экзотических животных. Это поспособствует привлечь интерес людей к фирме. В последнее время все чаще люди стали спрашивать о возможности доставки им экзотических животных, и поскольку их очень трудно приобрести в Эстонии, то люди готовы заплатить большую сумму денег за такое животное.

Угрозы развития компании:

- Ухудшение финансового положения потенциальных клиентов – возникновение кризиса, потеря работы очень отразится на покупательской способности. Люди станут реже покупать профессиональную еду для своих любимцев, будут стараться заменять ее более дешевым кормом. Чтобы предотвратить потерю клиентов, нужно начать завозить так же дешевые корма.
- Потеря ценных кадров – уход в декрет, увольнение, уход по болезни. Что бы это предотвратить необходимо, провести анкетирование с целью узнать, чем
- недовольны работники, и на основании анкетирования совершенствовать систему мотивации. Что бы у работников не было желания искать работу в других фирмах.

SWOT- анализ

<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • Квалифицированный персонал • Наличие постоянных клиентов • Большой ассортимент товара • Возможность приема отдельных заказов от клиентов 	<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • Высокая текучесть кадров среди продавцов • Плохо налажена система поставок товара
<p>Возможности развития фирмы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Расширение сети магазинов – открытие новых филиалов • Предоставление возможности обучения и развития персоналу 	<p>Угрозы развития компании</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ухудшения финансового положения потенциальных клиентов возникновение кризиса, потеря работы. • Потеря ценных кадров – уход в декрет, увольнение, уход по болезни.

(Составлено: автором.)

Из проведённого SWOT анализа были выявлены все сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Для более успешного функционирования фирме необходимо максимально сосредоточить свои силы для ликвидации такой слабой стороны, как высокая текучесть кадров. Необходимо повысить интерес работников к работе. Провести анкетирование с целью выявить причины ухода персонала. Далее на основании анкетирования разработать предложения по совершенствованию системы мотивации, с целью повысить интерес работников работать в фирме Montelux OÜ.

2.4. Анализ удовлетворенности персонала

Из проведенного SWOT анализа, была выявлена проблема: текучесть кадров среди продавцов. Для решения проблемы текучести кадров, необходимо провести анкетирование с целью выявить основные причины ухода людей.

В анкетирование участвовало 40 продавцов фирмы Montelux OÜ. В ходе анкетирования работников попросили оценить утверждения по 5-ти бальной шкале. При этом 1 балл означает «полностью не согласен», 2 «не согласен», 3 «скорее не согласен, чем согласен», 4 балла «согласен», 5 баллов «полностью согласен». Были выявлены следующие результаты:

Для построения данной диаграммы всех респондентов разделили по возрастным группам.

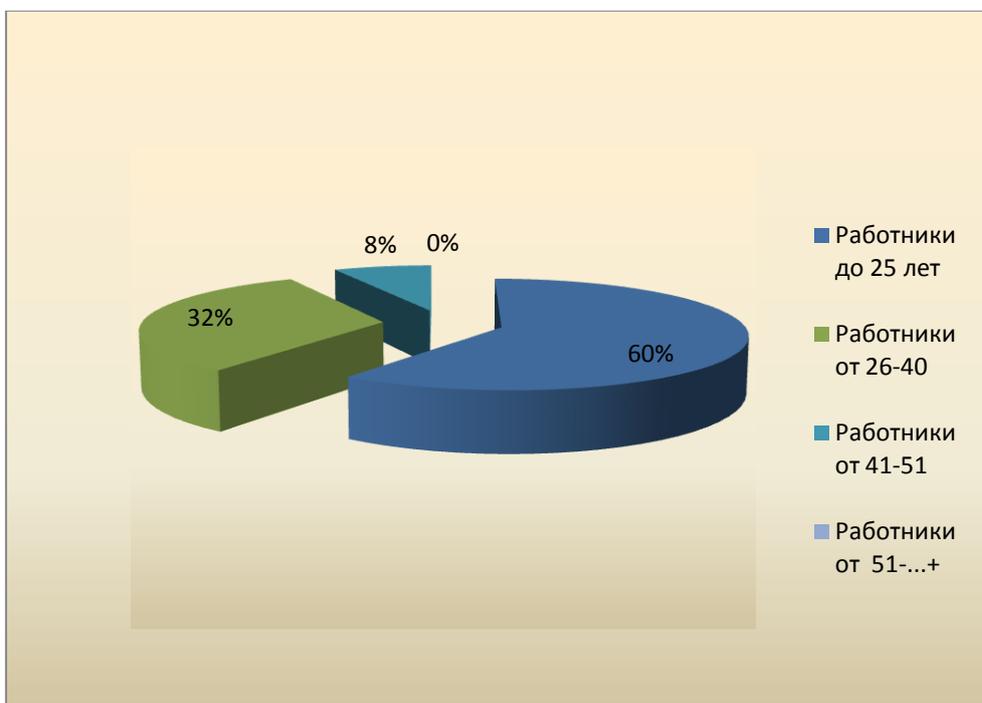


Рисунок 3. Разделение респондентов на возрастные группы. (Составлено: автором.)

Из диаграммы видно, что самую большую долю составляют работники, возраст которых не превышает 25 лет – 60 %. Вторая по численности группа это работники от 26 до 40 лет, их доля 32%. Работники от 41-51 года составили 8%. Работники от 51 года и старше 0%.

Так же можно предположить, что работники до 25 лет более склонны к смене места работы, поскольку они не всегда могут серьезно относиться к выбранной специальности.

А работники после 25 лет менее склонны к смене места работы, так как несут ответственность за семью, поэтому они не склонны к принятию импульсивных решений. Следовательно, если фирма хочет снизить процент текучести кадров, то при приеме на вакантное рабочее место, стоит отдать предпочтение работнику после 25 лет.

Далее в каждой возрастной группе людей, на каждое утверждение были подсчитаны общие баллы. Где:

- 4-5 это считается очень хорошо,
- 2-3 – требует улучшения,
- 1-2 – очень плохо и требует срочного улучшения.

Полученные в ходе анкетирования результаты, которые требуют срочного улучшения, были рассмотрены подробно.

В ходе анкетирования респондентов попросили оценить утверждение «Вы получаете регулярную оценку вашей работы от своего непосредственного руководителя».



Рисунок 4. Ответ респондентов на утверждение «Вы получаете регулярную оценку вашей работы от своего непосредственного руководителя». (Составлено: автором.)

На данное утверждение были получены крайне низкие баллы. Средний балл у отвечающих до 25 лет составил «2» балла, у работников 26-40 лет средний балл «1,9», а у группы работников 41-51 год средний балл составляет «1,3». Можно сделать вывод, что руководство фирмы практически не дает оценки работы своим подчиненным.

Для построения данного графика работников попросили оценить следующее утверждение: «Руководство компании относится к вам с уважением».



Рисунок 5. Ответ респондентов на утверждение «Руководство компании относится к вам с уважением». (Составлено: автором.)

Из графика видно, что самый низкий средний балл получился у работников до 25 лет – 1,7. У группы работников от 26-40 лет – 2,8. Самый высокий средний балл получился у работников 41-51 года – 3,3.

Исходя из результатов анкетирования видно, что отвечая на данный вопрос у работников до 25 лет общие баллы намного ниже, чем у работников, более старших возрастных групп. Если фирма хочет снизить процент текучести кадров, то необходимо решить эту проблему, поскольку независимо от возраста у каждого человека есть потребность в уважение.

Далее респондентов попросили оценить утверждение « Своевременная выплата заработной платы».

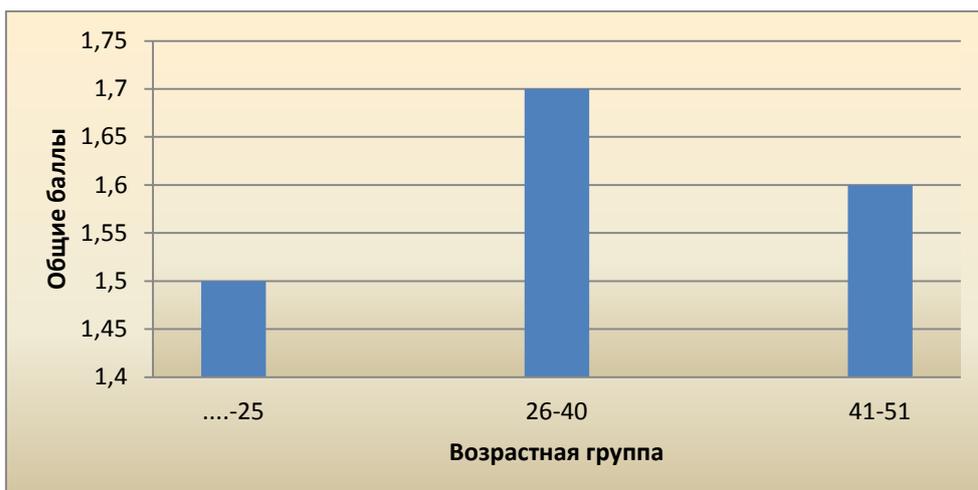


Рисунок 6. Ответ респондентов на вопрос «Своевременная выплата заработной платы». (Составлено: автором.)

Из графика видно, что самый низкий средний балл получился у группы работников до 25 лет - 1,5. У группы работников в возрасте от 26-40 средний балл составил 1,7. В возрастной группе от 41-51 года средний балл получился 1,6.

Можно сделать вывод, что все баллы получились очень низкими, следовательно, если фирма хочет решить проблему текучести кадров, то фирме необходимо более пунктуально выплачивать заработную плату.

Для построения следующего графика всех респондентов разделили на стаж работы в данной фирме.

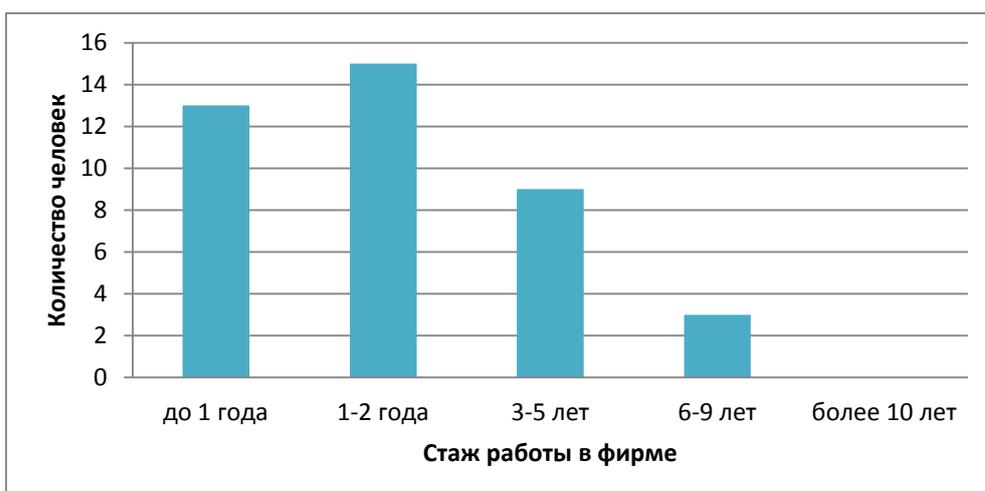


Рисунок 7. Ответ респондентов на вопрос «Стаж работы в фирме Montelux OÜ». (Составлено: автором.)

Исходя из результатов анкетирования видно, что меньше всего из 40 опрошенных респондентов, а именно 3 человека работают в фирме 6-9 лет, 9 работников работают в фирме 3-5 лет, больше всего работников работают 1-2 года (15 человек). Так же 13 респондентов ответили, что их стаж работы в фирме составляет до 1 года. Из графика можно сделать вывод, что фирме надо повышать интерес работников работать в данной фирме. Поскольку фирме будет более выгодно сохранить старого работника, нежели нанимать на работу и обучать нового работника. Работник с более большим стажем работы принесет фирме больше прибыли, т.к. он лучше знает товар и у него больше опыта работы в данной сфере.

Следующее утверждение, которое попросили оценить респондентов « Вас устраивает система поощрения за хорошую работу».

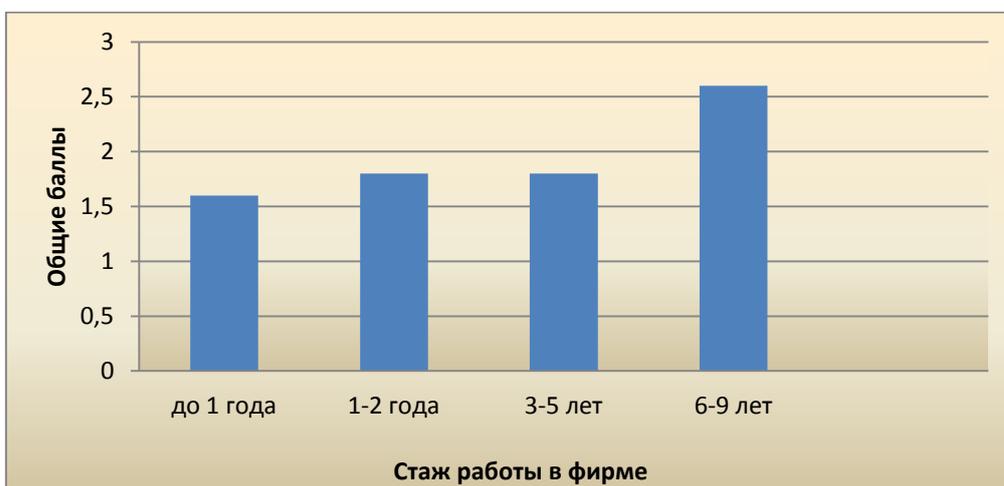


Рисунок 8. Ответ респондентов на утверждение «Вас устраивает система поощрения за хорошую работу». (Составлено: автором.)

Из графика видно, что самый низкий средний балл - 1,6 получился у работников, которые работают в фирме до 1 года. Самый высокий балл - 2,6 получился у группы работников, стаж работы которых 6-9 лет. Можно предположить, что работники, у которых стаж работы больше, выполняют более большое количество продаж, нежели работники которые работают в фирме не так давно. Следовательно, у этих работников больше шансов на получение премии, чем у работников с меньшим стажем работы.

Для построения, данной диаграммы респондентам задали вопрос « какое образование вы имеете».



Рисунок 9. Ответ респондентов на вопрос «Какое образование вы имеете».
(Составлено: автором.)

Из диаграммы видно, что в фирме больше всего работников имеющих среднее образование 34 человека. Работников, которые имеют высшее образование, работает в фирме всего 6 человек. Работников имеющих основное образование в фирме работает 0 человек.

Следующий вопрос, который задали респондентам, был «В фирме имеется возможность карьерного роста».

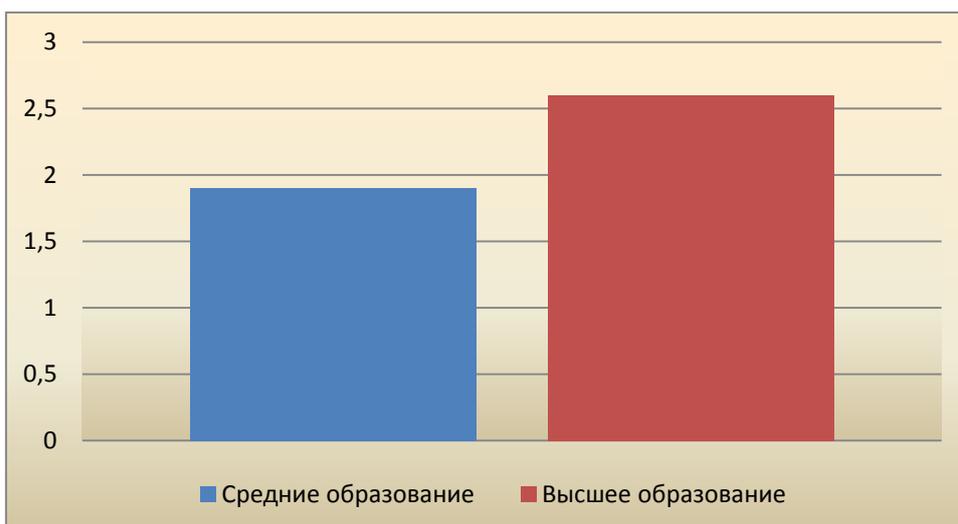


Рисунок 10. Ответ респондентов на вопрос «В фирме имеется возможность карьерного роста». (Составлено: автором.)

Из графика видно, что респонденты, имеющие среднее образование ответили на это утверждение более низкими баллами, общий средний балл в данной группе получился 1,9. Однако у респондентов имеющих высшее образование общий балл на данный вопрос получился выше 2,6. Можно предположить, что у работников имеющих высшее образование, больше шансов на карьерный рост в данной фирме.

Из проведенного анализа удовлетворенности персонала, можно выявить основные проблемы, которые влияют на текучесть кадров в фирме Montelux OÜ:

- Отсутствие регулярной оценки работы персонала, со стороны непосредственного руководителя
- Подчиненные недовольны тем, как с ними общается их непосредственный руководитель.
- Непунктуальные выплаты заработной платы
- Недовольство работников системой поощрения за хорошую работу

Можно сделать вывод, что решив данные проблемы, фирма сможет снизить процент текучести кадров, среди работников.

2.5. Определение уровня текучести кадров

Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Формула расчета показателя:

$$K_t = K_y / Ч_{ср} * 100$$

K_t – коэффициент текучести;

K_y – количество уволенных сотрудников;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность.

$15/40*100 = 37,5\%$ -составляет коэффициент текучести кадров в фирме Montelux OÜ, за 2013 год.

Вывод: коэффициент текучести кадров в фирме Montelux OÜ составляет – 37,5%. Что превышает норму естественной текучести кадров на 32,5%. Если фирма заинтересована в снижении экономических потерь связанных с поиском и обучением новых сотрудников, так же заинтересована повысить производительность труда, то необходимо повысить интерес работников к работе в данной фирме.

2.6. Определение уровня финансовых потерь фирмы.

За год в среднем увольняется 15 человек.

Потери фирмы при выплате работникам, за переработку.

При увольнении работника его заменяют другие работники, на то время пока не возьмут на работу нового работника. В среднем поиск нового работника занимает до 10 дней. То время пока работника заменяют другие работники, им необходимо платить заработную плату по двойному окладу, за переработку.

511,97 евро – расходы фирмы на заработную плату одного продавца в месяц.

15 – число рабочих дней одного продавца в месяц.

$\frac{511,97}{15} = 34,13$ евро, расходы фирмы на заработную плату продавца за 1 рабочий день.

$34,13 * 10 = 341,30$ евро, фирма теряет за время увольнения 1 работника.

За 1 год увольняется в среднем 15 работников.

$341,30 * 15 = 5\ 119,5$ евро в год, фирма переплачивает работникам, за переработку.

Затраты на обучения нового работника:

Обычно при приеме нового работника его обучает, другой продавец в течение двух недель они работают вместе. Следовательно, две недели заработную плату новый работник получает, но не приносит прибыли, а только учится.

$34,13 * 14 = 477,82$ евро за время обучения 1 нового работника теряет фирма.

За 1 год фирма нанимает в среднем 15 новых работников.

$477,82 * 15 = 7\ 167,3$ евро в год теряет фирма, при обучении новых сотрудников.

Так же фирме необходимо платить двойной оклад, наставнику за обучение нового работника.

34,13 евро - фирма платит надбавку к заработной плате наставника за 1 рабочий день.

14 - количество дней, обучения нового работника.

$34,13 * 14 = 477,82$ евро, составляет расход фирмы, на надбавку к заработной плате наставника, для 1 нового работника.

$477,82 * 15 = 7\,167,3$ евро в год, теряет фирма на надбавку к заработной плате наставника.

Так же нового работника необходимо отправить на обучения, где работнику рассказывают о продукции. Данные курсы проводят представители ведущих фирм поставщиков: Optemer; Royal Canin; Abestok; Nostrem.

520 евро – стоимость курсов на одного человека.

$520 * 15 = 7\,800$ евро в год, платит фирма за обучения, новых сотрудников.

Для составления данной таблицы, были посчитаны все расходы фирмы при поиске и обучение новых сотрудников, за год.

Таблица 3

Потери фирмы на поиск и обучения нового персонала

Выплаты работникам за переработку, во время поиска новых работников.	5 119,5 евро в год.
Потери фирмы во время обучения новых работников.	7 167,3 евро в год.
Расходы фирмы, на прибавку к заработной плате наставников, для новых работников.	7 167,3 евро в год.
Расходы фирмы на курсы по специальности для новых работников.	7 800 евро в год.
Итого:	27 254,1 евро в год.

(Составлено: автором.)

Из данной таблице видно, что фирма теряет на поиск и обучения новых сотрудников 27 254,1 евро в год. Можно сделать вывод, чтобы фирме уменьшить потери связанные с текучестью кадров, необходимо разработать предложения по совершенствованию системы мотивации сотрудников, которые помогут повысить интерес работников, оставаться работать в данной фирме.

3.РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

3.1. Анализ имеющейся системы мотивации

Фирма Montelux OÜ на данный момент использует следующие методы мотивации:

Таблица 4

Методы мотивации, которую использует фирма Montelux OÜ

Метод мотивации:	Цель:	Результат:
1.Возможность покупки продукции фирмы на 30 евро в месяц, со скидкой 20%.	Что бы работник чувствовал себя частью фирмы.	Работники активно пользуются, данной возможностью, поскольку у многих имеются домашние животные.
2.Возможность повышения квалификации раз в год.	Развитие работника	Квалифицированный и знающий свое дело персонал.
3.В конце каждого года, выписываются премии, работникам которые выполнили не менее 80% плана продаж за год.	Что бы у работника в течение года был стимул выполнять план продаж.	Работникам приходилось слишком долго ждать поощрения за свои усилия, в итоге у работников пропал стимул к выполнению плана продаж.

(Составлено: автором.)

Из таблицы видно, что первые два метода мотивации пользуются успехом в фирме. Но этого недостаточно, что бы удержать работников работать в фирме. Так же видно, что третий способ мотивации уже не мотивирует сотрудников, поскольку им приходится очень долго ждать вознаграждения за хорошую работу. Возможно при создании данной системы мотивации, этого хватало для удержания работников, но со временем цели и потребности людей меняются и так, же необходимо менять систему мотивации, в зависимости от потребностей работников.

3.2. Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации

В ходе проведения анкетирования, были выявлены факты, которые не устраивают работников фирмы Montelux OÜ, и способствуют их уходу из фирмы. Совершенствуя систему мотивации фирме необходимо решить следующие проблемы:

1. Отсутствие регулярной оценки работы персонала, со стороны непосредственного руководителя
2. Подчиненные недовольны тем, как с ними общается их непосредственный руководитель
3. Недовольство работников системой поощрения за хорошую работу

На основании этих проблем, фирме необходимо доработать систему мотивации работников. В первую очередь мотивацию можно разделить на две группы это: материальная мотивация и не материальная мотивация.

Разработка материальной мотивации.

Материальная мотивация, как любое повышение заработной платы сначала воспринимается как вознаграждение, потом как норма, и, в конце концов, человеку начинает казаться, что его недооценивают. Разумеется, невозможно повышать оплату до бесконечности. Каждый человек имеет широкий спектр потребностей и желание финансового благополучия – одно из множества. Материальная мотивация удовлетворяет только одну потребность.

Разработка материальной мотивации должна помочь решить проблему:

1. Недовольство работников системой поощрения за хорошую работу

Как было:

Все продавцы независимо от усилий работы имели оклад в 320 евро в месяц нетто. Это привело к тому, что с начала это воспринималась как вознаграждение, потом как норма, а со временем работники, начали думать, что их не ценят. Что привело к текучести кадров. Так же это повлияло на снижение производительности труда работников, поскольку независимо от их усилий, они получали все равно 320 евро в месяц.

В конце каждого года выписывали премии, тем работникам, которые выполнили не менее 80% плана продаж за год. Работникам приходилось слишком долго ждать поощрения за свои усилия, в итоге у работников пропал стимул к выполнению плана продаж.

Новый метод мотивации:

В основе новой системы мотивации, было принято: помимо премии, которая выплачивается раз в год, добавить ежемесячную премию. Работникам, которые выполняют план продаж за месяц, добавлять в качестве вознаграждения 2% от суммы их продаж.

Ожидаемый результат:

Работникам не придется долго ждать поощрения за хорошую работу, следовательно, у продавцов повысится производительность труда, поскольку заработная плата будет зависеть от их продаж.

Предложения по совершенствованию материальной мотивации

Как было:	Новый метод мотивации:	Ожидаемый результат:
Ежемесячный оклад 320 евро нетто. В конце года выплачивалась премия работникам, которые выполнили план продаж не менее 80% за год.	Ежемесячно добавлять к окладу 2% от продаж, работникам, которые выполняют план продаж за месяц.	У продавцов повысится производительность труда, поскольку заработная плата будет зависеть от их продаж.

(Составлено: автором.)

Разработка не материальной мотивации.

Не материальная мотивация является более гибким инструментом воздействия. Главное для работодателя - правильно выбрать методы стимулирования, то есть найти способ заставить человека работать на благо организации так же усердно, как для своего личного блага. Этот эффект достигается тогда, когда цели и задачи сотрудников и организации совпадают в наибольшей степени. Смысл мероприятий по нематериальной мотивации состоит в том, чтобы выявить другие ведущие потребности работника и удовлетворить их (в соответствии с возможностями компании) в обмен на более эффективный и интенсивный труд.

Разработка не материальной мотивации должна помочь решить следующие проблемы:

1. Отсутствие регулярной оценки работы персонала, со стороны непосредственного руководителя.

Как было:

Руководство компании, практически не давало оценки работы своим сотрудникам. Это привело к тому, что производительность труда работников пошла на спад, поскольку работники не получали признания своей работы от начальства.

Новый метод мотивации:

На основании новой системы мотивации, необходимо делать подведение итогов месяца.

В последний день каждого месяца, собирать всех работников фирмы и проводить совещание, на котором будут подведены итоги работы всех продавцов. И работник, который совершил за месяц больше всего продаж, будет признан лучшим работником месяца. Так же в качестве поощрения получит возможность составить удобный для него график работы на следующий месяц.

Ожидаемый результат:

У работников появится ощущения признания их работы. Что в свою очередь даст стимул, стремиться быть лучшим. А фирму это приведет к более большой прибыли.

2. Подчиненные недовольны тем, как с ними общается их непосредственный руководитель

Как было:

Руководство и подчиненные разделены на два общества. Полное отсутствие общения за пределами работы между подчиненными и их непосредственными руководителями. Это привело к тому, что руководство стало ставить себя на ступень выше своих подчиненных, и порой позволяет себе грубые высказывания в адрес своих подчиненных.

Новый метод мотивации:

По новой системе мотивации, необходимо организовывать корпоративные мероприятия.

Фирме необходимо организовывать корпоративное мероприятие, на котором будут присутствовать как работники управленческого звена, так и их подчиненные. Фирма может позволить себе выделять на корпоративные мероприятия 2000 евро в год. Для того, что бы у работников был интерес посещать данные мероприятия, фирма может

предоставить работником возможность выбора мероприятия. Исходя из данной суммы, каждый год предлагать работника несколько мероприятий на выбор. И то мероприятие, которое наберет больше всего пожеланий и будет проведено в фирме.

Ожидаемый результат:

У работников появится возможность общаться за пределами работы. Это поможет сгладить существующее разделение между руководством и подчиненными.

Таблица 6

Предложения по совершенствованию не материальной мотивации

Как было:	Новый метод мотивации:	Ожидаемый результат:
Руководство компании, практически не давало оценки работы своим сотрудникам.	1. В конце каждого месяца подводить итоги работы. 2. Выделять лучшего работника месяца и предоставить ему возможность составить удобный график работы.	У работников появится ощущения признания их работы и желания стать лучшим. Повысится производительность труда.
Руководство и подчиненные разделены на два общества.	Организация общих корпоративных мероприятий.	Появится возможность общения за пределами работы. Это поможет сгладить существующее разделение между руководством и подчиненными.

(Составлено: автором)

Можно сделать вывод, что доработанная система мотивации должна принести компании положительные результаты:

- Снизится текучесть кадров
- Повысится интерес работников к работе
- Повысится производительность труда
- Появится сплоченность и доверие между руководителями и их подчиненными

3.3. Оценка эффективности мероприятий, направленных на снижение текучести кадров.

Затраты фирмы на материальную мотивацию:

Дополнительные затраты на поощрение продавцов выполнивших план продаж:

Исходя из отчетов фирмы, в среднем в месяц выполняют план продаж 15 продавцов.

1 615 245 евро - объем продаж в год.

40 - продавцов.

$1\ 615\ 245 / 40 = 40\ 381$ евро составляет в среднем объем продаж на 1 работника в год.

$40\ 381 * 0,02 = 807,62$ евро составляет 2 % от продаж, на 1 работника в год.

$807,62 / 12 = 67,30$ евро составляет 2% от продаж, на 1 работника в месяц.

Таблица 7

Повышение расходов фирмы на заработную плату, при добавлении 2% от продаж

Нетто		320 евро	387,30 евро
Страхование по безработице	2%	7,64 евро	9,42 евро
Пенсионное страхование	2%	7,64 евро	9,42 евро
Безналоговый минимум	144		
Подходный налог	21%	46,78 евро	64,67 евро
Брутто		382,07 евро	470,80 евро
Социальный налог	33%	126,08 евро	155,37 евро
Страхование по безработице для работодателя	1%	3,82 евро	4,71 евро
Всего затрат для работодателя		511,97 евро	630,88 евро

(Составлено: автором.)

На данный момент при заработной плате в 320 евро работодатель тратит на одного работника 511,97 евро в месяц.

Из таблицы видно, что при добавлении 2% от продаж, у фирмы увеличатся расходы на заработную плату одного работника на 118,91 евро в месяц.

$(118,91 * 15) * 12 = 21\,403,8$ евро в год, увеличатся расходы фирмы на поощрение сотрудников, выполнивших план продаж.

Расходы фирмы на нематериальную мотивацию персонала:

2000 евро в год будут составлять расходы фирмы на корпоративные мероприятия для работников.

При совершенствовании системы мотивации, фирме необходимо увеличить свои расходы на 23 403,8 евро в год.

Таблица 8

Эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала

Расходы на поиск и обучения нового персонала	27 254,1 евро в год
Увеличение расходов на совершенствование системы мотивации	23 403,8 евро в год
Фирма снизит свои расходы	3 850,3 евро в год

(Составлено: автором.)

Из данной таблицы видно, что при совершенствовании системы мотивации, фирме необходимо увеличить свои расходы на 23 403,8 евро в год, но фирма теряет на поиск и обучения новых сотрудников 27 254,1 евро в год. Следовательно, внедрив данные предложения по совершенствованию мотивации, фирма сможет увеличить прибыль на 3 850,3 евро в год.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью работы является разработка предложений по снижению текучести кадров в фирме Montelux OÜ. Первая глава работы составит из теории, в которой подробно расписаны метод анкетирования, метод анализа хозяйственной деятельности и метод управления человеческими ресурсами.

Вторая часть работы, состоит из комплексного анализа хозяйственной деятельности фирмы Montelux OÜ. Комплексный анализ хозяйственной деятельности фирмы включает в себя: анализ организационно - функциональной структуры фирмы, в результате которого выяснилось, что организационно - функциональная структура фирмы функционирует хорошо и в дополнении не нуждается.

Был проведен анализ динамики изменения финансовых показателей, в ходе которого выяснилось, что в фирме в период с 2010 по 2011 год объёма продаж и прибыли выросли почти в два раза. Росту объёма продаж и прибыли поспособствовало расширения ассортимента товара и открытие новых магазинов. Но с 2012 по 2013 объёмы продаж и чистой прибыли снизились, можно предположить, что этому поспособствовало текучесть кадров. Можно сделать вывод, что решив проблему текучести кадров можно повысить объём продаж и чистой прибыли.

Проведенный SWOT- анализ показал все сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы фирмы. Было выявлено, что для более успешного функционирования фирме необходимо максимально сосредоточить свои силы для ликвидации такой слабой стороны, как высокая текучесть кадров. Необходимо повысить интерес работников к работе. Провести анкетирование с целью выявить причины ухода персонала. Далее на основании анкетирования разработать предложения по совершенствованию системы мотивации, с целью повысить интерес работников работать в фирме Montelux OÜ.

Так же был проведен анализ удовлетворенности персонала, из которого были выявлены основные проблемы, которые влияют на текучесть кадров в фирме Montelux OÜ:

- Отсутствие регулярной оценки работы персонала, со стороны непосредственного руководителя
- Подчиненные недовольны тем, как с ними общается их непосредственный руководитель.
- Непунктуальные выплаты заработной платы
- Недовольство работников системой поощрения за хорошую работу

Можно сделать вывод, что решив данные проблемы, фирма сможет снизить процент текучести кадров, среди работников.

Так же был определен коэффициент текучести кадров в фирме Montelux OÜ, который составил – 37,5%. Что превышает норму естественной текучести кадров на 32,5%.

Третья часть работы состоит из разработки предложений по снижению текучести кадров.

В ходе разработки предложений по снижению текучести кадров был проведен, анализ имеющейся системы мотивации в фирме Montelux OÜ. Он показал, что на данный момент в фирме используют следующие методы мотивации:

1. возможность покупки продукции фирмы на 30 евро в месяц со скидкой 20%
2. возможность повышения квалификации раз в год.
3. В конце каждого года, выписываются премии, работникам которые выполнили не менее 80% плана продаж за год.

Было выявлено, что первые два метода мотивации пользуются успехом в фирме. Но этого недостаточно, что бы удержать работников работать в фирме. Так же было выявлено, что третий способ мотивации уже не мотивирует сотрудников, поскольку им приходится очень долго ждать вознаграждения за хорошую работу. Возможно при создании данной системы мотивации, этого хватало для удержания работников, но со временем цели и потребности людей меняются и так, же необходимо менять систему мотивации, в зависимости от потребностей работников.

Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации включила в себя: разработку предложений по материальной мотивации и разработку предложений не материальной мотивации сотрудников.

В основе разработки предложений по материальной мотивации персонала, было принято: помимо премии, которая выплачивается раз в год, добавить ежемесячную премию. Работникам, которые выполняют план продаж за месяц, добавлять в качестве вознаграждения 2% от суммы их продаж.

В основе разработки предложений по не материальной мотивации персонала, было принято:

- В конце каждого месяца подводить итоги работы, выделять лучшего работника месяца и предоставить ему возможность составить удобный график работы.
- Организовывать корпоративные мероприятия.

Можно сделать вывод, что доработанная система мотивации должна принести компании положительные результаты:

- Снизится текучесть кадров
- Повысится интерес работников к работе
- Повысится производительность труда
- Появится сплоченность и доверие между руководителями и их подчиненными
- Снизится расходы на поиск и обучения ново персонала.

Далее в работе была проведена оценка эффективности предложений по совершенствованию системы мотивации:

При совершенствовании системы мотивации, фирме необходимо увеличить свои расходы на 23 403,8 евро в год, но фирма теряет на поиск и обучения новых сотрудников 27 254,1 евро в год. Следовательно, внедрив данные предложения по совершенствованию мотивации, фирма сможет снизить свои расходы на поиск и обучения нового персонала на 3 850,3 евро в год.

Можно считать, что все поставленные задачи в ходе работы были выполнены, следовательно, цели работы были достигнуты.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Амстронг Майкл «Практика управления человеческими ресурсами» 2004.
2. А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина «Управления человеческими ресурсами» 2012.
3. В.И. Бариленко «Анализ хозяйственной деятельности» 2009.
4. Kristi Mikiver «Tuttav tundmatu personalijuhtimine» 2010.
5. Г.В. Савицкая «Анализ хозяйственной деятельности» 2000.
6. Д.С. Горбатов «Практикум по психологическому исследованию» 2003.
7. И.К. Беляевский «Маркетинговое исследование : информация, анализ, прогноз» 2002.
8. Майкл Мексон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури «Основы менеджмента» 1997.
9. Mathis R.L., Jackson J.H. «Human Resource Management» 2010.
10. М.И. Соколова, А.Г. Дементьева «Управление человеческими ресурсами» 2006.
11. Ruth Alas «Personalijuhtimine» 2005.
12. http://thropou.ucoz.ru/news/koefficient_tekuchesti_kadrov/2013-03-16-61
13. http://www.aup.ru/books/m77/11_2.htm
14. <http://www.zakaz-person.ru/статьи-и-другая-полезная-информация/анализ-текучести-кадров/>
15. <http://www.signos.ru/koeffitsient-tekuchesti-kadrov.html>
16. http://abc.informbureau.com/html/aiaeec_oicssenoaiiie_aassoaeu.html
17. <http://bestreferat.com.ua/referat/detail-38442.html>
18. <http://www.isachenko-na.ru/page104/page105/index.html>
19. http://abc.vvsu.ru/Books/u_ekon_an/page0003.asp
20. <http://skachate.ru/pshologiya/14210/index.html?page=11>
21. <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/rukovodstvo.html>
22. http://www.rhr.ru/index/rule/personnel_employment/16489,0.html?prn=1

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Образец анкеты.

Анкета удовлетворенности персонала

Пол: М Ж Возраст: ...-25 26-40 41-51 51-...+

Образование: Основное Среднее Высшее

Семейное положение: Свободен В браке Разведен

Стаж работы: до 1 года 1-2 года 3-5 лет 6-9 лет более 10 лет

Оцените, пожалуйста, следующие выражения по 5-ти бальной шкале. При этом 1 балл означает «полностью не согласен», 2 «не согласен», 3 «скорее не согласен, чем согласен», 4 балла «согласен», 5 баллов «полностью согласен».

	Общие характеристики:					
1	Вас устраивает фирма, как место работы	1	2	3	4	5
2	Вы бы посоветовали своему близкому другу работать в данной фирме	1	2	3	4	5
3	Выполняемая вами работа является интересной для вас	1	2	3	4	5
4	Ваше рабочее место оборудовано и оснащено всем необходимым для работы	1	2	3	4	5

5	Работая в данной фирме, вы чувствуете уверенность в завтрашнем дне	1	2	3	4	5
6	Ваш график работы является для вас удобным	1	2	3	4	5
7	Вам удобно добираться до места работы	1	2	3	4	5
Отношение начальства:						
8	Начальство ставить понятные, четкие и выполнимые цели	1	2	3	4	5
9	Отношение начальства, к подчиненным объективное	1	2	3	4	5
10	Вы получаете регулярную оценку вашей работы от своего непосредственного руководителя	1	2	3	4	5
11	Вы считаете, что оценка вашей работы объективна и справедлива	1	2	3	4	5
12	Руководство компании относится к вам с уважением	1	2	3	4	5
13	Внимание руководства к идеям и мнениям сотрудников	1	2	3	4	5
14	У вас есть возможность принимать самостоятельные решения	1	2	3	4	5
Оплата труда:						
15	Зарботная плата соответствует вашей работе	1	2	3	4	5
16	Вас устраивает система льгот для работников фирмы	1	2	3	4	5
17	Своевременная выплата заработной платы	1	2	3	4	5
18	Вас устраивает система поощрения за хорошую работу	1	2	3	4	5
Обучение и развитие:						
19	Обучающие программы соответствуют, рабочим задачам	1	2	3	4	5
20	У вас имеется возможность повышения квалификации	1	2	3	4	5
21	У вас достаточно знаний и умений, для выполнения вашей работы	1	2	3	4	5
Карьера:						
22	В фирме имеется возможность карьерного роста	1	2	3	4	5
23	Работая в данной фирме, у сотрудников имеется возможность профессионального и личного роста	1	2	3	4	5
Отношение в коллективе:						
24	В фирме имеются, хорошие отношения между сотрудниками	1	2	3	4	5
25	Вы получаете поддержку от ваших коллег	1	2	3	4	5

Приложение 2. Общие результаты анкетирования.

Общие результаты:		Разделение по возрасту			Разделение по стажу работы			
Общие характеристики:		До 25 лет	26-40 лет	41-51 год	До 1 года	1-2 года	3-5 лет	6-9 лет
1	Вас устраивает фирма, как место работы	3	3,8	3,6	3,1	3,2	3,5	4
2	Вы бы посоветовали своему близкому другу работать в компании	2,7	3,6	3	3	3	3,1	3,3
3	Выполняемая вами работа является интересной для вас	4	4,5	4,3	4	4,2	4,2	4,6
4	Ваше рабочее место оборудовано и оснащено всем необходимым для работы	4	4	4,6	4,2	4	4,1	4
5	Работая в компании, вы чувствуете уверенность в завтрашнем дне	2,1	3	3,3	2,4	2,3	3	3,4
6	Ваш график работы является для вас удобным	4,4	4,3	5	4,3	4,2	4,5	4,6
7	Вам удобно добираться до места работы	4,5	4,6	5	4,6	4,5	4,6	4,3
Отношение начальства:								
8	Начальство ставить понятные, четкие и выполняемые цели	3,2	3,6	3,6	3,5	3,4	3,3	3,3
9	Отношение начальства, к подчиненным объективное	3	4	3	2,8	3,5	3,2	4
10	Вы получаете регулярную оценку вашей работы от своего непосредственного руководителя	2	1,9	1,3	2	2	1,6	1,6
11	Вы считаете, что оценка вашей работы объективна и справедлива	3	3,8	3	2,9	3,4	3,1	3,6
12	Руководство компании относится к вам с уважением	1,7	2,8	3,3	2,2	2	2,5	3,3
13	Внимание руководства к идеям и мнениям сотрудников	3,3	3,4	4,3	3,6	3,3	3,8	3,3
14	У вас есть возможность принимать самостоятельные решения	4,1	4	5	4,3	4,2	4,3	4
Оплата труда:								
15	Зарботная плата соответствует вашей работе	3	2,9	3	3,2	2,9	2,8	3
16	Вас устраивает система льгот для работников фирмы	3,4	3,3	3,3	2,9	3,2	3,6	3,6
17	Своевременная выплата заработной платы	1,5	1,7	1,6	1,6	1,7	1,6	1,3

18	Вас устраивает система поощрения за хорошую работу	1,5	1,5	2,3	1,6	1,8	1,8	2,6
Обучение и развитие:								
19	Обучающие программы соответствуют, рабочим задачам	4	4	4	4,1	4,1	4,2	4,3
20	У вас имеется возможность повышения квалификации	4	4,2	5	3,5	4,2	4,4	4
21	У вас достаточно знаний и умений, для выполнения вашей работы	4,3	4,4	4,3	4,3	4,2	4,2	5
Карьера:								
22	В фирме имеется возможность карьерного роста	1,5	2,5	1,6	1,9	1,9	2	2
23	Работая в данной фирме, у сотрудников имеется возможность профессионального и личного роста	1,8	2,6	2,3	1,9	2	2,2	3
Отношение в коллективе:								
24	В фирме хорошее отношение между сотрудниками	4	4,3	5	4,1	4,1	4,4	4,6
25	Вы получаете поддержку от ваших коллег	4	4,3	5	4	4,2	4,4	4,6

KOKKUVÕTE

INIMRESSURSSIDE VOOLAVUSE PÕHJUSED JA VÕIMALIKUD LAHENDUSED NENDE VAHENDAMISEKS FIRMA MONTELUX OÜ NÄITEL.

Kristina Andrejeva

Diplomitöö koosneb 56 leheküljest. Töö on koostatud vene keeles ning sellele on lisatud kokkuvõtted eesti ja inglise keeles. Diplomitöö sisaldab 10 joonist ning kirjanduse loetelu, mis koosneb kahest raamatust eesti keeles, ühest raamatust inglise keeles ja kaheksast raamatust vene keeles. Diplomitööle on lisatud 11 Interneti-allikat, mida kasutati antud diplomitöö koostamiseks.

Peamine eesmärg oli välja töötada ettepanekud Montelux OÜ kaadri voolavuse vähendamiseks.

Uurimisobjektiks on lemmikloomade tooteid pakkuv ettevõtte Montelux OÜ.

Uurimismeetodid: majandustegevuse analüüs, inimressursside juhtimine ja küsitlus.

Diplomitöö koosneb kolmest peatükist. Esimene peatükk käsitleb teooriat, sh majandus tegevuse analüüsi, inimressursside juhtimise meetodit ja küsitlus meetodit.

Teises peatükis analüüsitakse majandustegevust, mille käigus oli määratletud suur kaadri voolavus. Teises peatükis oli samuti läbi viidud uuring, et välja selgitada töötajate lahkumise põhjused. Peamised tuvastatud probleemid olid järgmised:

- Vähene personali töö regulaarne hindamine vahetu juhataja poolt;
- Töötajate rahulolematuse vahetu juhataja suhtlemisega;

- Töötasu maksmise viivitus;
- Töötajate rahulolematuse tulemustasustamise süsteemiga.

Diplomitöö kolmas peatükk sisaldab ettepanekuid kaadri voolavuse vähendamiseks. Ülaltoodud probleemidele tuginedes on tehtud ettepanekuid motivatsioonisüsteemi parandamiseks.

Töötajate rahaliseks motiveerimiseks ettepanekute väljatöötamise osas otsustati lisada kuupalgale 2% müügitulust, mida kohaldatakse nende töötajate suhtes, kes saavad oma kuu müügiplaani täis.

Töötajate mitterahaliseks motiveerimiseks ettepanekute väljatöötamise osas otsustati:

1. Iga kuu lõpus võtta kokku töö tulemused, nimetada kuu parim töötaja ning anda talle võimalus koostada oma töögraafikut;
2. Firmaürituste korraldamine.

Järgnevalt viidi läbi ettepanekute tõhususe hindamine motivatsioonisüsteemi parandamiseks:

Ettevõtte kulud uute töötajate koolituse leidmiseks on 27 254,1 € aastas. Motivatsioonisüsteemi parandamiseks peab ettevõtte suurendama oma kulutusi 23 403,8 € võrra aastas. Rakendades eelnimetatud ettepanekuid motivatsioonisüsteemi parandamiseks, suudab ettevõtte vähendada kulutusi uute töötajate koolitamiseks 3 850,3 € võrra aastas.

Sellest võib järeldada, et ettepanekud motivatsioonisüsteemi parandamiseks võivad kaasa tuua positiivseid tulemusi, nt:

- vähendatud kulud uute töötajate koolituse leidmiseks ja nende koolitamiseks;
- suurendatud töötajate huvi töö vastu;
- suurendatud tootlikkus;
- ühtekuuluvuse tunne ja usaldus juhtide ja nende alluvate vahel.

SUMMARY

STAFF TURNOVER AND WAYS TO REDUCE IT ON AN EXAMPLE OF MONTELUX OÜ.

Kristina Andrejeva

The thesis consists of 56 pages. The work is written in Russian and provided with a summary in Estonian and English. It contains 10 pictures, a list of references consisting of two books in Estonian, one book in English and eight books in Russian. 11 Internet sources, which were used when writing the thesis, are also included.

The purpose of this paper is to develop proposals to reduce turnover in the firm Montelux OÜ.

The object of research is Montelux OÜ which is engaged in petcare.

Methods of research: analysis of economic activity, human resource management and method of questioning.

The paper consists of three chapters. The first chapter is theoretical one in which methods of analysis of economic activity, method of questioning and human resource management are described in details.

The second chapter analyzes economic activity in the course of which a problem of staff turnover was identified. The second chapter is also provided with a survey identifying the following reasons for staff leaving :

- Lack of regular evaluation of staff work by the immediate superior.
- Subordinates are dissatisfied with a style of communication with them of their immediate superior.

- Non-punctual salary payments
- Dissatisfaction with a reward system for employees.

The third chapter of this paper develops proposals to reduce staff turnover. Based on the problems identified in the second chapter, suggestions to improve the system of motivation were made.

As a basis of proposals on financial staff motivation it was decided to add 2% of sales to a monthly salary of those employees who operate a sales plan for the month.

As a basis of proposals on non-material motivation it was decided:

1. At the end of each month to summarize the work, to determine the best employee of the month and as a reward to give him an opportunity to make it easy to schedule.
2. To arrange corporate events.

Further in the paper the efficiency of proposals on improving the motivation is assessed.

Firm's expenses for search and training of new personnel are 27 254.1 euros per year. With improving the system of motivation the company must increase its expenses for 23 403.8 euros per year. Therefore, having implemented these proposals to improve the motivation, the firm will be able to reduce its expenses for new staff search and training for 3 850.3 euros per year.

It can be concluded that the proposals to improve the motivation system will bring positive results to the company:

- reducing staff turnover;
- reducing expenses for new staff search and training;
- increasing the interest of staff to work;
- increasing productivity;
- cohesion and trust between the managers and employees.