

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Текущность кадров как фактор управления персоналом в сфере торговли (на примере ЧФ «Лига» г.Алмалык)

УДК 005.958:339.37(575.1)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Хасанова Диана Илхамединовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

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

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22

	организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

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

Руководитель ООП

УТВЕРЖДАЮ:

_____ И.Б. Ардашкин_
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗИ32	Хасанова Диана Илхамединовна

Тема работы:

Текучесть кадров как фактор управления персоналом в сфере торговли (на примере ЧФ «Лига» г. Алмалык)

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

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

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

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1.Цель работы: разработать систему мероприятий по снижению текучести кадров в ЧФ «Лига»</p> <p>2. Задачи исследования:рассмотреть теоретические аспекты текучести кадров; изучить деятельность предприятия;проанализировать текучесть кадров в ЧФ «Лига»;предложить мероприятия по снижению т.к. в ЧФ «Лига».</p> <p>3.Разработать программу решения проблем текучести кадров</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>
<p>1. Теоретические основы управления текучестью кадров предприятия</p>
<p>2.Анализ текучести кадров предприятия на примере торговой компании ЧФ «Лига»</p>
<p>3.Разработка мероприятий по снижению текучести кадров в ЧФ «Лига»</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.01.2018г.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИ32	Хасанова Диана Илхамединовна		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП
Уровень образования – бакалавр
Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года
Форма представления работы:

Бакалаврская работа

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

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

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН	Брылина Ирина Владимировна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа _____ 90 _____ с., _____ 12 _____ рис., _____ 21 _____ табл., _____ 50 _____ источников, _____ 5 _____ прил.

Ключевые слова: кадры, персонал, текучесть, прибыль, эффективность.

Объект работы - персонал предприятия.

Предмет - текучесть кадров ЧФ «Лига».

Цель исследования: разработка системы мероприятий по снижению текучести кадров в ЧФ «Лига».

В результате исследования были разработаны мероприятия по снижению текучести кадров в ЧФ «Лига».

Степень внедрения: данные мероприятия планируются к внедрению на ЧФ «Лига».

Область применения: разработанные мероприятия по снижению текучести кадров могут быть использованы на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: выражается в разработке практических мероприятий, способствующих снижению текучести кадров на исследуемом предприятии, которые ведут к повышению его экономической эффективности.

Содержание

Введение.....	9
1 Теоретические основы управления текучестью кадров предприятия.....	12
1.1 Понятие текучести кадров и ее виды	12
1.2 Причины текучести кадров торговых предприятий.....	17
1.3 Управление процессом текучести кадров и методы снижения ее уровня	22
2 Анализ текучести кадров предприятия на примере торговой компании ЧФ «Лига».....	32
2.1 Краткая характеристика ЧФ «Лига»	32
2.2 Анализ и структура кадров ЧФ «Лига»	37
2.3 Анализ текучести кадров ЧФ «Лига».....	48
3 Разработка мероприятий по снижению текучести кадров в ЧФ «Лига».....	63
3.1 Совершенствование системы подбора и отбора персонала в ЧФ «Лига»	63
3.2 Разработка регламента системы наставничества для снижения уровня текучести кадров в ЧФ «Лига»	66
3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий	69
Заключение	79
Список использованной литературы.....	83
Приложения	88

Введение

Актуальность темы. Текучесть кадров на сегодняшний день является актуальным вопросом в условиях дефицита профессионалов на рынке труда.

На сегодняшний день неустойчивость развития экономики непосредственным образом проявляется через рост текучести персонала организаций всех видов и форм собственности.

Текучесть зависит от многих факторов (специфики бизнеса, территориального расположения предприятия и его стадии развития, уровня квалификации, образования и стажа сотрудников).

Текучесть кадров влечет за собой ухудшение производственных показателей деятельности предприятия. Прежде всего, это снижение прибыли предприятия по причине медленной адаптации новичков, снижение производительности труда, утрата конкурентных преимуществ. Высококвалифицированные специалисты отвлекаются на обучение новых работников. Возникают сложности с мотивацией персонала.

Также, текучесть кадров ухудшает моральный климат в коллективе, что препятствует созданию команды.

С целью снижения текучести кадров в организации, следует систематически проводить анализ, т.е. определять значение индекса удовлетворенности, разработать рекомендации относительно поддержки или повышения удовлетворенности персонала своим рабочим местом.

Для большинства компаний текучесть кадров – это одна из самых актуальных проблем.

В узбекской производственной сфере, оптимальным считается уровень текучести на уровне 15%.

Для активно развивающегося бизнеса, уровень текучести может быть чуть выше 20%. В крупных городах, для которых характерны большие рынки труда, средние нормы находятся на уровне 10% - 20%. В небольшом провинциальном городе данный показатель может составить

всего 7%, по причине того, что в данной местности возможность найти иную работу намного меньше.

Также, отличие имеет нормы и для разных уровней персонала. Так, для управленческого звена текучесть не должна превышать 6%, уровень текучести для линейного персонала составляет 12-35%, а для неквалифицированного персонала - 87%. Чем выше текучесть кадров, тем больше средств затрачивает компания на поиск новых сотрудников, на их обучение и адаптацию. А ведь эффективное управление человеческими ресурсами – один из важнейших показателей престижной организации. Поэтому они стремятся к тому, чтобы выявить ее причины и своевременно принять меры по ее предотвращению и ликвидации.

Анализу проблем текучести кадров, как самостоятельно функционирующей проблемы с присущими только ей методологическими особенностями, теорией и методикой, посвящены труды многих ученых, среди которых: Антосенкова Е.Г., Асеева В.Г., Бартош Ч.К., Вайсбурда В.А., Ворониной Э.М., Заславской Т.И., Здравомыслова А.Г., Коровина Л.С., Котляр А.Э., Куприяновой З.В., Мозыревой Т.А., Михайловской В.П., Мищенко В.Т., Шкаратан О.И., Шишкиной И.А., др.

Проблемы эффективности использования трудовых ресурсов, а также, социально-экономическая оценка текучести персонала предприятия, были исследованы в работах следующих ученых-экономистов: С.Н. Апенько, Т.Ю. Базарова, А.В. Бахтаирова, И.В. Бизюковой, Е.А. Борисова, А.А. Васькина, А.Я. Кибанова, М.И. Магуры, В.И. Масловой, И. Муравьевой, В.К. Тарасова, С.В. Шекшни и др.

Анализ последних исследований и публикаций позволяет сделать вывод, что в отечественной и зарубежной литературе в полной мере не исследовалась проблема раскрытия сущности процесса «текучести» персонала в социально-экономическом аспекте.

В данный момент недостаточно основательных исследований, посвященных определению «текучести» персонала как социально-

экономической категории. Предложенные авторами подходы относительно оптимизации механизма текучести персонала и снижения потерь рабочего времени освещают влияние человеческого фактора на экономический рост предприятия. В тот же самое время влияние социально-экономических факторов деятельности предприятия являются недостаточно изученным.

В индустрии торговли текучесть персонала всегда более высока, чем в других отраслях, и даже, как отмечают специалисты, практически неизбежна.

Таким образом, актуальность работы определяется тем, что вместе с материальными, финансовыми и информационными ресурсами, человеческие ресурсы являются важнейшими ресурсами предприятия. Способности персонала характеризуют то, что работник может сделать, а мотивация определяет то, что работник делает.

Объект работы - персонал предприятия.

Предмет - текучесть кадров ЧФ «Лига».

Цель исследования: разработка системы мероприятий по снижению текучести кадров в ЧФ «Лига». Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические аспекты текучести кадров;
- изучить деятельность предприятия;
- проанализировать текучесть кадров в ЧФ «Лига»;
- предложить мероприятия по снижению т.к. в ЧФ «Лига».

Теоретико-методологической основой послужили труды отечественных и зарубежных исследователей в области изучаемой проблемы, изложенные в статьях, в периодических изданиях, учебной и справочной литературе, методологических и практических пособиях.

В процессе исследования применялись системный, структурно-функциональный, сравнительный и аналитический методы.

Практическая значимость дипломной работы выражается в разработке практических мероприятий, способствующих снижению текучести кадров на исследуемом предприятии.

1 Теоретические основы управления текучестью кадров предприятия

1.1 Понятие текучести кадров и ее виды

В современных рыночных условиях неустойчивость развития компании проявляется в росте текучести персонала. Она зависит от множества факторов, к которым можно отнести: территориальное расположение компании, стадии развития компании, личные мотивы сотрудников, их уровень квалификации и т.д. Но важным фактором, влияющим на текучесть кадров, является кадровая стратегия компании.

Практика показывает, что причина увольнения большинства сотрудников – это недовольство своим положением в компании.

Текучесть кадров является важной проблемой во всех сферах экономической деятельности. С развитием рыночных отношений, увеличением кризисных явлений все большее количество компаний сталкивается с этой проблемой и пытается разработать свои способы борьбы с ней.

Персонал организации является основным и важным ресурсом любой компании. Поэтому сегодня большинство руководителей понимают, что какой бы хорошей и гениальной не была их идея, воплощать ее в жизнь будут сотрудники организации. Первоочередной проблемой управления является обеспечение устойчивости при функционировании предприятия, снижение негативных факторов.

В современных условиях, при наличии повышения нестабильности функционирования факторов среды, а также неопределенности их во времени, текучесть персонала на отечественных предприятиях неуправляема: отмечается большой отток персонала, а также, его полное отсутствие. Данная тенденция является результатом и последствием социально-экономической нерациональности и ущербности функционирующей модели управления персоналом предприятия.

Текучесть персонала выступает в качестве фактора непосредственного

формирования деятельности предприятия, механизма адаптации кадров предприятия к постоянно меняющимся социально-экономическим, организационно-экономическим и социально-психологическим условиям рыночной экономики.

Несмотря на достаточно важный аспект исследования данной проблемы, до сих пор отсутствует единое понимание понятия «текучести персонала».

Так, Талалай М.И. отмечает что: «понимание экономической сущности стабильности персонала оказывает содействие признание ее относительности, взаимосвязи с внутри и межпроизводственной текучестью рабочей силы» [34, с. 48].

Необходимо отметить, что предпосылкой кадровой стабильности персонала предприятия является текучесть персонала в виде квалификационного роста, перехода на более сложные виды работы. Поэтому стабильность трудовых ресурсов следует понимать как соединение их постоянства относительно предприятия с текучестью внутри него.

Имаева А. раскрывает «текучесть персонала» как экономическую категорию совокупности уволенных работников, которая отображает, по собственному желанию, за прогулы и нарушение трудовой дисциплины [21, с. 41].

Тебекин А.В. раскрывает понятие «текучести» персонала как «социально-экономической категории, которая отображает все виды переходов (как в пределах, так и за пределами предприятия) по инициативе работника, что является результатом несоответствия его запросов к месту работы и степени их удовлетворения» [37, с. 54].

Социальную сущность текучести персонала раскрывает Егоршин А.П. как: «Текучесть кадров - это инструмент осуществления свободы личности и демократизма общества» [19, с. 12].

Как отмечает Бужин О: «Текучесть персонала представляет собой движение персонала по собственному желанию под влиянием важной части движения персонала предприятия (рост квалификации, повышение в должности, изменение профессии, влияние социальных факторов)» [9, с. 2].

В свою очередь Яковлев П.А. рассматривает «текучесть персонала как процесс не только пространственный, но который имеет социально-экономическое содержание, представленное качественным изменением текучести кадров» [38, с. 76].

Таким образом, можно обобщить, что *текучесть кадров - это процесс, который отображает процесс увольнения работников с организации по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины.*

Процесс исследования текучести как социально-экономической категории базируется на основных направлениях оценки эффективного использования персонала:

1. Детально-аналитический анализ состояния персонала предприятия, с учетом характеристик качественно-количественных социально-экономических аспектов развития персонала.
2. Аналитическая оценка уровня обеспечения персоналом. Основными направлениями является - оценка эффективности использования категорий персонала по функциональным признакам, анализ аттестации рабочих мест, анализ сбалансированности качества труда персонала с требованиями рабочих мест, определение рациональности использования персонала с учетом требований производственно-экономической системы управления предприятием и оценка условий труда и техники безопасности.

3. Анализ текучести и абсентеизма персонала предприятия. Важным элементом этого анализа является выявление причинных факторов текучести и нарушение трудовой дисциплины на предприятии, оценка проблемы материальной культуры - экономических последствий влияния данных показателей на результаты функционирования производственно-экономической системы управления предприятием.

Таким образом, можно заключить, что текучесть кадров персонала связана не только с социальной и бытовой неудовлетворенностью, но и с наличием определенных сложностей в самореализации и самоутверждения.

Текучесть персонала предприятия представляет собой процесс неорганизованного, непланируемого и неконтролируемого увольнения персонала, что, в свою очередь, связано с нарушением равновесия в системе конкурентоспособности внутреннего рынка труда.

На рисунке 1 представлена классификация видов текучести персонала.

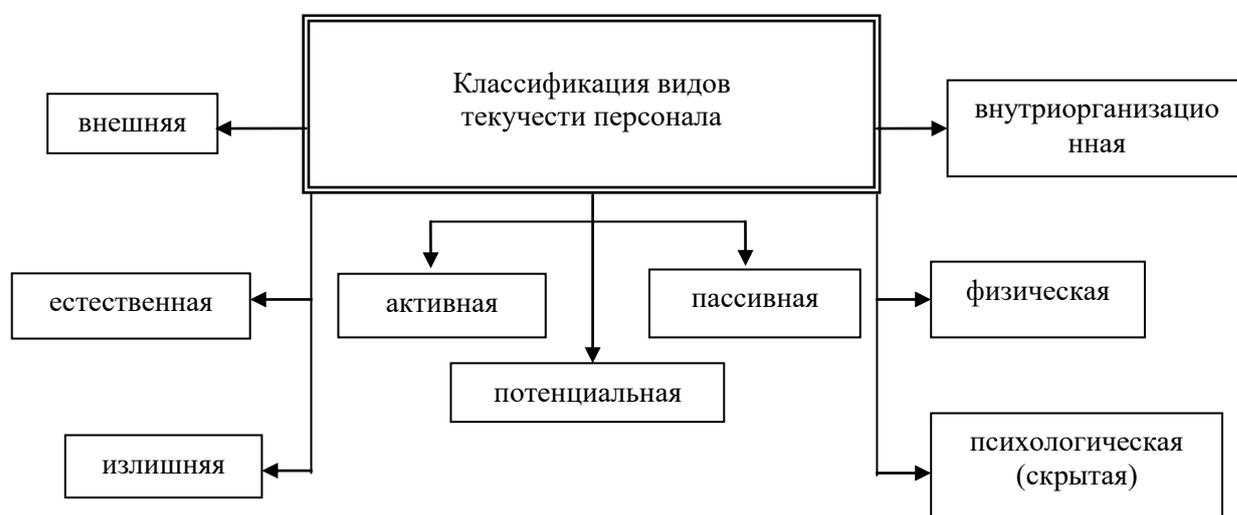


Рисунок 1 - Классификация видов текучести персонала

Основываясь на характере неравновесности в системе конкурентоспособности рынка труда, можно отметить ряд форм и видов текучести персонала [31, с. 9]:

1. Активная – характерна в случае неудовлетворенности работника рабочим местом (условий труда, размеров компенсационного вознаграждения, содержание работы).

2. Пассивная – характерна в случае неудовлетворения работой на данном предприятии работником (несоблюдение трудовой дисциплины, неудовлетворительные результаты деятельности и т.п.).

3. Внешняя - характерна в случае перемещения персонала между различными организациями, отраслями и сферами экономики.

4. Внутриорганизационная – связана с трудовыми перемещениями персонала внутри одного предприятия.

Также отмечают физическую и умственную текучесть кадров.

Физическая текучесть охватывает персонал, который уволился из предприятия.

Умственная текучесть кадров отмечается среди персонала, который внешне не оставили предприятие, однако фактически уходят из него.

Текучесть персонала оказывает отрицательное влияние на персонал предприятия:

- сдерживает формирование коллектива;
- сдерживает формирование корпоративного духа;
- способствует снижению производственных показателей и эффективности труда;
- снижает моральное состояние работающего персонала данного предприятия;
- снижает трудовую мотивацию;
- способствует снижению преданности персонала к предприятию.

Таким образом, текучесть персонала, наполняясь в рыночных условиях новым социально-экономическим содержанием, представляет собой процесс неорганизованных, непланируемых и неконтролируемых увольнений работников, которые связаны с нарушением равновесия системы, конкурентоспособности внутреннего рынка труда по инициативе, как работодателя, так и работника, а также по обстоятельствам, которые не зависят от желания и возможностей сторон.

1.2 Причины текучести кадров торговых предприятий

Факторы, которые способствуют движению персонала предприятия, достаточно разнообразны и имеют различные источники. Сила их воздействия, также, различна, изменчива и, как правило, проблематично поддается количественной оценке [33, с. 208].

Выявление факторов является необходимым для разработки конкретных мероприятий по снижению текучести, мотивы же являются исходной информацией для установления причин.

Под факторами текучести понимают наиболее распространенные на предприятиях основания увольнения работников.

Факторы текучести, как правило, связаны с особенностями организации производственного процесса на предприятии и в обществе.

Классификация видов увольнений работников представлена в виде схемы (рисунок 2).

Рассмотрим факторы текучести кадров на предприятиях.

По происхождению, факторы условно можно поделить на три больших группы, а именно: связанные с семейно-бытовыми обстоятельствами; с неудовлетворенностью работников условиями работы и быта (т.е. увольнение по инициативе работника); с нарушениями трудовой дисциплины (т.е. увольнение по инициативе работодателя) [12, с. 206].

Следует отметить, что предварительный инструктаж оказывает снижение текучести кадров персонала предприятия, а чувство невостребованности или перегруженности – способствует ее увеличению.



Рисунок 2 - Классификация видов увольнений работников

Также, на снижение текучести кадров оказывает влияние уверенность работника, что он способен оказать воздействие на производственный процесс предприятия.

В качестве основного фактора текучести выступает недовольство работников своим положением.

Важно отметить, что текучесть кадров связана не только с социальной и бытовой неустроенностью, но и со сложностями самореализации или самоутверждения, поэтому возможность карьерного роста является значительным фактором для сотрудников, особенно, молодых специалистов.

Конкретизация факторов текучести по масштабам влияния представлена в такой классификации, где факторы по этому классификационному признаку представлены общими, региональными и отраслевыми факторами [12, с. 35].

Кроме предложенной классификации, факторы текучести можно сгруппировать по степени управляемости: управляемые, частично управляемые, неуправляемые, представленные на рисунке 3.



Рисунок 3 - Факторы, вызывающие движение персонала[38, с. 78]

Рассмотрим более подробно внутренние факторы [2]. Уровень заработной платы персонала не способствуют привлечению новых специалистов и вынуждают сотрудников искать более выгодные предложения. При этом, на уровень текучести кадров оказывает влияние не только размер оплаты труда, а также, ее постоянные задержки[17].

Среди внешних факторов можно выделить демографическую и экономическую ситуацию в регионе, сложные семейные обстоятельства, появление новых предприятий.

Неудовлетворительная демографическая ситуация и качество трудовых ресурсов при экономическом росте, способствуют возникновению дефицита

как квалифицированных, так и неквалифицированных сотрудников. Дефицит персонала при высокой конкуренции способствует текучести и борьбе работодателей за кадровые ресурсы и в результате к росту заработной платы.

Среди личностных факторов, следует выделить возраст персонала, уровень его образования, опыт работы.

С целью проведения анализа факторов данной группы, прежде всего, следует провести сбор информации о количестве уволившегося персонала, сгруппировав их, при этом, по следующим признакам [12, с. 74]:

- а) количество уволившихся женщин;
- б) количество уволившихся лиц в возрасте до 18 лет, от 19 до 30 лет, старше 50 лет;
- в) количество уволившихся работников с низкой и высокой квалификацией;
- г) количество уволившегося персонала со стажем работы до 1 года, от 3 до 5 лет, более 10 лет;
- д) количество уволившегося персонала с профессиональным, высшим и средним специальным образованием.

Причины и следствия высокой текучести кадров представлены на рисунке 4 [26].

Проведя анализ текучести кадров, акцент следует делать на «потенциальной текучести», что обусловлено скрытой неудовлетворённостью работников, которую в дальнейшем следует сравнить с реальной текучестью, и исследуют по группам уволившихся работников и причинам ухода [4, с. 113].

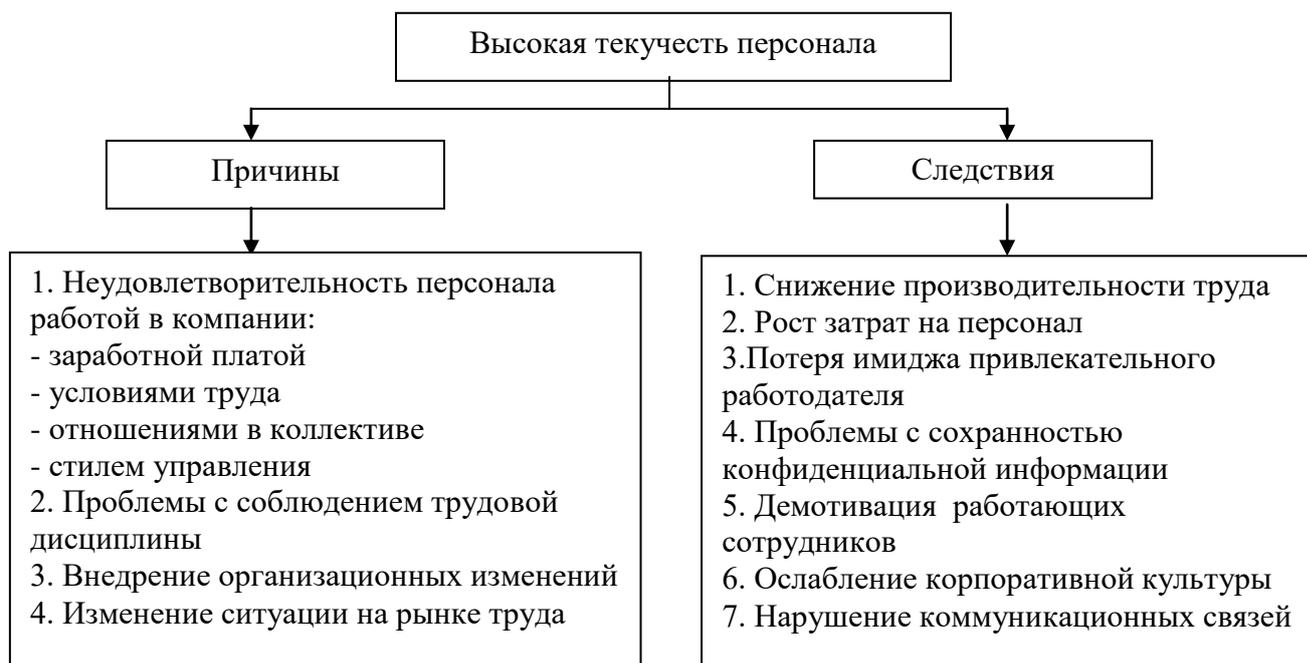


Рисунок 4 - Причины и следствия высокой текучести кадров

Таким образом, в качестве обязанностей менеджера по персоналу предприятия, следует отметить проведение анализа реальных причин увольнения персонала предприятия, а также, определение общих тенденций текучести персонала, что будет способствовать снижению уровня текучести кадров до приемлемого уровня [28].

1.3 Управление процессом текучести кадров и методы снижения ее уровня

Управление текучестью кадров – представляет собой процесс поддержки параметров текучести персонала, что необходимо в рамках достижения пропорциональности в системе конкурентоспособности внутреннего рынка труда, т.е. на естественном (нормальном) уровне [32].

Детальный анализ текучести кадров, следует проводить с помощью специальных исследований по двум направлениям:

1) с целью создания общей динамики увольняющихся и их портрета (путем сбора информации о поле, возрасте, семейном положении, числе детей, общем и профессиональном образовании, стаже, тарифном разряде, инвалидности, заработной плате за последние несколько месяцев);

2) для изучения причин ухода, среди которых можно отметить неиспользование по специальности, неудовлетворенность работой, условиями и режимом труда, заработком, невозможность учиться, плохие отношения с администрацией и с коллегами, рождение ребенка, отсутствие мест в детских учреждениях, длительные поездки.

На крупных предприятиях информация о текучести персонала целесообразна в разрезе профессий, подразделений, должностей, причин, возрастных групп уволившихся.

Более глубокий анализ осуществляется один раз в год, а количественная оценка по подразделениям осуществляется ежемесячно.

Проведение данных мероприятий будет способствовать выявлению причин и позволит своевременно предупреждать возникновение данной ситуации с помощью своевременной разработки мероприятий в рамках удержания кадров предприятия.

Процесс по управлению текучести персонала предприятия базируется на установлении закономерностей процесса текучести кадров. Располагая знаниями об этих закономерностях, существует возможность осуществлять наиболее эффективные управленческие действия и принимать соответствующие решения.

Процесс текучести кадров можно представить в виде четырех основных составляющих и этапов (Рисунок 5).

Текучесть персонала кроме увольнений со стороны руководящего состава, а также самого работника, подразумевает, также, увольнение по обстоятельствам, которые не зависят от вышеуказанных лиц, например: не избрание на должность, дисквалификация и др.

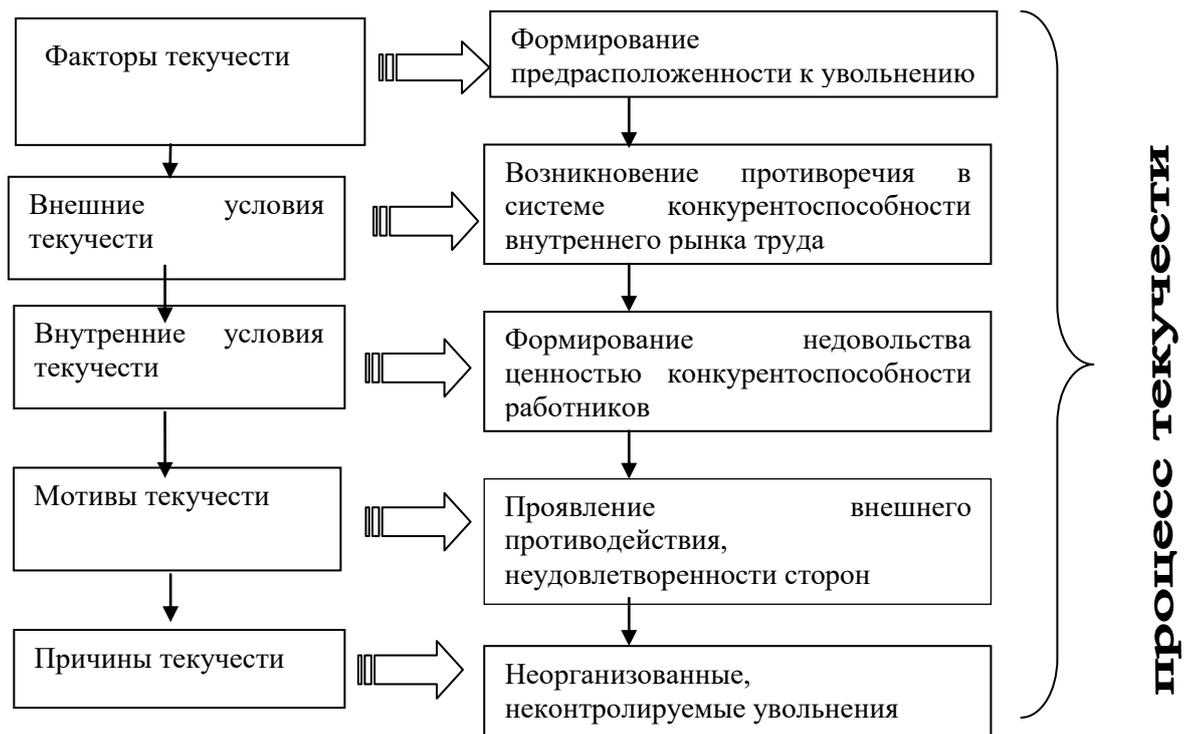


Рисунок 5 - Процесс текучести персонала [14, с. 54]

Кроме того, среди причин увольнения работника по собственному желанию следует отметить не только неудовлетворенность трудом (или отдельными его аспектами), а, также, и неудовлетворенность работника социально-экономическими результатами реализации своих конкурентных преимуществ.

Вся деятельность в рамках управления текучестью кадров на общем уровне управления персоналом, может быть представлена в виде последовательных стадий, которые изобразим с помощью рисунка 6.

На первом этапе следует получить ответ – настолько ли высокий уровень текучести кадров, что будет способствовать необоснованным экономическим потерям и недополучению прибыли предприятия.



Рисунок 6 - Этапы управления текучестью кадров [14, с. 54]

На втором этапе происходит получение специальных данных. Предприятию следует определить нормы и нормативы, направленные на поиск роста производительности труда.

На третьем этапе, который связан с высоким уровнем текучести кадров, определяются причины возникновения текучести, которые могут быть связаны со спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия или несовершенством системы управления персоналом.

Анализ причин увольнения персонала может быть проведено с помощью двух методов:

1) увольнение законодательным путем, путем расторжения трудовых отношений, перечисленных в ТК РФ.

В данном случае перечень оснований исчерпывающий, поскольку соответствующие нормы ТК РФ не предусматривают принципиально иных оснований для расторжения трудовых отношений.

Кадровая статистика предприятий по вопросам увольнений в основном складывается из следующих оснований:

- по собственному желанию;
- в связи с переводом;
- временные работники;
- прогул без уважительных причин;
- по уходу за ребенком;
- за появление на работе в нетрезвом состоянии;
- по сокращению численности;
- в связи со смертью;
- выход на пенсию;
- и другие.

2) определенная мотивационная структура выбытия кадров, базирующаяся на реальных причинах, которые побуждают персонал к принятию решения про уход с предприятия.

На четвертом этапе происходит разработка мероприятий, которые направлены на снижение текучести кадров предприятия, основываясь на полученных данных о причинах увольнения.

Среди мероприятий, способствующих снижению текучести кадров предприятия, следует выделить следующие:

- технико-экономические. К ним относятся: улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.;
- организационные – совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.;

- социально-психологические – совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.

На завершающем пятом этапе определяют эффект от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Для разработки программы устранения выявленной текучести персонала, необходимо проведение сравнительного анализа расходов на проведение указанных мероприятий, а также, потерь по причине излишнего уровня текучести.

Разработка механизма управления «текучестью» персонала на предприятии должна рассматриваться с точки зрения ситуативного подхода взаимодействия микроэкономических факторов (развитие персонала, сформированные потребности и интересы социума предприятия) и макроэкономических факторов (экономических, демографических, технологических, организационных и социальных).

Это позволит [38, с. 78]:

- разработать механизм исследования социально-экономической основы процесса «текучести» персонала;
- проявить факторы постоянства персонала;
- разработать мероприятия по росту потенциального уровня интеллектуального капитала предприятия с учетом условий деятельности регионального рынка работы;
- разработать адекватную модель мониторинга состояния процесса движения персонала на предприятии, которая даст возможность детально исследовать «текучести» и интенсивности, оборота движения персонала, а также анализ стабильности, периодов полного восстановления коллектива.

Направление управления текучестью кадров предприятия направлено на сведение к минимуму разногласий, которые возникают между

потребностями персонала предприятия и определенными возможностями к их удовлетворению.

С целью управления процессом текучести кадров на предприятии, существенное значение имеет сбор и анализ информации о них. Целесообразно, прежде всего, собирать сведения об общем количестве уволенных; количество уволившихся женщин; лиц в возрастных категориях до 18 лет, 19-30 лет, старше 50 лет; о работниках с низкой и высокой квалификацией; со стажем работы менее 3 и более 10 лет; с профессиональным, высшим и средним специальным образованием.

При управлении текучестью кадров, большую роль играет социальная информация, под которой понимают совокупность правовой, социологической, социально-психологической и педагогической осознанности руководителей организации и работников служб управления, что будет оказывать содействие направленному влиянию на процессы, которые проходят в коллективе, и воспитанию работников. Т.е. эта информация необходима для разработки и принятия соответствующих решений.

В связи с тем, что у большинства предприятий основная проблема заключается непосредственно в высоком уровне текучести персонала, а не в полном их отсутствии, на практике управление уровнем текучести персонала выражается в проведении мероприятий, направленных на его снижение.

Исходя из причин текучести кадров персонала, следует разработать мероприятия, среди которых [14, с. 24]:

- технико-экономические, которые направлены на улучшение условий труда, усовершенствование системы материального стимулирования, организации и нормирования труда;
- организационные, которые направлены на усовершенствование процедур найма и увольнения персонала, системы профессионального продвижения, обучения;

- социально-психологические, которые направлены на усовершенствование стиля и методов управления, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения;
- культурно-кадровые, которые направлены на улучшение бытового обслуживания, питания, проведение культурно-массовой и спортивной работы и т.д.

Таким образом, управлению уровнем текучести персонала, предшествует целый ряд преобразований.

На первом этапе осуществляют реализацию мероприятий на уровне всего предприятия. Начало осуществляемых преобразований должно быть с проведения анализа и оптимизации организационной структуры, что необходимо для повышения эффективности последующих мероприятий.

Далее следует провести анализ существующей системы оплаты труда и стимулирования, социального обеспечения сотрудников. При этом, наибольшее значение отводится социальному обеспечению персонала, т.к. если уровень заработной платы, как правило, везде одинаков (выражен в денежной форме), то, касательно системы социального обеспечения, или «социальный пакет», - имеет значительное отличие по своему содержанию, а также предоставляет предприятию возможность получения дополнительного конкурентного преимущества перед своими конкурентами.

Также, целесообразно проведение анализа существующей корпоративной культуры. При разработке мероприятий в рамках управления текучестью кадров, в корпоративную культуру предприятия необходимо введение ряда изменений, а также разработка мероприятий по популяризации последней среди персонала предприятия.

Второй этап предполагает выявление подразделения и коллектива, на текучесть в которых не проявили соответствующего влияния мероприятия, осуществляемые при проведении первого этапа. Каждый такой коллектив должен быть изучен; должны быть проанализированы психологический

климат в этом коллективе, взаимоотношения между сотрудниками, распределение должностных обязанностей.

Следует указать, что достижение позитивных результатов при проведении комплекса вышеописанных мероприятий не служит основой для того, чтобы не учитывать текучесть персонала на предприятии и сосредоточиться на других проблемах. Анализ уровня текучести персонала необходимо осуществлять постоянно, периодически возвращаясь к тем или иным элементам мероприятий по управлению текучестью персонала.

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

Выводы по 1-й главе. В результате проведенного исследования теоретического материала, были получены следующие результаты.

1. Проведенный анализ существующих теоретических и методических положений кадрового менеджмента показал, что текучесть кадров - абсолютный показатель движения персонала, который характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения.

Текучесть кадров - это сложный, многомерный процесс, который входит в состав общего движения трудовых ресурсов в народном хозяйстве.

2. Основными этапами управления текучестью кадров на предприятиях являются следующие:

- 1) определение уровня текучести кадров на предприятии;
- 2) определение дополнительных экономических затрат предприятия, вызванных текучестью кадров;
- 3) определение причин текучести кадров;
- 4) определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса увольнения рабочей силы;

5) определение экономического эффекта от внедрения разработанных мероприятий по снижению уровня текучести кадров.

3. Основываясь на исследовании представленного материала, по нашему мнению, концепция регулирования текучести персонала, функционирующая в настоящее время, базируется на том, что залог достижения нормального (естественного) уровня текучести выступает в качестве динамического согласования индивидуальной и корпоративной конкурентоспособности работников с целью достижения организационных и личных целей предприятия.

Поэтому основу концепции снижения текучести персонала должно составлять не только обеспечение повышения эффективности деятельности организации в целом, но и повсеместное развитие ее кадрового потенциала по сравнению с изменениями внешней среды.

2 Анализ текучести кадров предприятия на примере торговой компании ЧФ «Лига»

2.1 Краткая характеристика ЧФ «Лига»

ЧФ «Лига» расположена в Республике Узбекистан, г. Алмалык.

Основной вид деятельности - оптово-розничная торговля продуктами питания и бытовой химии.

ЧФ «Лига» сотрудничает с самыми известными брендами, поставляя более 3500 единиц различной продукции. В распоряжении компании 45 единиц транспортных средств различной грузоподъемности.

Цели деятельности ЧФ «Лига»:

- удовлетворение потребностей организаций и граждан в услугах и работах в соответствии с предметом деятельности,
- получение прибыли,
- реализация на основе полученной прибыли социально-экономических интересов участников общества.

Ассортимент ЧФ «Лига» ориентирован на самые широкие слои населения. Ассортимент товаров ЧФ «Лига» формируется с учетом следующих принципов:

- отражение в ассортименте особенностей спроса обслуживаемых и потенциальных потребителей товаров;
- обеспечение комплектности в выборе и закупке товаров покупателями;
- соблюдение установившегося для торгового предприятия ассортиментного профиля;
- обеспечение достаточной полноты устойчивости ассортимента товаров постоянного спроса;
- составление простого ассортимента, списка товаров незаменимых и трудно заменяемых;

- определение круга взаимозаменяемых товаров;
- обеспечение достаточной широты, видов товаров по каждой группе и подгруппе в зависимости от уровня, специализации торгового предприятия;
- расширение ассортимента за счет новых товаров;
- достижение путем рационального подбора товаров условий, способствующих росту товарооборота торгового предприятия, повышению прибыли.

Основа успешного развития ЧФ «Лига»: увеличивать покупательскую способность все большего количества клиентов, предлагая широкий ассортимент качественных товаров по ценам на 10 – 20% ниже, чем у конкурентов – залог успеха проекта ЧФ «Лига».

Все расчеты переведены из национальной валюты Республики Узбекистан сум в рубли.

В приложении 1 представлена организационная структура предприятия ЧФ «Лига».

Тип организационной структуры управления - линейно-функциональный. Отдельные функции управления специализированы, образованы отдельные структурные подразделения. Распоряжения функциональных служб адресуются производственным подразделениям непосредственно и являются для них обязательными.

Основные преимущества данной структуры:

- высокая компетентность специалистов предприятия, которые отвечают за осуществление конкретных функций;
- освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению основной деятельностью предприятия;
- создание основы для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

При этом существуют определенные недостатки:

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными подразделениями предприятия;
- длительная процедура принятия решений;
- отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными подразделениями;
- снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, т.к. каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.

Основным результатом эффективности уровня кадровой политики предприятия является рост прибыли и рентабельности предприятия, а также, рост собственного капитала. Указанные показатели анализируются в динамике, т.е. показатели на конец отчетного периода сравниваются с их значениями на начало периода (или с показателями за несколько предыдущих периодов).

Главным показателем работы предприятия является товарооборот. Рассмотрим анализ товарооборота в ЧФ «Лига» в таблице 1.

Таблица 1

Анализ товарооборота

Показатели	2016 год	2017 год	Отклонения (+,-)	Текущий год в % к прошломu
Товарооборот, тыс. руб.	54553	64311	9758	117,89
Оборот по продукции собственного производства, тыс. руб.	34734	39181	4447	112,80

Оборот по покупным товарам, тыс. руб.	19819	25130	5311	126,80
Удельный вес продукции собственного производства в т/о, %	63,67	60,92	-2,75	-
Удельный вес покупных товаров в т/о, %	36,33	39,08	2,75	-

Рассмотрим анализ издержек предприятия, направленный на выявление возможностей повышения его работы за счет более рационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Данные указаны в таблице 2.

Таблица 2

Анализ издержек

Показатели	2016 год, тыс. руб.	2017 год, тыс. руб.	Абсолют. откл., тыс.руб.	Относит. откл., %
Выручка	54 553	64 311	9758	117,89
Издержки, в т.ч.	23 782	32 600	8817,7	137,08
Постоянные издержки	20 063	26 449	6386	131,83
Переменные издержки	3 719	6 151	2431,7	165,38
Уровень издержек, %	43,59	50,69	7,10	116,28

Выручка ЧФ «Лига» увеличилась на 9758 тыс. руб., что повлекло за собой и увеличение издержек на 8817,7 тыс. руб. Выросли переменные издержки на 65 %, а постоянные – на 32 %.

Уровень издержек в выручке ЧФ «Лига» увеличился - на 16 %, что говорит о не рациональном использовании средств.

Рассмотрим анализ прибыли. Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3

Анализ динамики прибыли ЧФ «Лига», тыс. руб.

Показатели	2016 год	2017 год	Абсолют. откл., тыс. руб.	Относит. откл., тыс. руб.
Выручка (нетто) от предоставления услуг	54 553	64 311	9 758	117,89
Себестоимость предоставленных услуг	23 782	32 600	8 818	137,08
Валовая прибыль	30 771	31 711	940	103,06
Коммерческие расходы	187	257	70	137,43
Управленческие расходы	188	134	-54	71,28
Прибыль (убыток) от продаж	30 396	31 320	924	103,04
Прочие доходы	15235	21516	6 281	141,23
Прочие расходы	20	13	-7	65,00
Прибыль до налогообложения	45 611	52 823	7 212	115,81
Налог на прибыль	9122,2	10564,6	1 442	115,81
Налог на имущество	456,11	528,23	72	115,81
Чистая прибыль	36 033	41 730	5 697	115,81

В период с 2016 по 2017 год наблюдался рост выручки и валовой прибыли (дохода), что может свидетельствовать о положительных тенденциях в организации деятельности ЧФ «Лига».

В 2017 году выручка составила 64311 тыс. руб., что на 9758 тыс. руб. больше, чем в 2016 году. Однако, отрицательным моментом является

опережение темпа роста себестоимости над темпом роста выручки (137,08 и 117,89), что свидетельствует о том, что спрос на услуги общества снижается.

Валовая прибыль ЧФ «Лига» имеет тенденцию к увеличению в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 940 тыс. руб. или на 3,06 %.

Прибыль от продаж в 2016 году выросла на 924 тыс. руб. и составила 31320 тыс. руб. против 30396 тыс. руб. в 2016 году. В 2017 году показатель чистой прибыли составил 41730 тыс. руб., что на 5 697 тыс. руб. больше, чем в 2016 году.

Таким образом, деятельность предприятия имеет положительную тенденцию роста объемов реализации, но в то же время видно, что в 2017 году объем реализации увеличился больше, чем в 2014 году по сравнению с предыдущими периодами. Деятельность предприятия успешна, прибыль уверенно увеличивается каждый год.

2.2 Анализ и структура кадров ЧФ «Лига»

Кадровый состав торгового предприятия ЧФ «Лига» представлен четырьмя категориями: торгово-оперативный персонал, руководители, служащие, вспомогательный персонал. Анализ динамики персонала предприятия представлен в таблице 4.

Таблица 4

Анализ кадрового состава ЧФ «Лига» за 2013 - 2017 гг., чел.

Категория работников	Значение показателя				
	2013	2014	2015	2016	2017
Среднесписочная численность, в т.ч.	40	45	46	48	43
Торгово-оперативный персонал	12	16	17	18	15
Руководители	7	7	7	7	7
Служащие	7	7	7	7	7
Вспомогательный персонал	14	15	15	16	14

Графически, данная структура представлена на рисунке 7.

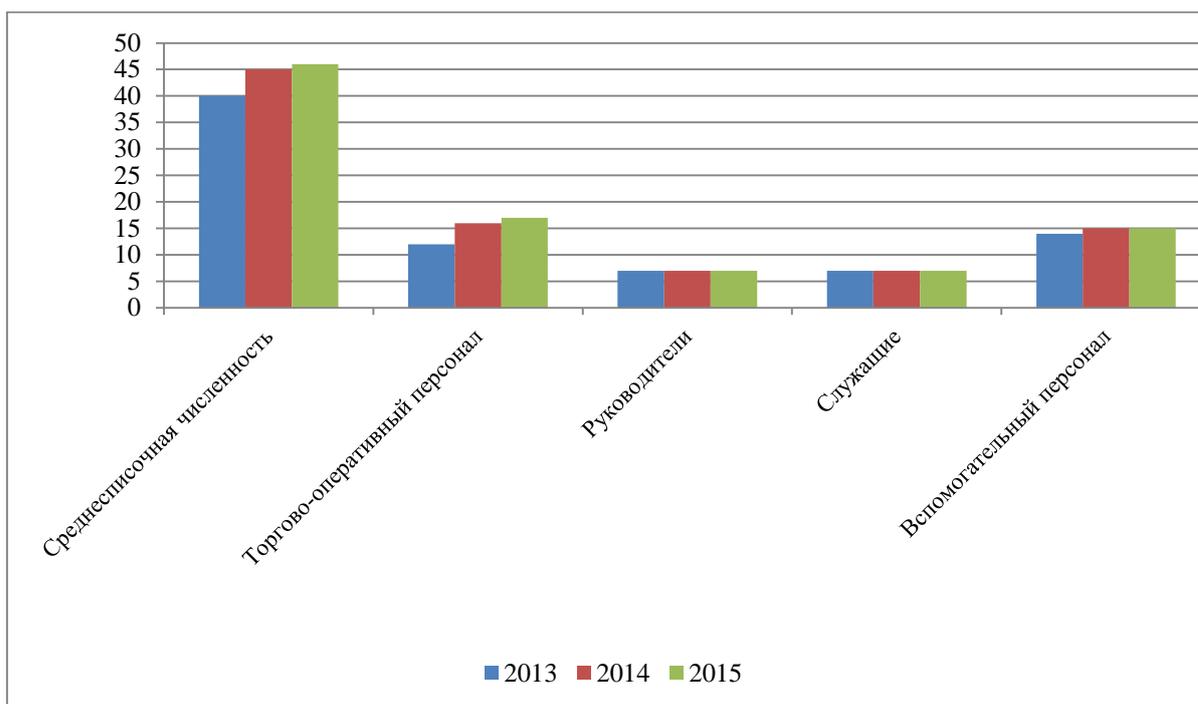


Рисунок 7 - Динамика кадрового состава ЧФ «Лига» за 2013 - 2017 гг., чел.

Так, согласно представленным данным, можно отметить, что до 2016 года на предприятии прослеживается положительная динамика к увеличению персонала. В целом предприятие было обеспечено трудовыми ресурсами на оптимальном уровне, а структура распределения персонала по группам, соответствовала потребностям предприятия.

Ситуация изменилась в 2017 году - на ЧФ «Лига» следует отметить снижение численности персонала на 5 человек, в том числе на 3 человека – ТОП и 2 – вспомогательного персонала.

Основной удельный вес персонала представлен торгово-оперативными работниками, что свидетельствует про обеспечение предприятия персоналом, осуществляющим основные производственные процессы.

Существенный удельный вес в структуре всего персонала предприятия принадлежит и вспомогательному персоналу.

Административно-управленческим персоналом и специалистами ЧФ «Лига» обеспечено достаточно, также, наблюдается постоянная динамика к их увеличению.

Для определения причин текучести кадров на предприятии, в рамках данной работы, была рассмотрена динамика кадрового состава за последние годы.

Таблица 5

Анализ состава и структуры персонала ЧФ «Лига» за 2015 - 2017 гг.

Категории персонала	2015		2016		2017		Отклонение		Темп изм., %
	кол-во	уд. вес %	кол-во	уд. вес %	кол-во	уд. вес %	кол-во	уд. вес %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Административно-управленческий персонал и специалисты, в т.ч.	14	30,43	14	29,17	14	32,56	0	3,39	100,0
Директор	1	2,17	1	2,08	1	2,33	0	+0,24	100,0
Зав.магазина	5	10,87	5	10,42	5	11,63	0	+1,21	100,0
Главный бухгалтер	1	2,17	1	2,08	1	2,33	0	+0,24	100,0
Бухгалтер	5	10,87	5	10,42	5	11,63	0	+1,21	100,0
Товаровед	1	2,17	1	2,08	1	2,33	0	+0,24	100,0

Секретарь	1	2,17	1	2,08	1	2,33	0	+0,24	100,0
Торгово-оперативный персонал, в т.ч.	17	36,96	18	37,50	15	34,88	-3	-2,62	83,3
Продавцы	17	36,96	18	37,50	15	34,88	-3	-2,62	83,3
Вспомогательный персонал, в т.ч.	15	32,61	16	33,33	14	32,56	-2	-0,78	87,5
Грузчик	5	10,87	6	12,50	5	11,63	-1	-0,87	83,3
Уборщик	5	10,87	5	10,42	5	11,63	0	+1,21	100,0
Водитель	5	10,87	5	10,42	4	9,30	-1	-1,11	80,0
Итого	46	100,00	48	100,00	43	100,00	-5	0,00	89,6

Согласно представленным данным, можно заключить, что численность категории «Административно-управленческий персонал и специалисты» в 2017 году по сравнению с прошлыми годами осталась неизменной. Структура основных категорий по данной позиции в отчетном году составила 32,56%, что на 3,39% превышает значение за 2016 г.

Наблюдается снижение численности торгово-оперативного персонала в отчетном году на 17%. Структура торгово-оперативного персонала в 2017 году по сравнению с 2016 имеет динамику к снижению на 2,62% и составляет около 35%.

В 2017 году отмечается снижение численности вспомогательного персонала, причиной чего послужило снижение количества грузчиков и водителей, что составляет один человек в каждой категории.

Структура численности вспомогательного персонала в отчетном году по сравнению с прошлым периодом, также, имеет динамику к снижению на 0,87%, что составляет 32,56%.

Основываясь на данных, которые представлены в таблице 5, общая численность персонала предприятия снизилась на 10%.

Таким образом, в 2017 году, структура основных категорий персонала претерпела изменения – происходит рост удельного веса административно-управленческого персонала и специалистов, а, следовательно, отмечается снижение доли торгового-оперативного и вспомогательного персонала предприятия. Также, отметим, что в 2017 году удельный вес основных категорий сотрудников в общей структуре почти одинаков.

В таблице 6 представлены данные для анализа численности торгового-оперативного персонала по их квалификационному уровню.

Таблица 6

Анализ торгового-оперативного персонала ЧФ «Лига» по квалификационному уровню

Наименование	2015		2016		2017		Отклонение	
	кол – во	уд. вес, %	кол – во	уд. вес, %	кол – во	уд. вес, %	кол- во	уд. вес %
Численность торгово- оперативного персонала всего, в т.ч.	17	100,0	18	100,00	15	100,00	-3	0,00
Продавцы всего, из них	17	100,0	18	100,00	15	100,00	-3	0,00
Старший продавец	4	23,53	4	22,22	4	26,67	0	+4,44

Продавец категории I	9	52,94	10	55,56	8	53,33	-2	-2,22
Продавец категории II	4	23,53	4	22,22	3	20,00	-1	-2,22

Согласно представленным данным, в 2016 году, по сравнению с 2015 годом, наблюдается увеличение численности торгово-оперативных работников - на 1 человека, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом, отмечается снижение численности данной категории на 3 человека, что произошло вследствие снижения численности продавцов I и II категорий на 2 и 1 человека, соответственно, при неизменной численности старших продавцов.

Структура торгово-оперативного персонала в 2017 году имеет следующий вид:

а) увеличение доли старших продавцов на 4,44%, что составляет 26,67%;

б) снижение доли продавцов I и II категорий на 2,22% по каждой категории, что составляет 53,33% и 20,00%, соответственно.

Принимая во внимание, что рост доли старших продавцов за отчетный период произошел вследствие сокращения работников более низкой квалификации, можно заключить про улучшение квалификационного состава продавцов торгового предприятия.

Таблица 7

Возрастная структура персонала ЧФ «Лига» за 2013 - 2017 гг., чел.

Показатель	Численность персонала, чел.			Отклонение, +/-			Удельный вес, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
До 20 лет	1	0	0	-	-1	0	2,17	0,00	0,00
От 20 до 30	25	27	25	-	2	-2	54,35	56,25	58,14

От 31 до 40	11	9	9	-	-1	0	23,91	18,75	20,93
От 41 до 50	8	8	7	-	0	-1	13,04	16,67	16,28
От 51 до 60	3	4	2	-	1	-2	6,52	8,33	4,65
Старше 60	0	0	0	-	0	0	0,00	0,00	0,00
Итого	46	48	43	-	2	-5	100,00	100,00	100,00

Графически, данная структура представлена на рисунке 8.

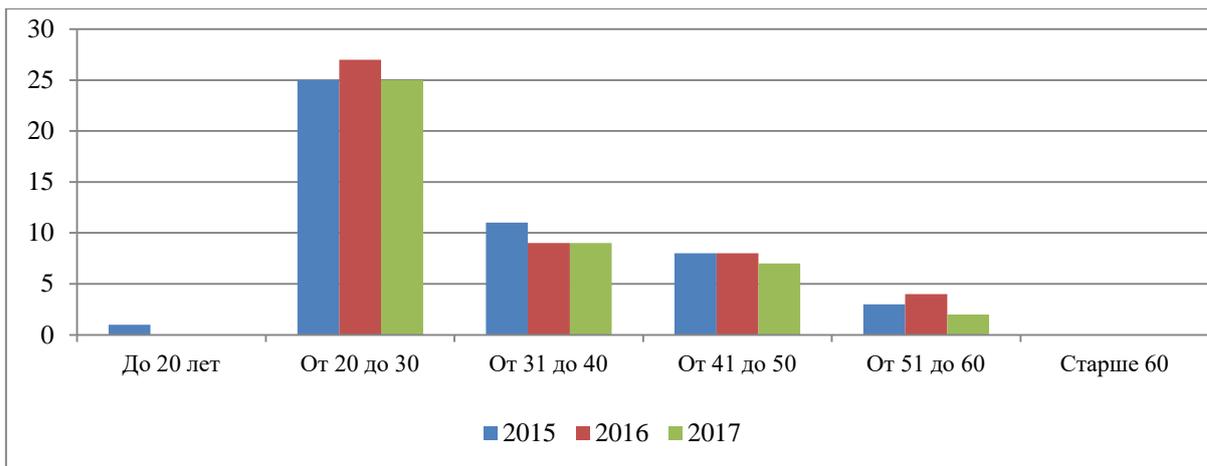


Рисунок 8 - Динамика возрастной структуры персонала ЧФ «Лига» за 2013 - 2017 гг., чел.

Представленные данные, позволяют отметить, что 58,14% персонала в 2017 году представлены в возрасте до 30 лет, остальные работники имеют более зрелый возраст. Следует отметить, омоложение кадрового состава ЧФ «Лига» в отчетном периоде. При этом, наблюдается сокращение численности персонала в возрасте от 51 до 60 лет, а также, увеличение численности персонала в возрасте от 20 до 30 лет.

Структура персонала ЧФ «Лига» по стажу работы представлена в таблице 8.

Таблица 8

Непрерывный стаж работников на ЧФ «Лига»

Показатель	Численность персонала, чел.			Отклонение	
	2015	2016	2017	2016	2017

До 1 года	10	12	10	+2	-2
От 1 до 3	26	26	22	-	-4
От 3 до 5	5	5	6	-	-1
Свыше 5 лет	5	5	5	-	-
Итого	46	48	43	+2	-5

Основываясь на данных таблицы 8, можно отметить нестабильность кадрового состава предприятия, а также, снижение производственного потенциала персонала.

На предприятии работают как мужчины, так и женщины. Численность персонала по половому признаку показана в таблице 9.

Таблица 9

Анализ состава работников ЧФ «Лига» по половому признаку

Пол	2015		2016		2017		Отклонение	
	кол-во	уд. вес %	кол-во	уд. вес %	кол-во	уд. вес %	кол-во	уд. вес %
Всего работников, в т.ч.	47	100,00	48	100,00	43	100,00	-5	0,00
– мужчины	12	25,53	12	25,00	10	23,26	-2	-1,74
– женщины	35	74,47	36	75,00	33	76,74	-3	+1,74

Анализ данных, представленных в таблице 9, показал, что сокращение численности персонала влияет на состав персонала по половому признаку. Так, в 2017 году удельный вес мужчин снизился на 1,74%, что составило 23,26%, соответственно удельный вес женщин был увеличен, что составило 76,74%.

Далее, с помощью данных, представленных в таблице 10., осуществим анализ персонала ЧФ «Лига» по уровню образования.

Таблица 10

Анализ персонала торгового предприятия ЧФ «Лига» по уровню образования

Состав работников по уровню образования	2015		2016		2017		Отклонение	
	кол-во	уд. вес %	кол-во	уд. вес %	кол-во	уд. вес %	кол-во	уд. вес %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Численность работников, всего, в т.ч.	47	100,00	48	100,00	43	100,00	-5	0,00
Высшее образование, из них	10	21,28	11	22,92	11	25,58	0	+2,66
Директор	1	2,13	1	2,08	1	2,33	0	+0,24
Заведующий магазина	5	10,64	5	10,42	5	11,63	0	+1,21
Гл. бухгалтер	1	2,13	1	2,08	1	2,33	0	+0,24
Бухгалтеры	2	4,26	3	6,25	3	6,98	0	+0,73
Товаровед	1	2,13	1	2,08	1	2,33	0	+0,24

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Средне-специальное образование, из них	15	31,91	14	29,17	14	32,56	0	+3,39
Бухгалтер	3	6,38	2	4,17	2	4,65	0	+0,48
Секретарь	1	2,13	1	2,08	1	2,33	0	+0,24

Продавцы	11	23,40	11	22,92	11	25,58	0	+2,66
Среднее образование, из них	22	46,81	23	47,92	18	41,86	-5	-6,06
Грузчики	5	10,64	6	12,50	5	11,63	-1	-0,87
Уборщики	5	10,64	5	10,42	5	11,63	0	+1,21
Продавцы	7	14,89	7	14,58	4	9,30	-3	-5,28
Водитель	5	10,64	5	10,42	4	9,30	-1	-1,11

Данные таблицы позволяют сказать, что персонал ЧФ «Лига» представлен разными специальностями, с различным уровнем образования. Так, в категории «специалисты», 25,5 % составляют работники с высшим образованием, среднеспециальное образование имеют 32,56%, а, удельный вес работников со средним образованием составляет 41,86%.

Высшее образование имеют фактически все административно-управленческие работники и специалисты, включая директора, главного бухгалтера, заведующие магазинов и заведующий складом, что позволяет качественно выполнять свои функциональные обязанности.

Вспомогательный персонал имеет среднее и средне-специальное образование, что также соответствует содержанию выполняемых ими обязанностей. При этом несколько работников получают заочно высшее образование, в том числе торговое.

Также отметим, что уровень образования среди руководителей и специалистов имеет динамику к повышению.

Анализ уровня образования персонала предприятия, позволяет заключить, что за 2015-2016 гг., уровень образования имеет динамику к росту, а в 2016-2017 гг., уровень образования персонала не повысился.

Наличие изменений в структуре уровня образования персонала предприятия, является следствием сокращения численности персонала со

средним образованием на 5 человек, среди которых три продавца, один грузчик и один водитель.

Таким образом, в 2017 году по сравнению с 2016 годом, структура уровня образования ЧФ «Лига» подверглась следующим изменениям:

– увеличение доли персонала, имеющих высшее и средне-специальное образование, что составило 2,66% и 3,39%, соответственно, и составляет к концу 2017 года - 26% и 33%соответственно;

– снизился удельный вес персонала, обладающий средним образованием, что составило 6,06%. Данная категория персонала занимает половину всего кадрового состава предприятия.

Далее, с помощью данных, представленных в таблице 11, осуществим анализ производительности труда персонала ЧФ «Лига» за 2016-2017 гг.

Таблица 11

Анализ производительности труда работников ЧФ «Лига»

Состав работников	2016		2017		Отклонение	Темп изм., %
	кол-во	производительность труда	кол-во	производительность труда		
1	2	3	4	5	6	7
Всего работников, чел.	48	321,85	43	349,17	+27,32	108,49
Из них ТОП, чел.	18	858,26	15	1000,95	+142,69	116,62
Удельный вес ТОП, %	37,50		34,88			

В т.ч. численность продавцов, чел.	18	858,26	15	1000,95	+142,69	116,62
Уд. вес продавцов в ТОП, %	100,00		100,00			
Оборот розничной торговли, тыс. руб.		15448,7		15014,2	-434,50	97,19

Таким образом, исходя из полученных данных, сделаем вывод о том, что производительность труда одного работника предприятия увеличивается на 27,32%, а рост производительности труда одного оперативного работника равен 142,69%.

2.3 Анализ текучести кадров ЧФ «Лига»

Данные, с помощью которых осуществим анализ движения кадрового состава предприятия, сведем в таблице 12.

Таблица 12

Анализ движения кадров на ЧФ «Лига»

Показатели	2016	2017	Отклонение	Темп роста, %
1. Численность персонала на начало года	50	45	-5	90,00
2. Принято работников	3	3	0	100,00

3. Уволено работников, в т.ч.	8	6	-2	75,00
3.1. По собственному желанию	6	5	-1	83,33
3.2. За нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
3.3. По другим причинам	2	1	-1	50,00
4. Численность персонала на конец года	45	42	-3	93,33
Среднесписочная численность	47,5	43,5	-4	91,58
5. Коэффициент выбытия	0,08	0,13	0,05	162,50
6. Коэффициент приема кадров	0,06	0,07	0,01	116,67
7. Коэффициент стабильности кадров	1,11	1,07	-0,04	96,40

Расчет коэффициента приема кадров предприятия осуществим с помощью следующей формулы:

$$K_{np\ прои} = \frac{Ч_{np\ прои}}{Ч_{прои}} = \frac{3}{48} = 0,06$$

$$K_{np\ отч} = \frac{Ч_{np\ отч}}{Ч_{отч}} = \frac{3}{43} = 0,07$$

Расчет коэффициента выбытия кадров предприятия осуществим с помощью следующей формулы:

$$K_{тек\ прои} = \frac{Ч_{выб\ прои}}{Ч_{прои}} = \frac{4}{48} = 0,08$$

$$K_{тек\ отч} = \frac{Ч_{выб\ отч}}{Ч_{отч}} = \frac{6}{43} = 0,13$$

Расчет коэффициента стабильности кадров предприятия осуществим с помощью следующей формулы:

$$K_{ст\ прои} = \frac{Ч_{с\ прои}}{Ч_{прои}} = \frac{50}{45} = 1,11$$

$$K_{ст\ отч} = \frac{Ч_{с\ отч}}{Ч_{отч}} = \frac{45}{42} = 1,07$$

Представленные данные позволяют отметить, что к концу 2017 года, наблюдается увеличение коэффициента текучести на 0,05 или 62,5%. При одновременном снижении коэффициента стабильности кадров на 0,04, что позволяет судить про недостаточно эффективную кадровую политику предприятия.

Среди основных причин увольнения персонала предприятия следует отметить увольнения по собственному желанию.

Причин нарушения трудовой дисциплины на ЧФ «Лига» не отмечено.

Так, 1 человек уволился в 2017 году в связи с выходом на пенсию, а в 2016 году было уволено 2 человека: 1 грузчик и 1 водитель оба по причине отъезда из города.

Подводя итог анализу таблицы, следует заключить о снижении текучести кадров предприятия в 2017 году по сравнению с 2016 годом.

Таблица 13

Состав работников, уволившихся на ЧФ «Лига» в 2016 – 2017 гг., по категориям

Показатель	Значение показателя, %	
	2016	2017
Продавцы	62,5	50,0
Грузчики	25,0	33,3
Водители	12,5	16,7

Проведенный анализ состава персонала предприятия в рамках категорий, позволил выявить, что к основному проценту уволившихся, как в отчетном, так и прошлом периоде, относится категория продавцы, что может быть объяснено следующими факторами: средний возраст большей части персонала данной категории находится в возрасте 20-30 лет. Данный период происходит решение задач личной и профессиональной жизни. Также, основной причиной выступает достаточно низкий уровень заработной платы продавцов.

Вторая категория по количеству уволившихся, принадлежит грузчикам.

Среди управленческого персонала и служащих – уволившихся не наблюдается, что свидетельствует о том, что в ЧФ «Лига» остались только те, кто работает здесь давно и не стремится найти другую работу.

Возрастной состав персонала, который уволился из ЧФ «Лига» в 2016 - 2017 гг., представлен в таблице ниже.

Таблица 14

Возрастной состав работников, уволившихся на ЧФ «Лига» в 2016 - 2017 гг.

Показатель	Значение показателя, %	
	2009	2010
До 20 лет	12,5	-
От 20 до 30	50,0	50,0
От 31 до 40	12,5	-
От 41 до 50	25,0	33,3
От 51 до 60	-	16,7
Старше 60	-	-

Состав работников, уволившихся на ЧФ «Лига» по половому признаку представлен в таблице 15.

Таблица 15

Состав работников, уволившихся на ЧФ «Лига» по половому признаку, в 2016 - 2017 гг.

Показатель	Значение показателя, %	
	2016	2017
Мужчины	37,5	50,0
Женщины	62,5	50,0

Половозрастной состав выявил следующую картину: в 2016 году уволились в основном женщины в возрасте до 40 лет, а в 2017 году – это мужчины и женщины в равном количестве возраст которых от 30 до 50 лет.

Таблица 16

Образовательный уровень работников, уволившихся на ЧФ «Лига» в 2016 – 2017 гг.

Показатель	Значение показателя, %	
	2016	2017
Высшее образование	-	-
Средне специальное образование	37,5	50,0
Среднее образование	62,5	50,0

По уровню образования, уволившиеся, в 2017 году имеют среднеспециальное или среднее образование, в то время как в прошлом периоде этот показатель составил – 37,5% и 62,5% соответственно.

Таким образом, мы получили результаты, позволившие выявить общий портрет уволившихся работников на ЧФ «Лига» в 2016 - 2017 гг.: это молодые люди в возрасте до 35 лет, имеющие среднее или среднеспециальное образование, в основном – продавцы.

С целью выявления причин текучести персонала, в рамках данной работы было проведено анкетирование персонала.

Таблица 17

Мотивы текучести персонала на ЧФ «Лига» в 2017 г.

Причины увольнения	Отметили причину в качестве основной, %
Неудовлетворенность условиями и организацией труда	3,5
Неудовлетворенность уровнем оплаты труда	53,8
Отсутствие перспектив служебного роста	25,9

Неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе и взаимоотношениями с руководством	7,3
Несоответствие занимаемой должности	6,5
Личные или семейные обстоятельства	2,0
Другие причины	1,0
ВСЕГО	100,0

Работнику, который увольняется, было задано ряд вопросов, которые направлены на определение причин ухода из предприятия, а также, чтобы понять, как сотрудник оценивает свои достижения, реализацию своих карьерных возможностей, схемы взаимодействия с выше- и нижестоящими сотрудниками, а также выявления пожеланий и рекомендаций работника для компании.

Анализ ответов, полученных в результате анкетирования работников, уволившихся из ЧФ «Лига» в 2016 – 2017 гг. позволил сделать выводы относительно структуры мотивов, влияющих на текучесть кадров.

В ходе анкетирования были выявлены причины, по которым сотрудники ЧФ «Лига», могут покинуть свои рабочие места.

Таковыми причинами стали:

- Не соответствующая заработная плата – 76%;
- Отсутствие возможности карьерного роста – 62%;
- Отсутствие стабильных премий, бонусов – 67%.

Выявленные причины текучести показывают, что эти направления в управлении персоналом компании требуют улучшения.

Персонал предприятий торговли в большинстве своем вообще довольно мобилен и готов с легкостью поменять работу даже из-за незначительной, на первый взгляд, прибавки к зарплате, которую могут предложить на другом предприятии.

Таким образом, в результате анализа, были получены выводы про ожидания персонала: наиболее часто увольняются работники вследствие того, что ожидания сотрудника от работы и самого предприятия не совпадают с действительностью.

Данная причина вызвана несовершенством системы подбора кадров на предприятии.

Рассмотрим данный процесс на ЧФ «Лига» подробнее.

Руководитель организации в соответствии с законодательством не допускает к выполнению трудовых обязанностей работников, не прошедших обучение, инструктаж, стажировку, проверку знаний охраны труда, а также в случае медицинских противопоказаний.

На предприятии ЧФ «Лига» действует утвержденная директором схема - технологии поиска и подбора персонала, «Положение о подборе персонала.

Представим в виде таблицы технологию закрытия образовавшейся вакансии на практике, этапы поиска и подбора персонала (Приложение 2).

С первого этапа «определение потребности» на предприятии нарушается процесс обеспечения персоналом предприятия.

Это особенно заметно в конце 2014 начале 2015 в связи с кризисом, когда из-за боязни потерять рабочие места и нестабильной ситуации на рынке труда, подходящий по сегменту персонал не покидал «насиженные места» и активно не искал работу на рынке труда. Это способствовало тому, что набор персонала в компании ЧФ «Лига» осуществлялся в сжатые сроки. Вакансии были закрыты кандидатами, не соответствующим по многим параметрам изначальным требованиям к вакансии, в результате были приняты специалисты, не отвечающие требованиям специфики предприятия, отсюда предприятие понесло потери по времени, финансам и неблагоприятному имиджу как внутри предприятия, так и внешне.

Заполнение регламентирующих документов, необходимых для качественного поиска и подбора персонала, нарушаются, в первую очередь,

директором предприятия, так как именно он создает основное число ключевых вакансий.

Существующая в данный момент система отбора персонала на массовые позиции не позволяет в полной мере оценить все необходимые для данного персонала компетенции. Временные трудозатраты на проведение индивидуальных интервью при подборе сотрудников считаются нерациональными. Несмотря на то, что специалисты в области управления рекомендуют уделять внимание прогнозированию, данная работа в компании также не ведется, новые сотрудники, как следствие, не осведомлены о своих перспективах.

В ЧФ «Лига» ротация персонала происходит спонтанно, т.е. при острой необходимости закрытия освободившейся вакансии. Что в свою очередь может привести, при слишком быстрой спонтанной ротации к текучести кадров, а при слишком медленной к «старению кадрового состава».

Подобные факты свидетельствуют о недооценке влияния на персонал сложившейся культуры управления, которая «детерминирует все виды деятельности и все взаимоотношения внутри фирмы».

В ходе исследования было проведено интервью с руководителем отдела кадров компании ЧФ «Лига», который сообщил, что на предприятии существуют следующие ступени системы найма и подбора персонала:

- предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в предоставленной документации резюме стандартной формы, диплом, рекомендации и др.):
 - сбор информации о кандидате (от других людей):
 - заполнение бланка заявлений и анкеты;
 - предварительная отборочная беседа (с прошедшими отбор по документам):
 - групповые методы отбора.
 - личностные вопросники и тесты (я том числе психологические тесты и тесты профессиональных способностей).

- собеседование/интервью;
- медицинский осмотр;
- принятие решения.

Данная методика позволяет уже на начальных стадиях выявить и отсеять изначально не подходящего кандидата.

Например, при отборе персонала на должность менеджера по продажам в компании ЧФ «Лига» к кандидатам предъявляются следующие требования:

- коммуникабельность,
- активность;
- стрессоустойчивость:
- «деловая хватка»;
- мобильность:
- ответственность.

Менеджер по продажам должен быть человеком коммуникабельным, так как его работа непосредственно связана с общением с клиентами, а результаты трудовой деятельности зависят от умения находить индивидуальный подход к каждому покупателю. Его трудовая деятельность сопровождается конфликтными ситуациями, поэтому предъявляются повышенные требования к уровню стрессоустойчивости сотрудника. Безответственность менеджера по продажам может привести к потере доверия со стороны клиента, например, при невыполнении каких-либо обещаний или обязательств, что в свою очередь, снижает объем продаж, как сотрудника, так и компании в целом.

Такие требования, как активность и мобильность, обусловлены тем, что работа менеджера по продажам носит разъездной характер и сопровождается постоянными командировками.

Одной из особенностей подбора сотрудника на должность менеджера по продажам является специфика руководителя соответствующего структурного подразделения. Причиной увольнения многих работников отдела продаж были конфликты с коммерческим директором. Поэтому перед

менеджером по управлению персоналом стоит задача найти такого человека, который смог бы работать в команде под управлением коммерческого директора.

Нарушение требований, предъявляемых к различным должностям, которые обусловлены особенностями трудовой деятельности, приводит к увеличению уровня текучести кадров в организации.

Одной из главных проблем службы по управлению персоналом, в том числе и области подбора, является нехватка кадров. Как следствие - нехватка временных ресурсов.

Для того чтобы лучше увидеть имеющийся процесс подбора торгового персонала в ЧФ «Лига», изобразим данный процесс схематично (см. рисунок 9).

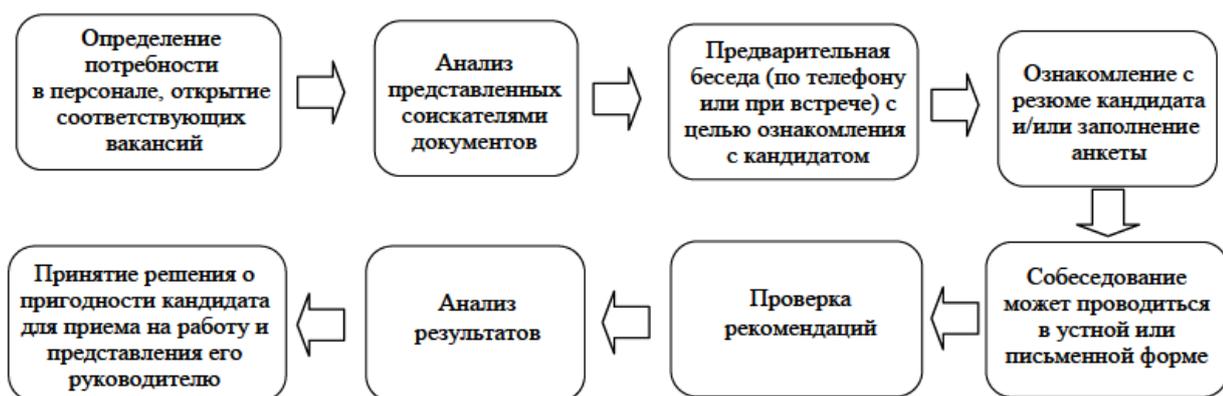


Рисунок 9 – Основные этапы подбора персонала

В ЧФ «Лига» используется ряд методов, для решения безопасности при отборе сотрудников.

1. Поиск подбора кадров через кадровое агентство.
2. Подбор кадров, через рекомендации коллег или знакомых.
3. Организация собственной службы безопасности для проверки кандидатов на должность.

В настоящее время на предприятии ЧФ «Лига» используются внешние и внутренние источники привлечения персонала.

К внешним источникам подбора персонала, которые используются в компании, относятся:

- объявления в газетах, на сайтах;
- службы по трудоустройству;
- частные агентства по найму;
- объявления по радио.

Внутренние источники привлечения персонала компании ЧФ «Лига»- кадровый состав данной организации, который имеет возможность карьерного роста (горизонтальный и вертикальный). А также трудовые ресурсы, находящиеся в резерве.

В настоящее время в компании ЧФ «Лига» подбор персонала проходит в форме заполнения анкет и беседы с потенциальными кандидатами.

Также, среди полученных ответов относительно анализа персонала ЧФ «Лига», были указаны пренебрежение руководством предприятия внутренней мотивацией сотрудников, акцентируя внимание на применение традиционных инструментов, среди которых, принуждение, штрафы и т.п., с целью побуждения персонала к труду.

Отсутствие таких мотивов, как профессиональный и квалификационный рост, одобрение и поощрение за успехи, снижает продуктивность труда персонала.

Также, проведенный анализ уровня удовлетворенности персонала предприятия, позволил определить, что среди основных мотивов увольнения персонала, следует отметить неудовлетворенность уровнем оплаты труда, отсутствие карьерного роста, а также, конфликтные отношения в коллективе.

Ряд из отмеченных недостатков могут быть устранены с помощью организационных методов, путем совершенствования системы мотивации персонала предприятия, а также, путем улучшения условий труда, что позволит отделу кадров наряду с руководящим составом компании,

разработать мероприятия в рамках снижения текучести кадров и, как следствие, улучшение ситуации на предприятии.

Также, проведенный опрос персонала предприятия, позволил определить, что, кроме неудовлетворения материальными факторами, увольнению персонала способствует:

- отсутствие четко обозначенных должностных обязанностей;
 - постоянная необходимость выполнять кроме своей работы еще и работу смежных участков;
 - «закрытый» тип карьерного роста, т.е. невозможность продвижения по карьерной лестнице не только вертикально, но и ограниченность «горизонтального» роста, а именно – отсутствие равнозначных переводов и ротации сотрудников внутри компании;
 - невозможность повышать свой профессиональный уровень.
- Отсутствие обучающих программ и тренингов развития сотрудников.

С целью определения мотивов, которые способствуют увольнению персонала предприятия, в рамках данной работы была определена потенциальная текучесть, протекающая в скрытой форме, т.е. когда сотрудник еще работает на предприятии, но планирует уволиться, и занимаются активным поиском нового места работы. Так, было выявлено 4 группы работников. Данные сведем в таблице 18.

Таблица 18

Структура потенциальной текучести персонала

Стабильная группа	Нестабильная группа	Стабильная группа	Нестабильная группа
Наличие высокой удовлетворенности работой на предприятии	Наличие высоким уровнем удовлетворенности работой на предприятии	Наличие низкого уровня удовлетворенности работой на предприятии	Наличие низкого уровня удовлетворенности работой на предприятии

Не осуществляют поиск нового места работы	Осуществление поиска нового места работы	Не осуществляется поиск нового места работы	Осуществление поиска нового места работы
51	6	25	18

51 % составляет группа стабильных и удовлетворенных сотрудников. Персонал, который удовлетворен настоящей работой, но, при этом, предпринимает поиск новой работы составляет- 6% от числа опрошенных. Следующая группа сотрудников, это те, которые неудовлетворенны и не занимаются поиском новой работы, их доля составляет 25%. Группа мобильных сотрудников, которые испытывают неудовлетворенность своей деятельностью в компании и предпринимают активный поиск нового места работы, составила 18% от числа опрошенных.

Таким образом, проведенный анализ анкетирования персонала предприятия, позволяет сделать вывод о неудовлетворенности уровнем работы персонала на данном предприятии, в частности, неэффективностью методов мотивации, что подтверждается высоким уровнем текучести кадров и снижением объемов продаж.

Выводы по главе 2. В результате проведенного анализа, были получены следующие выводы. В 2017 году на предприятии отмечается сокращение численности кадров на 6 человек.

Наличие данных изменений в штатном расписании, способствовали увеличению фонда заработной платы, вследствие чего наблюдается снижение прочих выплат и оплат за неотработанное время.

Однако, следует отметить нарушение основного принципа стабильного развития – темп роста производительности труда должен не превышает темп роста средней заработной платы, а темп роста оборота розничной торговли не превышает темп роста фонда заработной платы.

Также, отметим, увеличение средней заработной платы одного работника предприятия на 18,23%, при одновременном увеличении производительности труда одного работника ТОП на 16,62%, а в целом по предприятию лишь на 8,5%, что произошло по следующим причинам:

– снижение численности работников ТОП, в том числе двух продавцов I категории, и как следствие нехватка данного персонала;

– необоснованно завышенное соотношение численности административно-управленческого персонала к сформировавшемуся количеству торгово-оперативного и вспомогательного персонала.

С другой стороны, увеличение фонда заработной платы почти на 6% при одновременном снижении оборота розничной торговли более, чем на 2%, не позволяет предприятию осуществлять накопления для дальнейшего развития, а, следовательно, способствует упадку торгового предприятия и образованию убытков. Снижение производительности труда объясняется и снижением товарооборота, что происходит вследствие снижения объема продаж.

Среди причин снижения производительности труда, следует отнести и несовершенство системы оплаты труда, т. к. персонал предприятия не имеет материальную и моральную заинтересованность повышения результатов своей деятельности.

Также, проведенный анализ позволил выявить увеличение текучести кадров, а рассчитанный коэффициент стабильности кадров свидетельствует о недостаточно эффективной кадровой политике.

Анализ выявления причин текучести кадров, позволил определить в качестве основных мотивов увольнения, которые связаны с неудовлетворенностью заработной платой, отсутствие карьерного роста, а также неудовлетворительный социально-психологический климат в коллективе. Такое положение дел снижает у работников их ответственность, заинтересованность к делу, они предпочитают работать спустя рукава, что, в свою очередь, не устраивает работодателей.

Анализ подбора и отбора персонала в компании ЧФ «Лига» показал, что в компании не осуществляется кадровое планирование, не разработана технология поиска и отбора персонала, не разработаны модели компетенций непрофильных специалистов: менеджер по персоналу, маркетолог, логист, бухгалтер.

Вся процедура подбора четко не регламентирована, т.е. нет никаких нормативных документов, определяющих, каким образом необходимо подбирать кандидатов на вакансии. Заявки на подбор персонала передаются сотруднику отдела кадров в устном порядке, т.е. каких-то специальных форм заявок так же нет.

Для определенных категорий персонала существуют готовые бланки для проведения структурированного интервью. В таких бланках есть тестовые вопросы на знание определенных процедур и инструкций, а также вопросы на выявление определенных компетенций.

Следовательно, на предприятии необходимо наметить возможные пути улучшения сложившейся ситуации и разработать программу мотивации сотрудников, которая позволит снизить текучесть персонала на предприятии.

3 Разработка мероприятий по снижению текучести кадров в ЧФ «Лига»

3.1 Совершенствование системы подбора и отбора персонала в ЧФ «Лига»

Совершенствование работы по подбору персонала является актуальной задачей для компании ЧФ «Лига».

Поскольку компания разрабатывает систему менеджмента качества и требует серьезной подготовки к нормативно-методической базе и разработке описания всех бизнес-процессов, предлагается разработать Положение по подбору, найму и испытанию персонала, включающее описание эйч-процесса и пакет документов с подробным описанием знаний, умений будущего работника.

С целью повышения эффективности организации подбора персонала в компании ЧФ «Лига», предлагается использовать тест на выявление навыков коммуникабельности и стрессоустойчивости, представленный в Приложении 3.

Также, предлагается при организации подбора персонала, использовать стресс-интервью, так как работа менеджера по продажам связана с ежедневными стрессами, ему приходится трудиться в условиях неопределённости ситуации, сталкиваться с конфликтами.

Следовательно, кандидат, претендующий на занятие данной вакансии, должен обладать высокой степенью стрессоустойчивости. Поэтому в собеседование необходимо добавить элементы стресс-интервью.

Стресс-интервью представляет собой способ проведения собеседования, которых может быть осуществлен с теми кандидатами, работа которых планируется в нестандартных условиях. Целью данного способа является проверка стрессоустойчивости специалиста, оценка его умения работать в реальных конфликтных ситуациях, которые имеют возможность возникнуть в будущей работе. Во время такого интервью работодатель старается манипулировать повелением соискателя, стремится

выбить его из колеи.

Создание дискомфортной атмосферы при проведении интервью, возможно, осуществить с помощью ряда методов, среди которых, направить собеседнику в лицо лампу, пригласить 3-4 топ-менеджеров компании, которые будут задавать вопросы по кругу.

Стрессовые методики нужны для того, чтобы выявить неточности, недоговоренности, распознать ложь в словах кандидата.

Кроме того, предлагается внести изменения в этап предварительного собеседования по телефону, поскольку необходимо подобрать более квалифицированный персонал, подходящий к требованиям вакансии, и в последующем назначать собеседование.

Благодаря некоторым этапам подбора персонала можно выявить у кандидата его личностные и профессиональные качества.

Существует несколько этапов процесса подбора.

1. Необходимо выявить потребность в новых кадрах. Как только появляется потребность в новых сотрудниках, открываются соответствующие вакансии.

2. Поиск соискателей. В зависимости от специфики компании и численности работников, проблема поиска решается различными способами.

Например:

- поиск внутри фирмы;
- с помощью сотрудников;
- с помощью объявлений в СМИ;
- обращение в частные кадровые агентства;
- поиск в вузах.

3. Анализ поданных резюме. Каждый специалист по кадрам ориентируется на определенные показатели (опыт работы, уровень образования, семейное положение).

4. Предварительное собеседование по телефону. Основной целью данного этапа выступает приглашение потенциального кандидата на

собеседование. При проведении разговоров с кандидатом, можно получить сведения о том, что данная работа ему не подходит. Таким образом, уже на этом этапе отсеется часть кандидатов.



Рисунок 10 - Система подбора персонала с учетом особенностей отдельных категорий персонала компании ЧФ «Лига» после совершенствования

Таким образом, совершенствование работы по подбору персонала в компании ЧФ «Лига», позволит в значительной степени повысить качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество предоставляемых товаров и услуг. Что позволит привлечь на работу в компанию ЧФ «Лига» кандидатов, которые полностью и максимально будут соответствовать требованиям и специфике рабочего места.

3.2 Разработка регламента системы наставничества для снижения уровня текучести кадров в ЧФ «Лига»

Анализ, проведенный во второй главе данной работы, показал, что в настоящее время, на предприятии отсутствует система наставничества. В рамках данной работы предлагается ее разработка и внедрение на данном предприятии, т.к. данная система необходима для более быстрой адаптации вновь принятых работников, способствовать их более быстрому приспособлению на новом месте работы, привыканию к коллективу, обстановке и т.п.

Предлагаемая система наставничества, включает в себя несколько этапов:



Рисунок 11 - Этапы разработки программы наставничества на предприятии

Рассмотрим данные этапы.

1 этап. Определение групп учеников.

Осуществление выбора персонала предприятия, для которого будут внедряться мероприятия наставничества, будет происходить следующим образом:

- наставника прикрепляют к сотрудникам, которые проработали на данном предприятии не более 3 месяцев;
- наставника прикрепляют для вновь принятых сотрудников, которые проходят обучение.

2 этап. На втором этапе происходит выбор наставника, выполняющий функции наставничества.

Наставник это высокопрофессиональный сотрудник в своей области, обладающий способностью передавать информацию и знания другим сотрудникам.

К основным обязательным требованиям, предъявляемые к наставнику, следует отнести:

- вырос внутри компании;
- прошел аналогичный процесс обучения;
- занятие вышестоящей должности;
- знание всех необходимых регламентов, постановлений, бизнес-процессов, стандартов обслуживания;
- неоднократно являлся лучшим работником ЧФ «Лига»;
- нахождение в кадровом резерве по итогам годовой оценки;
- проявление самостоятельного желания стать наставником.

3 этап. Обязанности наставника.

К основным обязанностям наставника будут относиться:

- построить команду и положительное отношение к работодателю;
- оказать помощь ученикам в установке целей работы;
- всесторонне развивать персонал;
- постоянный сбор новой информации необходимой для работы, доведение данной к сведению работника;

- проявление личной заинтересованности в ученике и оказание помощи ему для успешного прохождения программы обучения и стажировки;
- организация ясного, открытого двустороннего общения;
- оказание поддержки или конструктивной критики при необходимости и помощи совершенствования в течение программы обучения и стажировки;
- помощь в развитии навыков решения проблем;
- ознакомление с информацией о работодателе, которая поможет сотруднику адаптироваться в данной компании и в этой отрасли вообще;
- обучение собственным примером.

4 этап. Обязанности учеников.

Среди обязанностей учеников, следует выделить следующие:

- соблюдение времени прихода на все назначенные наставником встречи;
- осуществление выполнения поставленных перед учеником задач его наставником;
- проявление личной заинтересованности в процессе прохождения стажировки;
- установление обратной связи при взаимодействии с наставником;
- сообщение обо всех проблемных ситуациях, связанных с рабочим процессом.

5 этап. Программа наставничества.

Программа наставничества пересекается с программой обучения, представленной в приложении 4.

6 этап. Отчет по ученикам.

После завершения программы адаптации, и проведения итоговой стажировки, наставнику следует составить отчет по каждому его ученику.

Базируясь на итогах индивидуального плана работ при испытательном сроке, о новичке будет получено первое впечатление о его способностях и трудоспособности.

Анкета представлена в приложении 5.

7 этап. Оценка наставника.

Каждый ученик по итогам срока адаптации (3-х месяцев) может дать оценку действиям своего наставника.

Основываясь на результатах анкетирования, будет дана оценка работе наставника. Анкета представлена в приложении 6.

3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Для того чтобы убедиться, что разработанные предложения по совершенствованию подбора в ЧФ «Лига» действительно помогут компании выйти на новый качественный уровень и получить дополнительную выручку, осуществим соотношение затрат и предполагаемых доходов (табл. 19).

Таблица 19

Затраты при внедрении разработанных предложений для ЧФ «Лига»

Наименование показателей затрат на разработку предложений	Формула расчета	Значение (тыс. руб. в год)
1	2	3
Капитальные затраты		
Затраты на создание новой методики и проведение подбора по новому алгоритму	$Z1 = (Z_i \times C_i \times M) \times K_d \times K_c/c + Z_i \times K_c/nc + Z_{пр}$ Z_i - з/п i -го работника, занятого в мероприятиях C_i - число занятых в мероприятиях M - число месяцев осуществления мероприятий	$Z1 = 22$

Наименование показателей затрат на разработку предложений	Формула расчета	Значение (тыс. руб. в год)
1	2	3
	<p>Кд - коэффициент, учитывающий дополнительную з/п</p> <p>Кс/нс - коэффициент, учитывающий отчисления на страхование несчастных случаев</p> <p>Кс - коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование</p> <p>Зпр – другие расходы</p>	
Затраты на создание группы по внедрению мероприятий	$Z2 = (Z_i \times \text{Ч}_i \times M) \times K_d \times K_c/c + Z_i \times K_c/нс + Z_{пр}$ <p>Z_i - з/п i-го работника, занятого в мероприятиях</p> <p>Ч_i - число занятых в мероприятиях</p>	$Z2 = 7,6$

Продолжение таблицы 19

1	2	3
---	---	---

	<p>М - число месяцев осуществления мероприятий Кд - коэффициент, учитывающий дополнительную з/п</p> <p>Кс/нс - коэффициент, учитывающий отчисления на страхование несчастных случаев</p> <p>Кс - коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование</p> <p>Зпр – другие расходы</p>	
Капитальные вложения в автоматизацию процессов обработки тестов	<p>$Z3=K1+K2+K3-K4$</p> <p>К1 - затраты на приобретение IT обеспечение</p> <p>К2 – затраты на технические средства, установку, монтаж и тестирование</p> <p>К3 – транспортные затраты</p> <p>К4 – стоимость высвобождающихся технических средств управления</p>	Z3= 98
Итого капитальные затраты		127,3
Текущие затраты		
Средняя з/плата сотрудников осуществляющих внедрение мероприятий	<p>$Z4=K1+K2$</p> <p>К1 – оклад вовлеченных сотрудников</p> <p>К2 – отчисления с ФОТ 30.2%</p>	140,616
Итого текущие затраты		140,616
Итого затраты (текущие + капитальные)		267,916

Сформируем ленточную диаграмму Ганта по внедрению инновации в системе методов подбора ЧФ «Лига».

Планирование инновации системе методов подбора ЧФ «Лига»

представлено с горизонтом в 3 года.

Планируется, что в результате изменений в системе методов подбора ЧФ «Лига», повысится их эффективность затрат на персонал. Тем самым можно снизить потери в 2020 г. до уровня в 34 % от данных за 2017 г. (затраты на увольнения, поиск, подбор, отбор и найм сотрудников компании в 2017 г., компанией были оценены в 610 тыс. руб.).

Планируется, что в 2021 г., когда система выйдет на постоянный режим потери уменьшатся на 98%. Таким образом, экономия в 2020 г. составит 210 тыс. руб., а в 2021 г. – 600 тыс. руб.

Таблица 20

Распределение затрат внедрения инновации в системе методов подбора ЧФ «Лига», тыс. руб.

Этапы	Период											
	2019				2020				2021			
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
Принятие решения	0											
Разработка НПА	0	0										
Формирование команды по осуществлению мероприятий		2	1,5									

Этапы	Период											
Разработка тестов и порядка применения		6,2										
Дополнительное обучение менеджера по кадрам			58									
Покупка ИТ, тестирование. Пилотное тестирование новых методов подбора				15,518	35,154	35,154	35,154	35,154				
Функционирование на постоянной основе									35,154	35,154	35,154	35,154
Реализация инноваций	70%			30%				100%				

Этапы	Период		
и (%)			
Итого Затрат	-139,018	140,616	140,616
Планируе мый доход	0	210	600
Прибыль от инноваци й: Д-З	-139,018	69,384	459,384

Вторым мероприятием является внедрение системы наставничества.

Осуществим расчет затрат, которые следует потратить для обучения одного сотрудника.

В настоящее время, в ЧФ «Лига» не осуществляется подсчет суммы затрат, необходимых для проведения обучения одного сотрудника, на основании этого, с целью осуществления расчета, возьмем среднюю сумму, необходимую для обучения торгового сотрудника, которая равна 26 тыс. рублей.

Расходы на внедрение штатной единицы наставника составят:

22 тыс. руб. * 12 месяцев = 264 тыс. руб.

7 тыс. руб. * 5 (4 квартала и годовая премия) = 35 тыс. руб.

Сумма общих затрат, необходимых на внедрение наставника составит:

264 тыс. руб. + 35 тыс. руб. = 299 тыс. руб.

В случае внедрения системы наставничества, планируется снижение текучести кадров предприятия на 20%. В связи с этим, после внедрения программы наставничества, уровень текучести будет снижен на 3,6 %, т.е. составит 14,4 %.

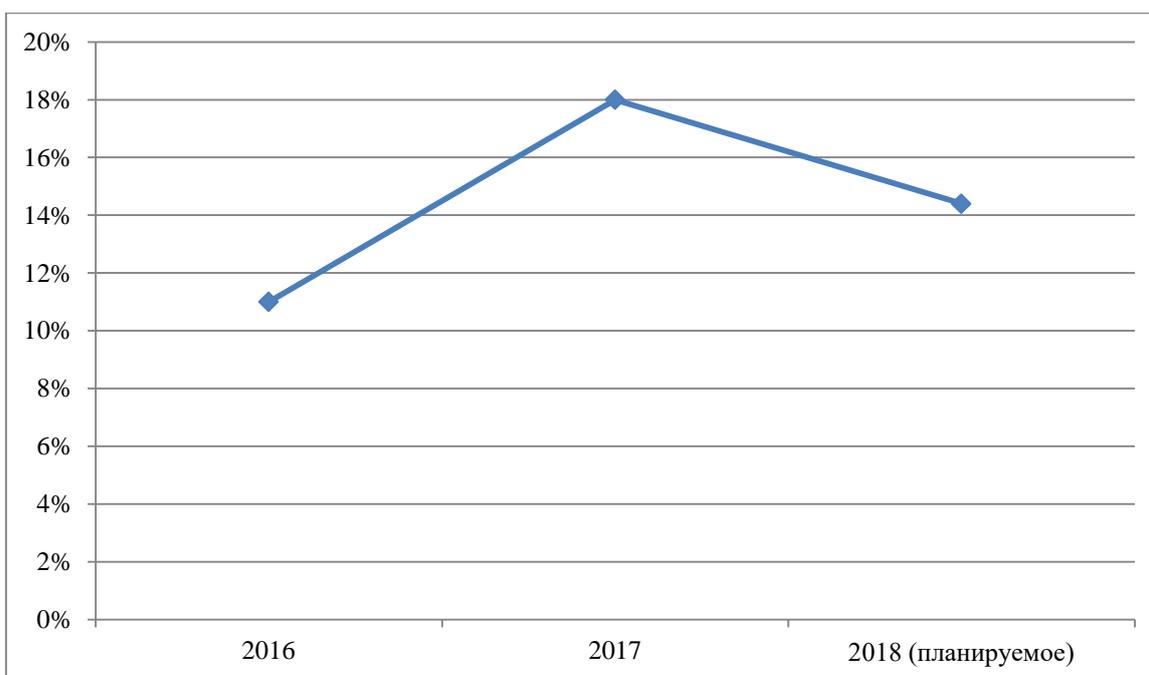


Рисунок 12 - Коэффициент текучести кадров

Экономия ЧФ «Лига» составит: 49 человек * 27 тыс. руб. = 1323 тыс. руб.

Расчет ЧДД

$$ЧДД = \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) * \frac{1}{(1+E)^t}$$

где R_t - результаты, полученные на t-ом шаге расчета,

Z_t - затраты, осуществляемые на том же шаге,

T - горизонт расчета (продолжительность расчетного периода); он равен номеру шага расчета, на котором производится закрытие проекта,

$(R_t - Z_t)$ - эффект, достигаемый на t-ом шаге,

E - постоянная норма дисконта, равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал.

$$ЧДД = (1323 \text{ тыс. руб.} - 299 \text{ тыс. руб.}) * 1 \backslash (1+0,14) = 898,2 \text{ тыс. руб.}$$

Основываясь на рассчитанных данных, отметим, что разработка и внедрение регламента наставничества, позволит снизить текучесть кадров предприятия на 3,6% в год, а экономическая выгода ЧФ «Лига» будет выражена в 898,2 тыс. руб.

Далее, дадим оценку социально-экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий. Данные занесем в таблицу 21.

Таблица 21

Социально-экономическая эффективность мероприятий

Социальная эффективность	Экономическая эффективность
1	2
<ul style="list-style-type: none"> 1. Резкое и значительное повышение мотивации персонала; 2. Повышение ответственности сотрудников; 3. Стремление работников к дальнейшему профессиональному и личностному росту. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Низкий уровень прогулов и текучести; 2. Увеличение товарооборота; 3. Увеличение прибыли; 4. Увеличение производительности труда.
<ul style="list-style-type: none"> 1. Повышается лояльность работников организации; 2. Позволяет сотрудникам стремиться к расширению своих компетенций. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Привлечение персонала в организацию; 2. Удержание работающих в компании сотрудников; 3. Стимулирование производственного поведения; 4. Контроль над издержками на рабочую силу.

Продолжение таблицы 21

1	2
<p>1. Улучшатся результаты работы всего предприятия;</p> <p>2. Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда;</p> <p>3. Способствует повышению уровня квалификации работников.</p>	<p>1. Снижение текучести кадров.</p> <p>2. Увеличение товарооборота.</p> <p>3. Увеличение прибыли.</p> <p>4. Сокращение затрат на привлечение новых работников</p> <p>5. Увеличение производительности труда.</p>

Таким образом, оценка эффективности системы мер по управлению персоналом организации позволяет комплексно оценить не только экономические, но и социальные результаты её реализации. Также, выделить в общем доходе, полученном организацией в период проведения мероприятий по формированию и реализации системы управления персоналом, долю дохода, обусловленную оптимизацией кадровой сферы, и на ее основе обосновать размеры необходимых инвестиций и их интенсивность, оценить уровень отдачи, а также выделить долю эффекта, полученного от отдельных мероприятий кадровой политики.

Вывод по 3 главе. Таким образом, в данной главе разработаны мероприятия, направленные на снижение текучести кадров ЧФ «Лига». Так, в работе предложены:

1) предложены мероприятия по усовершенствованию процесса подбора персонала путем решения следующих задач:

– регламентировать процесс подбора в одном документе «Положению о проведении подбора и отбора персонала»;

– реализовать модель оценки компетенций в процессе подбора персонала компании.

Таким образом, при разработке и внедрении регламента наставничества, текучесть кадров сократится на 3,6% в год (на 49 человек).

2) Программа наставничества играет важную роль в деятельности предприятия, она помогает избежать лишних затрат на срочный подбор персонала, его обучение. При грамотном управлении текучестью персонал не испытывает перегруженность в работе, так как своевременно происходит процесс принятия нового сотрудника.

В результате экономического эффекта данные мероприятия позволят получить и социальный эффект, который выражается в улучшении морально-психологического климата, роста позитивного отношения к труду, усилении лояльности персонала к своему предприятию, что позволит снизить уровень потенциальной и фактической текучести.

Заключение

Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом предприятия, это своего рода индикатор неблагополучия.

В плановой экономике текучесть кадров подвергалась рассмотрению в качестве социально-экономического процесса, который был выражен в поиске работниками наиболее благоприятных условий применения рабочей силы с целью удовлетворения возникших потребностей.

Переход к рыночным отношениям существенно внес коррективы в социально-экономическую сущность текучести персонала, что позволило подвергнуть изучению данной проблемы с нового качественного уровня, который характерен для современного этапа развития общества.

В рыночной экономике общество не имеет заинтересованности и экономической возможности удовлетворения всех потребностей и интересов работника предприятия.

В результате проведенного исследования теоретического материала, были получены следующие результаты.

1. Проведенный анализ существующих теоретических и методических положений кадрового менеджмента показал, что текучесть кадров - абсолютный показатель движения персонала, который характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения.

Текучесть кадров - это сложный, многомерный процесс, который входит в состав общего движения трудовых ресурсов в народном хозяйстве, частью которого являются индивидуальные неорганизованные перемещения работников и который затрагивает интересы экономики, менеджмента, психологии.

2. Основными этапами управления текучестью кадров на

предприятиях являются следующие: 1) определение уровня текучести кадров на предприятии; 2) определение дополнительных экономических затрат предприятия, вызванных текучестью кадров; 3) определение причин текучести кадров; 4) определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса увольнения рабочей силы; 5) определение экономического эффекта от внедрения разработанных мероприятий по снижению уровня текучести кадров.

3. Основываясь на исследовании представленного материала, по нашему мнению, концепция регулирования текучести персонала, функционирующая в настоящее время, базируется на том, что залог достижения нормального (естественного) уровня текучести выступает в качестве динамического согласования индивидуальной и корпоративной конкурентоспособности работников с целью достижения организационных и личных целей предприятия. Поэтому основу концепции снижения текучести персонала должно составлять не только обеспечение повышения эффективности деятельности организации в целом, но и повсеместное развитие ее кадрового потенциала по сравнению с изменениями внешней среды.

В практической части данной дипломной работы был проведен анализ текучести кадров на ЧФ «Лига».

По итогам проведенного анализа сделаем следующие выводы. В отчетном году на предприятии наблюдалось сокращение численности сотрудников на 6 человек, из них 3 человека – это работники торгово-оперативного персонала, а именно продавцы и 3 – из вспомогательного персонала.

Проведенные изменения в штатном расписании позволили несколько увеличить фонд заработной платы. На этом фоне уменьшение прочих выплат и оплаты за неотработанное время позволили хоть и не значительно, но все же увеличить заработную плату по ставкам и окладам и компенсационные

выплаты. Более чем на четверть, увеличились выплаты стимулирующего характера.

Однако, на предприятии нарушен основной принцип стабильного развития – темп роста производительности труда должен превышать темп роста средней заработной платы, темп роста оборота розничной торговли должен превышать темп роста фонда заработной платы.

Также, следует отметить, что средняя заработная плата одного работника предприятия выросла на 18,23%, в то время как производительность труда одного работника ТОП увеличилась на 16,62%, а в целом по предприятию лишь на 8,5%. Данное положение могло возникнуть по следующим причинам:

- уменьшение численности работников ТОП, в том числе двух продавцов I категории, и как следствие нехватка данного персонала;

- необоснованно завышенное соотношение численности административно-управленческого персонала к сформировавшемуся количеству торгово-оперативного и вспомогательного персонала.

С другой стороны, увеличение фонда заработной платы почти на 6% на фоне уменьшения оборота розничной торговли более, чем на 2% не позволяет предприятию делать накоплений для дальнейшего развития, а, следовательно, ведет к упадку торгового предприятия и образованию убытков. Снижение производительности труда объясняется и снижением товарооборота, которого происходит за счет снижения объема продаж.

В ходе анкетирования были выявлены причины, по которым сотрудники ЧФ «Лига», могут покинуть свои рабочие места.

Таковыми причинами стали:

- Не соответствующая заработная плата – 76%;
- Отсутствие возможности карьерного роста – 62%;
- Отсутствие стабильных премий, бонусов – 67%.

Выявленные причины текучести показывают, что эти направления в управлении персоналом банка требуют улучшения.

Следовательно, на предприятии необходимо наметить возможные пути улучшения сложившейся ситуации и разработать программу мотивации сотрудников, которая позволит снизить текучесть персонала на предприятии.

Исходя из выявленных причин, были предложены такие мероприятия, как:

1) предложены мероприятия по усовершенствованию процесса подбора персонала путем решения следующих задач:

– регламентировать процесс подбора в одном документе «Положению о проведении подбора и отбора персонала»;

– реализовать модель оценки компетенций в процессе подбора персонала компании.

Таким образом, при разработке и внедрении регламента наставничества, текучесть кадров сократится на 3,6% в год (на 49 человек).

2) Программа наставничества играет важную роль в деятельности предприятия, он помогает избежать лишних затрат на срочный подбор персонала, его обучение. При грамотном управлении текучестью персонал не испытывает перегруженность в работе, так как своевременно происходит процесс принятия нового сотрудника.

В результате экономического эффекта данные мероприятия позволят получить и социальный эффект, который выражается в улучшении морально-психологического климата, роста позитивного отношения к труду, усилении лояльности персонала к своему предприятию, что позволит снизить уровень потенциальной и фактической текучести.

Список использованной литературы

1. Альшевская Н. Карьера как социальный феномен: сущность, признаки, технологии построения / Н. Альшевская // Социология: теория, методы, маркетинг. – 2018. – № 2. – С. 106–112.
2. Анализ работ по моделированию компетенций, Saville & Holdsworth Ltd, Business Psychologist Ltd, 2018 (Russian Edition)
3. Апполонова С. Как составить компетенции // Профессиональный журнал кадровика Кадровые решения №7 (13) июль 2017
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
5. Васильева А.В. Маркетинг персонала (на примере администрации МР «Амгинский улус (район)» // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2016. № 26. С. 37-41.
6. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
7. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: учебное пособие / А.П. Волгин, В.И. Матирко и др. - М.: Дело, 2013. - 356 с
8. Всяких Ю.В. Проблема текучести кадров и ее профилактика //Международный научный журнал «Символ науки» №1. 2018. С. 64-65
9. Гарбар А.А. Анализ структуры мотивов текучести кадров и ее динамики //Проблемы современной экономики №2-3. 2018. С. 199-204
10. Гладкий А.А. Зарплата и управление персоналом / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с.
11. Гордеева, Е.С. Кадровый резерв как эффективная система [Текст] / Е.С. Гордеева // Справочник по управлению персоналом. - № 1. -

2018. - С. 55-56.

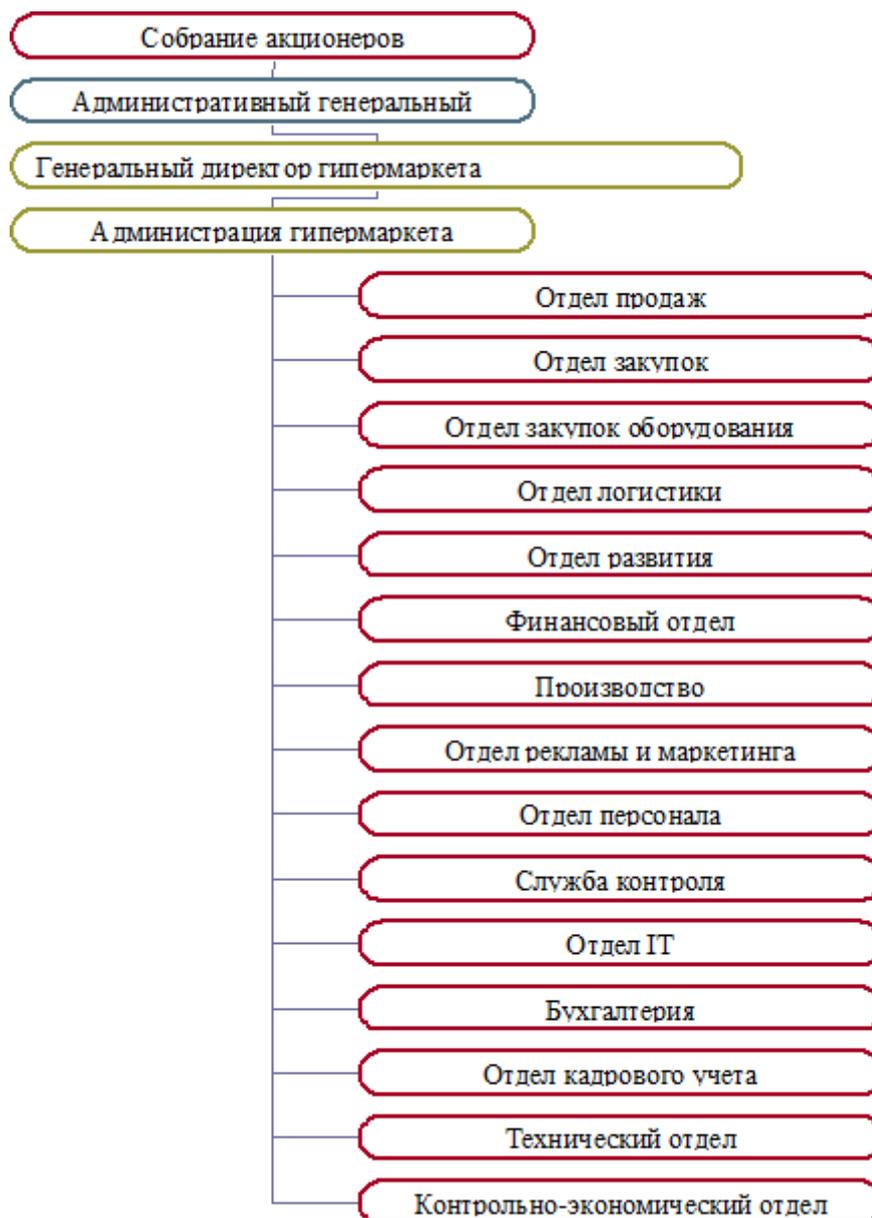
12. Григорьева И.В. Текучесть кадров. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.balans.ru/ru/library/print/8/article_39.html
13. Гринева В. М. Проблемы управления трудовыми ресурсами предприятия: монография / В. Гринева, А. Н. Ястремская. – М.: НЭУ, 2016. - 192 с.
14. Грюмова Н.В., Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение. - СПб.: Питер, 2015. - 288 с.
15. Гунин В.К., Лестев Д.В. Текучесть кадров как экономическая проблема: причины и последствия // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития, №7. 2018. С. 43-47
16. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
17. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки «Управление персоналом», «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»). - Москва: Дашков и К°, 2014. - 287 с.
18. Дятлов В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов. - М.: ПРИОР, 2016. - 365 с.
19. Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с.
20. Ерошкина М. Кадровый резерв как элемент стратегии // Научно-практический журнал по вопросам управления Персонал МИКС №3 (28) 2018.
21. Жигач А.А. Какие факторы оказывают главное влияние на текучесть персонала. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2018/2/11/A_u_nas_takaja_tekuchka
22. Зайцев Г. Г. Управление деловой карьерой / Г. Г. Зайцев, Г. В. Черкасская. – М.: Академия, 2017. – 256 с.

23. Захаркина А.В. Текучесть и стабильность персонала: сущность и значение // Старт в науке №5. 2018. С. 147-148
24. Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М. Менеджмент: Учебник. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 168 с.
25. Исаева О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
26. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. - Минск.: Новое издание, 2015. - 256 с.
27. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов; Государственный университет управления. - 3-е издание, переработанное и дополненное. - Москва: ИНФРА-М, 2017. - 438 с.
28. Комаров Е. Управление карьерой / Е. Комаров // Управление персоналом. – 2018. – № 1. – С. 37–42.
29. Латфуллин Г.А., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента. — СПб.: Питер, 2016. - 464 с.
30. Леонова О.И., Леонов, А.В. Система управления персоналом в период реорганизации / О.И. Леонов, А.В. Леонов // Современные технологии управления. - 2016. - №01 (37). – С. 74 – 98.
31. Липатов В.С. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / В.С.Липатов. - М.: Люкс-арт, 2014. - 356 с.
32. Литвинюк А. Управление персоналом: учебное пособие / А.М. Литвинюк. - М: Юристь, 2014. – 369 с.
33. Лукьянова Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
34. Мазин А., Шагалова, Т., Кабанов, В. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе: учебное пособие / А. Мазин, Т. Шагалова, В. Кабанов // Управление персоналом. – 2017. – № 4. – С. 18-22.

35. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 312 с.
36. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
37. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.
38. Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
39. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
40. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
41. Оксинайд К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
42. Пустынникова Ю. Оценка персонала как универсальный инструмент управления // Профессиональный журнал кадровика Кадровые решения, №2. - 2018
43. Самыгин С.И. Менеджмент персонала [Текст]: учебное пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2014. - 480 с.
44. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: учебное пособие / В.А. Спивак. - СПб.: Питер, 2014. - 416 с.
45. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2013. - 272 с.
46. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента [Текст]:

- учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов- М.: 2013. - 288 с.
47. Управление карьерой, Saville & Holdsworth Ltd, Business Psychologist Ltd, 2018 (Russian Edition)
48. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 423 с.
49. Управление персоналом в России: история и современность: монография / [И. Б. Дуракова и др.]; под ред. А. Я. Кибанова. - Москва: ИНФРА-М, 2015. - 240 с.
50. Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления: Учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Е.В. Фрейдина; Под ред. Ю.В. Гусев. - М.: Омега-Л, 2013. - 368 с.

Организационная структура предприятия ЧФ «Лига»



Анализ технологии поиска и подбора персонала в компании

Этапы поиска и подбора персонала	Поиск и подбор персонала в компании согласно требованиям	Фактический процесс поиска и подбора в компании
Выявление потребности в персонале	Основывается на утвержденном графике выполнения работ по каждому отделу продаж, и утверждается ежеквартально, учитывая сезонность в данном сегменте торговли.	Утвержденные графики работ в наличии. Однако, потребность в персонале появляется спонтанно, что является причиной сезонности работ или технологической цепочки. Есть случаи приема не квалифицированных специалистов в результате спешного найма или отсутствия подходящих кандидатов.
Заполнение заявки на подбор персонала	Документ обязательный для заполнения каждым руководителем любого уровня, заказывающим себе новых сотрудников. Форма и структура такой заявки представлена в Приложение 1 к Положению о подборе персонала.	Заполняется очень редко. Нарушения происходят на уровне директора предприятия, что приводит к нарушениям и линейном уровне. Заявки по телефону без конкретных требований к кандидату приводят к потерям времени и большим нагрузкам на рекрутера.
Должностная инструкция на открывшуюся вакансию	Этот документ должен быть скорректирован, адаптирован или вновь написан в соответствии с предъявляемыми требованиями к должности после тщательного изучения функционала и обязанностей.	Используются в основном ранее написанные инструкции, не отражающие реальные требования к кандидатам. В результате поиска персонала есть возможность ошибки в неправильном определении приоритетов, также при дальнейшей работе кандидатов реальность не совпадает с функционально-трудовыми действиями в рабочем процессе, что вызывает напряженность рабочего процесса на всех уровнях и негативно влияет на доверие к компании в целом, формирую тем самым негативный образ компании.
Поиск кандидата	Комплекс мероприятий включающих в себя: подачу	Размещение объявления о вакансии в платных источниках СМИ.

	объявлений в СМИ, использования ресурса Интернета, обращение к сотрудникам предприятия, поиск в базе данных предприятия (использование резерва). обращение в кадровые агентства	Параллельно ведется поиск в базе данных предприятия (ведется банк данных каждым рекрутером). Ознакомление сотрудников с образовавшейся вакансией. При поиске редких специалистов и категории руководителей производятся обращения в кадровые агентства.
Анализ резюме кандидатов	Выявление кандидатов из числа присланных резюме и их откликов на объявления по предъявленным требованиям в заявке и обязанностям должностной инструкции	Согласно установленным требованиям
Предварительное собеседование с кандидатом	Проводится с начальником отдела кадров, который предоставляет кандидату информацию о вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Ознакомление начальника ОК с предъявленными кандидатом документами (трудовая книжка, диплом об образовании и т.д.)	Согласно установленным требованиям.
Тестирование на профессиональные и личностные качества	Прохождение кандидатом тестовых программ, таких как: восьмицветовой тест Люшера; СМЛЛ (ММРЛ); 16-ти факторный тест Кеттелла.	Из-за нехватки кандидатов по категории специалист, тестирование не производится. чтобы длительностью процедуры не потерять кандидата, заменяется личной беседой начальника отдела кадров на основании соответствия заполненной анкеты кандидата.
Анализ предварительного о собеседования	Выявление 2-3 подходящих кандидатов, соответствующих открытой вакансии.	Согласно установленным требованиям. Формирование резерва (базы данных) из пришедших на собеседование кандидатов.
Основное собеседование с отобранными претендентами и на должность	Комплексная оценка претендентов на соответствие вакантной должности. Назначение даты встречи с директором.	Проводится тщательное изучение документов об образовании, о прохождении различных курсов, изучение трудовой книжки. Проверка

		кандидата службой безопасности. При положительном результате назначается встреча с руководителем.
Представление кандидатов директору	Собеседование с кандидатами. Анализ претендентов и выбор окончательной кандидатуры, либо отказ. При положительном выборе кандидата с ним подтверждаются условия найма. заработная плата, обязанности. испытательный срок, и дата его выхода на работу	Согласно установленным требованиям. При положительном результате отделом кадров готовится проект трудового договора. В случае отказа директором, предъявляются кандидаты из резерва, при отсутствии таковых процедура поиска и отбора начинается заново, либо приходится прибегать к помощи кадровых агентств.
Прием на работу	До подписания договора ознакомить потенциального работника с такими документами, как: коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, положение об оплате труда, должностная инструкция, положение о прохождении испытательного срока и др. Подписание трудового договора	Прием на работу осуществляется согласно требованиям Трудового кодекса Российской Федерации и регламентированным требованиям предприятия.
Прохождение испытательного срока	Срок испытания устанавливается директором предприятия, согласно трудовому кодексу в зависимости от категории работника и прописывается в трудовом договоре.	Нет комплексных мер помогающих адаптироваться сотруднику на первом году работы, руководители отделов сталкиваются с нежеланием сотрудников быть наставниками вновь принятых работников, сильна конкуренция внутри отделов и внутри предприятия в целом. Директор придерживается стратегии управления «разделяй и властвуй».

Программа наставничества

Первое знакомство: Модуль 1 (короткие операции)		
1 день	Тренинг «Добро пожаловать в Сбербанк»	Во время проведения адаптационного, ознакомительного тренинга наставник представится группе, расскажет о существующей системе наставничества, знакомится в первый раз с группой учеников.
2-6 день	Обучающие тренинги	Во время обучающих тренингов наставник будет курировать группы, после завершения каждого дня обучения будет собираться группа и задавать появившиеся вопросы наставнику, либо организовывается горячая линия.
Стажировка в ВСП 2-3 недели	После последнего модуля обучения на коротких операциях, ученики сдают все экзамены и выходят на стажировку в офис, где будут работать.	Наставник вместе с учениками выходит на их место работы, представляет их коллективу и руководителю, дает информацию о ВСП (рассказывает нюансы), знакомит с местом работы, ставит задачи на время стажировки, помогает при возникающих сложностях.
Очное обучение: Модуль 2 (длинные операции)		
1-6 день	Обучающие тренинги	На втором модуле обучения наставник собирается с группой в первый и в последний день, организывает собрание по всем интересующим вопросам.

Продолжение Приложения 3

7 день	Тренинг по базовым навыкам продаж и стандартам сервиса.	После прохождения тренинга, отработывает полученные знания вместе с учениками, на своем примере, рассказывает практические примеры, разбор разнообразных ситуаций. Рассказывает о самых удачных и неудачных примерах применения навыков продаж и знания стандартов сервиса.
Стажировка в ВСП 2-3 недели		Курирует учеников на втором модуле адаптации, ставит задачи на второй срок стажировки, каждую неделю проводит собрания по итогам стажировки.
Очное обучение: Модуль 3 (длинные операции, часть 2)		
1-5 дни	Тренинги по кредитным картам, операциями с ОМС, сберегательными сертификатами, денежными переводами.	На завершающем, 3 модуле обучения наставник собирается с группой в первый и в последний день, организывает собрание по всем интересующим вопросам.
Стажировка в ВСП 2-3 недели		Постановка наставником целей на итоговую стажировку, курирование группы, подведение итогов всего курса обучения, защита целей.

Индивидуальный план работы на испытательный срок

Ф. И. О. _____ Куратор _____
 Должность _____ Руководитель _____
 Подразделение _____
 Проект, задание _____
 Планируемый результат _____
 Фактический результат _____
 Комментарии:

Дата _____ Подпись работника _____

 (заполняется непосредственным руководителем)

Оценка степени адаптивности и обучаемости сотрудника:

ниже среднего / средняя / выше среднего

Проект, задание _____

Планируемый результат _____

Фактический результат _____

Оценка по 7-бальной шкале: Куратор _____ Руководитель _____

Дата _____ Подпись непосредственного руководителя _____

Согласовано:

Менеджер по персоналу _____ Подпись _____ Инициалы, фамилия

Оценка специалиста

(проводится с использованием 7-бальной шкалы по критериям, перечисленным ниже)

1. Выполнение порученной работы (справляется ли работник с порученной работой за установленное время).

На работу затрачивается ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ На работу затрачивается гораздо больше времени, _____ гораздо меньше времени, чем это диктуется _____ чем это диктуется опытом или планом _____ опытом или планом

2. Качество работы (насколько тщательно, точно и добросовестно выполняется работа, отсутствуют ли ошибки, учитываются ли указания и точка зрения руководителя).
 Работа должна постоянно _____ 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ Результаты работы всегда переделываться _____ высокого качества
3. Уровень профессиональной подготовки (насколько хорошо работник ориентируется в предмете своей деятельности, обладает ли достаточными профессиональными навыками для выполнения своих обязанностей).
 Знание предмета _____ 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ Отлично ориентируется деятельности слабое, _____ в предмете деятельности, проф. навыки развиты _____ обладает высоким уровнем недостаточно _____ развития проф. навыков
4. Совместная работа (сотрудничает ли работник с коллегами при решении задач, есть ли готовность поделиться знаниями и умениями, оказывает ли поддержку, консультируется ли).
 Не любит и не умеет _____ 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ Проявляет выраженную работать в группе, _____ склонность к работе редко принимает и _____ в группе, эффективно предлагает помощь _____ сотрудничает с другими
5. Способность к деловому общению (умеет ли работник четко высказать свои мысли, выслушать и понять собеседника).
 Плохо воспринимается, _____ 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ Хорошо воспринимается, не умеет слушать _____ убедителен, умеет слушать собеседника, не стремится _____ собеседника, стремится достичь взаимопонимания _____ достичь взаимопонимания
6. Письменные способы выражения (умеет ли работник подготовить письменное сообщение: написать служебную записку, отчет, вести деловую переписку).
 Тексты постоянно _____ 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ Тексты соответствуют переделываются, _____ поставленной цели, трудны для восприятия, _____ легко воспринимаются, не соответствуют стандарту _____ соответствуют стандарту
7. Самостоятельность (может ли работник выполнять порученную работу без посторонней помощи).
 Без посторонней помощи _____ 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ Даже сложные задания не знает, что предпринять, _____ успешно выполняет без при

трудностях - теряется _____ посторонней помощи

8. Умение доводить начатое дело до конца (способен ли работник довести начатое дело до конца без напоминаний и постоянного контроля со стороны руководства).

Требует постоянного _____ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 _____ Получив задание, всегда напоминания и контроля _____ доводит дело до конца без выполнения работы _____ напоминаний и контроля

Отзывы руководителя:

Предложения по дальнейшей работе

сотрудника: _____

Дата _____ Подпись непосредственного руководителя _____

(заполняется сотрудником отдела персонала)

Результаты прохождения испытательного срока

Средний балл оценки заданий _____

(по среднему баллу делается вывод о потенциале работника)

ВЫВОДЫ

Средний балл: Потенциал:

до 3 _____ Не соответствует занимаемой должности

от 3 до 4 _____ Неполное служебное соответствие

от 4 до 5 _____ В целом соответствует занимаемой должности

от 5 до 6 _____ Полностью соответствует занимаемой должности

более 6 _____ Заслуживает выдвижения на более высокую должность

Рекомендации:

Решение:

Дата _____ Подпись сотрудника отдела персонала _____

Оценочный лист наставника

Должность _____

Подразделение _____

Дата выхода на работу _____ Дата оценки _____

Ф.И.О. непосредственного руководителя _____

Ф.И.О. куратора _____

ВОПРОС _____ ОТВЕТ _____ КОММЕНТАРИИ _____

Мое рабочее место подготовлено _____ - _____ - _____

Мне четко сформулировали мои основные задачи - _____ - _____

Я ознакомлен со своей должностной инструкцией - _____ - _____

Меня представили коллективу _____ - _____ - _____

Я знаю, каких результатов от меня ждут _____ - _____ - _____

Я знаю свои права и обязанности _____ - _____ - _____

Я знаю распорядок и свой рабочий график _____ - _____ - _____

Я знаю, как вести себя в непредвиденной ситуации - _____ - _____

Я знаю перечень сведений коммерческой тайны _ - _____ - _____

Я активно взаимодействую с коллегами в отделе __ - _____ - _____

Я активно взаимодействую с другими отделами __ - _____ - _____

Я знаю направления деятельности компании _____ - _____ - _____

Я знаю традиции, нормы, стандарты компании _____ - _____ - _____

Я ознакомлен с требованиями и стандартами работы - _____ - _____

Что больше всего удивило Вас за это время _____

Дата _____ Подпись _____