



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР  
МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

81,74 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«18» август 2022 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П

к.э.н., доцент

Рябчук П. Г. Рябчук П. Г.

Выполнил:

студент группы : ЗФ 509-114-5-1

Барышников Андрей Андреевич

Научный руководитель:

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Рябчук П. Г. Рябчук П. Г.

Челябинск

2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ.....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРОМ МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>7</b>
Состояние проблемы минимизации экономических потерь организаций в существующей теории и практике менеджмента.....	7
Анализ факторов минимизации экономических потерь организации	14
Управление текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь организации.....	19
Выводы по первой главе.....	27
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ В АО «Тандер» .....</b>	<b>29</b>
Анализ эффективности управления текучестью персонала в АО «Тандер» .....	29
Проект по повышению эффективности управления текучестью персонала в АО «Тандер» .....	47
Выводы по второй главе.....	27
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>59</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>62</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b>	<b>67</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** В современных условиях трудовые коллективы выполняют многообразные социально-экономические, политические и воспитательные задачи. Не случайно в Конституции РФ и в Законе о трудовых коллективах оговорены права и обязанности трудовых коллективов. Настоящий Федеральный закон создает условия для осмысленного, заинтересованного участия работника в повышение эффективности организации и как следствие повышении уровня жизни работников.

От степени научной обоснованности управления этой важнейшей общественной ячейкой будет зависеть эффективность решения этой задачи. Поэтому вполне очевидна особая **актуальность** разработки стабильности в коллективе.

Принципиальное значение имеет то, что единственной социальной силой, способной обеспечить благополучие своих участников преимущественно за счет роста производства и сокращения затрат, являются трудовые коллективы предприятий. В ряду этих проблем особое место занимает проблема обеспечения стабильности жизнедеятельности производственного коллектива, так как по сути дела к этому сводится вся многообразная деятельность по управлению им.

Следовательно, обеспечение стабильности производственного коллектива должно подчиняться определенной логике, т.е. должна существовать общая теоретическая схема этого обеспечения, основанная на исследованиях различных сторон жизни данного социального образования.

**Степень разработанности проблемы исследования.** Развитие текучести кадров как относительно самостоятельной отрасли знания с присущей ей методологией, теорией и методикой в нашей стране происходило достаточно интенсивно в период социализма. Значительный материал

накоплен в исследованиях российских ученых А.И. Балабанов, И.Т. Балабанов, Н.П.Беляцкий, Е.Ф. Борисов, С.Е. Велеськой др.

Становление и развитие рыночных отношений в России способствовало активизации процессов высвобождения персонала, использованию различных форм неполной занятости, самозанятости, а, следовательно, ослаблению интереса к проблеме текучести персонала. С разработкой новых идей в сфере регулирования текучести персонала связан научный поиск ограниченного числа отечественных ученых: Т.С. Кабаченко, Г.Б. Казначевская, Н.А. Комарова, И.Н.Чуеви др.

Научные труды по оценке конкурентоспособности персонала, оказавшие существенное влияние на формирование авторского подхода к регулированию текучести персонала, выполнены под авторством таких ученых как: Е.Н. Мананикова, В.М. Маслова, В.В. Музыченко, Ю.Г. Одегови др.

Сведение их в общую схему позволит реализовать комплексный подход к управлению производственными коллективами. Таким образом, актуальность разработки проблемы стабильности производственного коллектива определяется также и потребностями развития социологической теории.

В плане актуальности проблемы нельзя не учитывать также и методологического аспекта. Очевидно, что анализ стабильности конкретной общественной системы – производственного коллектива – будет способствовать разработке проблемы стабильности систем вообще, как одной из важнейших проблем анализа систем, связанной с их существованием, и, таким образом, служить дальнейшему развитию системного подхода, как инструмента современной науки.

**Проблема исследования** состоит в поиске эффективных мер, повышающих эффективность управления текучестью персонала.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор **темы нашего исследования: «Управление текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь организации».**

**Объект исследования:** процесс минимизации экономических потерь организации.

**Предмет исследования:** управление текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь организации.

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по повышению эффективности управления текучестью персонала в АО «Тандер» сети «Магнит».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Изучить состояние проблемы минимизации экономических потерь организации в существующей теории и практике менеджмента.

2. Проанализировать факторы минимизации экономических потерь организации.

3. Рассмотреть процесс управления текучестью персонала как одного из факторов минимизации экономических потерь организации.

4. Разработать проект по повышению эффективности управления текучестью персонала в АО «Тандер» сети «Магнит».

**Практическая значимость работы** заключается в том, что исследование содержит практические проект по повышению эффективности управления текучестью персонала в АО «Тандер» сети «магнит», которые могут быть использованы в практике подобных организаций.

**Теоретико – методологической основой исследования** являются труды составили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления человеческими ресурсами и стабильности коллектива в аспекте регулирования и минимизации экономических издержек (З.П. Румянцева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина, А.Г. Поршнева и др.).

**Методы исследования:** анализ научной литературы, наблюдение,

опрос персонала, а также метод экспертных оценок.

**База исследования:** Акционерное Общество «Тандер» сети «Магнит», расположенный по следующему юридическому адресу: г.Копейск ул.Сутягина ,15

**Структура исследования.** Выпускная квалификационная, работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРОМ МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

Состояние проблемы минимизации экономических потерь организации в существующей теории и практике менеджмента

Экономические потери являются объективным свойством функционирования хозяйствующих субъектов любого уровня. Возникновение этих потерь обусловлено рядом объективных и субъективных причин, существенно зависящих от технического уклада и уровня эффективности функционирования и управления хозяйственными единицами. При этом любые экономические потери оказывают отрицательное влияние на народнохозяйственный комплекс[12, с. 226].

В исследованиях советских экономистов по проблеме потерь прослеживался технологический подход. Основной упор в мероприятиях по борьбе с потерями делался на экономию текущих затрат энергоносителей, сырья и материалов в процессе производства, на повышение производительности станков, машин, технологического оборудования, снижение производственных отходов, экономию рабочего времени. В то же время, такой вид экономических потерь, как ущерб от бесхозяйственности, хищений, недостач, порчи имущества и материалов приобретал ярко выраженный политический характер, где государственная социалистическая собственность представлялась общенародным достоянием, а ее потери считались самым большим «грехом». Поэтому всех замеченных в расхитительстве и бесхозяйственности объявляли государственными преступниками, а методы борьбы с потерями государственной собственности были жестокими, но экономически малоэффективными[32, с. 198].

Аналогичный подход характерен и для ряда зарубежных экономистов. Комиссия Гувера, изучавшая потери в промышленности США, использовала специфический метод анализа потерь. К потерям относят не только те

материальные ценности, которые непроизводительно, без пользы потреблены в производстве, но и все то, что могло быть произведено, но не произведено по указанным причинам. Такой подход расширил понятие потерь, включив в них и нереализованные возможности.

Американский экономист Стюарт Чейз понятие потерь трактовал несколько шире: «Потеря - это всякое препятствие к максимальному использованию стоимости при максимальных затратах».

Головин С.Д. и Карев А.Г. в самых общих чертах считали, что потери можно определить как нерационально использованную часть наличных ресурсов в виде безвозмездного и безвозвратного изъятия их из хозяйственного оборота (сверх общественно-необходимых затрат ресурсов на производство продукции), простоев производственных ресурсов[6, с. 259].

Паата Леиашвили дал экономическим потерям следующее определение: это отношение к безрезультатно использованным полезным ограниченными благам, следовательно, это отношение к потерям возможностей удовлетворения потребностей. Это безрезультатные экономические затраты. Если в результате использования экономические полезности не превратились в затраты, значит они превратились в потери. Потери, так же как и затраты, есть уничтоженные полезности. Однако, затратам соответствуют удовлетворенные потребности, а потерям - неудовлетворенные. Поэтому неэффективные затраты всегда можно представить как сумму эффективных затрат и потерь, в которые превратились полезности использованных ограниченных благ[19, с. 267].

Особого внимания заслуживает определение экономических потерь, данное К.Б. Лейкиной. Она рассматривает потери в процессе производства и реализации продукции. «Потери в широком смысле слова (социально-экономические) - это разность между объективно возможным (исходя из технического уровня наличных ресурсов производства) и сложившимся уровнем удовлетворения материальных и культурных потребностей трудящихся. Потери в узком смысле слова (экономические) представляют



собой разность между объемом продукции, которая могла быть создана и реализована потребителям при рациональном использовании живого труда и данного уровня развития техники и технологии производства, и объемом продукции, фактически созданной и реализованной потребителям».

Это шаг вперед к определению потерь с позиции процесса расширенного воспроизводства.

Проведенный анализ подходов к определению экономических потерь позволяет сделать выводы, что экономические потери - это соотношение между объективно возможным и фактически полученным экономическим результатом в процессе функционирования социально-экономической системы. Они указывают на ущерб от бесхозяйственности, нереализованные возможности производства, нерациональность использования имеющихся ресурсов, и как следствие безрезультатность экономических затрат[9, с. 92].

Исследования видовых характеристик экономических потерь должно строиться на основе следующих классификационных принципов:

–народнохозяйственный подход (на любом уровне народнохозяйственной иерархии, доминирующим является установление влияния процессов потереобразования на состояние совокупного ресурсного потенциала общества);

–ресурсный подход (экономические потери могут быть потерями только непосредственно имеющихся ресурсов);

–комплексный подход (исследование должно быть целенаправленным, многоаспектным при раскрытии различных характеристик экономических, правовых, организационных и т.д. потерь);

–системный подход (исследование различных видов экономических потерь, как совокупность взаимосвязанных элементов целостной системы).

На основе указанных принципов можно предложить следующую систему классификации потерь на двух уровнях, отражающую, соответственно, их содержание в процессе воспроизводства экономики и формы их проявления в условиях конкретного хозяйственного субъекта.

На первом классификационном уровне разграничение видов потерь и их анализ проводится по следующим направлениям:

- по масштабу потерь (макро-, мезо- и микро уровне);
- по объекту потерь, а именно виду ресурса (потери средств труда, предметов труда, готовой продукции, трудовых ресурсов, финансовых и природных ресурсов, и т.д.);
- по объективности существования потерь (объективно обусловленные (или оправданные) и чистые (или неоправданные));
- по характеру негативного влияния на состояние ресурсного потенциала (прямые и косвенные).

На втором уровне классификации экономических потерь представляется целесообразным конкретизировать виды потерь первого уровня по следующим направлениям:

- по лимитированности (лимитированные и не лимитированные);
- по правомерности (правомерные или неправомерные);
- по документальности отражения (явные учитываемые и латентные не учитываемые).

При построении единой классификации экономических потерь следует учитывать, что они возникают в различных фазах развития экономики, имеют различные признаки и неодинаково воздействуют на конечные результаты экономического развития.

В аспекте проводимого исследования особого внимания заслуживает оценка неправомерных экономических потерь. Их объективность объясняется существованием в национальной экономике так называемого «теневое сектора». Действие этого фактора приводит к существенным искажениям оценок реальных экономических потерь на всех уровнях их анализа:

- с одной стороны, их уровень завышается в финансово-бухгалтерской и налоговой отчетности по издержкам (себестоимости) производства и реализации продукции (услуг);

– другой стороны - занижается отчетностью контролирующих и надзирающих органов и инстанций по хищениям, бесхозному хранению и нерациональному использованию национального богатства в различных формах.

Тем самым, из зоны объективных оценок экономические потери выпадают в «теневой сектор». Если распространить определение «теневого сектора», то экономические потери можно оценивать размерами в «скрытой», «неформальной» и «незаконной» формах [17, с. 227].

Тогда к скрытым экономическим потерям относятся фактически существующие утраты, неотраженные в формах официальной отчетности юридических лиц. К ним можно отнести и такие изощренные формы, как завышение балансовой стоимости основных фондов за счет включения в них полностью изношенного и фактически бездействующего оборудования, с целью увеличения размеров амортизации и минимизации прибыли (налога на прибыль).

К неформальным экономическим потерям относятся фактические потери, образовавшиеся в процессе неформальных, законодательно неоформленных видов деятельности (торговля «с колес», бартерные сделки).

К незаконным видам экономических потерь относятся как потери, образуемые в результате незаконной деятельности, так и формально отнесенные к ним фактически отсутствующие потери с целью последующего сокрытия хищений и незаконного присвоения. Например, в случаях преднамеренных банкротств субъектов хозяйствования.

Система классификации экономических потерь позволяет сформировать систему показателей экономических потерь и критериев их оценки.

Экономические процессы, происходящие в национальной экономике, необходимо научиться измерять. Огромная роль в этом отводится системе показателей. Необходимо добиться того, чтобы тот или иной показатель отображал объективно существующий экономический процесс.

Объективно существующие в народно-хозяйственном комплексе экономические потери могут измеряться, как натуральными, так и стоимостными показателями. Причем значение натуральных показателей в ряде случаев неоправданно занижается.

Натуральные показатели находят широкое применение в оценке экономических потерь топливно-энергетического, природного и трудового ресурсов. Так, например, экономические потери природных ресурсов при производстве, транспортировке и использовании, выраженные в натуральных показателях, имеют важнейшее народнохозяйственное значение. Сопоставление этих показателей по регионам, отраслям, отдельным производствам представляет собой серьезный аналитический материал для принятия управленческих решений по сокращению потерь. Существенным недостатком натуральных показателей экономических потерь является невозможность их агрегирования, как по вертикали, так и по горизонтали, а также невозможность их сопоставления [38, с. 115].

Стоимостные показатели успешно преодолевают эти недостатки, и широко используются для определения величины экономических потерь финансового ресурса, для проведения анализа структуры экономических потерь различных институциональных единиц на различных народнохозяйственных уровнях.

Анализ существующих показателей экономических потерь указывает на необходимость отказа в отдельных случаях от применения только натуральных или только стоимостных показателей. Существует объективная необходимость и в применении натурально-стоимостных показателей (снижение затрат определенного ресурса в натуральном выражении на 1 д.ед. произведенной продукции, рост объема капитальных вложений на производство определенного количества продукции) [36, с. 169].

Таким образом, показатели экономических потерь можно разбить на три группы: натуральные, стоимостные и натурально-стоимостные. Все они могут быть применены для определения экономических потерь на макро и микро

уровнях экономики. Причем потери на макро уровне не всегда дезагрегируются в потери микроэкономики.

Так же, по нашему мнению показатели экономических потерь обладают количественной определенностью, которую можно распределить по трем уровням.

Первый уровень формируют допустимые, нормативные объемы экономических потерь. На втором уровне располагаются сверхнормативные объемы потерь, и, наконец, критические величины экономических потерь составят третий уровень. Наличие трехуровневой системы количественной определенности экономических потерь обеспечивает формирование критериев их оценки и предоставляет потенциальную возможность для их регулирования.

Особое место в системе оценки и регулирования экономических потерь должны занять нормы и нормативы расхода различных ресурсов. Рассмотрим более подробно потенциальные возможности нормативного метода регулирования экономических потерь.

Нормы и нормативы ресурсных затрат в силу их универсальности одновременно выступают как объект и как инструмент управления. В нормах затрат ресурсного потенциала должны отражаться устойчивые связи, необходимые для установления многообразных пропорций расширенного воспроизводства. Причем необходимо понимать, что нормы функционируют в условиях рынка, а следовательно конкуренции.

Норма, как количественная мера затрат того или иного вида ресурсов в расчете на единицу продукции, должна отражать лучшие достижения отечественного производства и иметь тенденцию к снижению без ущерба для качества и конкурентоспособности. Такие нормы считаются прогрессивными, и они широко могут быть использованы для планирования и прогнозирования затрат сырья и материалов[20, с. 180].

Нормы расхода в управлении выполняют множество различных функций, главными из которых являются основы организации и управления

производством соответствующих видов материальных ресурсов на предприятиях, в отраслях народного хозяйства; планирование материально-технического снабжения конкретного производства; определение затрат на производство; исходная база для учета и контроля за рациональным использованием ресурсов.

На основе норм определяется количественная мера целесообразных связей между различными элементами процессов производства, потребления и обращения в отраслевом и территориальном аспектах.

Формирование и использование в практической работе прогрессивных технико-экономических норм и нормативов являются важнейшим условием не только повышения конкурентоспособности, эффективности производства и качества работы, но и совершенствования учета и калькулирования себестоимости продукции, работ, услуг[1, с. 372].

Таким образом, экономические потери - это соотношение между объективно возможным и фактически полученным экономическим результатом в процессе функционирования социально-экономической системы. Они указывают на ущерб от бесхозяйственности, нереализованные возможности производства, нерациональность использования имеющихся ресурсов, и как следствие безрезультатность экономических затрат.

#### Анализ факторов минимизации экономических потерь организации

Издержки организации состоят из экономически целесообразных затрат ресурсов компании и различного рода потерь, которые увеличивают себестоимость продукции, товаров, работ, услуг. Поэтому, когда речь заходит о необходимости снизить себестоимость, в первую очередь менеджмент компании должен проанализировать производственные потери и постараться если не устранить их, то хотя бы минимизировать[4, с. 117].

Потери ресурсов в процессе производства продукции могут быть как явными, так и скрытыми. Например, потери продукции в результате

производственного брака достаточно легко выявить и подсчитать сумму ущерба от них. А потери в виде выплаты зарплаты за время, потраченное персоналом на ненужные перемещения, или простой определить гораздо труднее, но суммовой ущерб от них может быть даже выше, чем у потерь от производственного брака.

Прежде чем начинать работу по сокращению потерь, менеджмент компании должен определиться с их классификацией и понять причины, по которым эти потери появляются в процессе производства.

Факторы, обуславливающие фактическое снижение экономических потерь, можно представить в виде следующего перечня:

1. Повышение технического уровня производства. Это внедрение новой, прогрессивной технологии, механизация и автоматизация производственных процессов; улучшение использования и применение новых видов сырья и материалов; изменение конструкции и технических характеристик изделий; прочие факторы, повышающие технический уровень производства.

Снижение экономических потерь может произойти при создании автоматизированных систем управления, использовании компьютерной техники и технологии. Уменьшаются затраты и в результате комплексного использования сырья, применения экономичных заменителей, полного использования отходов в производстве. Большой резерв таит в себе и совершенствование продукции, снижение ее материалоемкости и трудоемкости, снижение веса машин и оборудования, уменьшение габаритных размеров и т. д.[7, с. 108]

2. Изменение объема и структуры продукции, которые могут привести к относительному уменьшению условно-постоянных расходов (кроме амортизации), относительному уменьшению амортизационных отчислений, изменению номенклатуры и ассортимента продукции, повышению качества продукции.

Изменение номенклатуры и ассортимента продукции, работ, услуг является одним из важных факторов, влияющих на уровень затрат на

производство. При различной рентабельности отдельных изделий (по отношению к себестоимости) сдвиги в составе продукции, связанные с совершенствованием ее структуры и повышением эффективности производства, могут проводить и к уменьшению и к увеличению экономических потерь[28, с. 102].

3. Улучшение использования природных ресурсов. Здесь учитывается: изменение состава и качества сырья; изменение продуктивности месторождений; объемов подготовительных работ при добыче, способов добычи природного сырья; изменение других природных условий. Эти факторы отражают влияние естественных (природных) условий на величину переменных затрат.

4. Отраслевые и прочие факторы. К ним относятся: ввод и освоение новых цехов, производственных единиц и производств, подготовка и освоение производства в действующих объединениях и на предприятиях; прочие факторы.

Значительные резервы заложены в снижении экономических потерь на подготовку и освоение новых видов продукции и новых технологических процессов, в уменьшении затрат пускового периода по вновь вводимым в действие цехам и объектам[43, с. 207].

5. Совершенствование организации производства и труда. Снижение издержек может произойти в результате изменения в организации производства, формах и методах труда при развитии специализации производства, совершенствования управления производством и сокращения затрат на него; улучшение использования основных фондов; улучшение материально-технического снабжения; сокращения транспортных расходов; прочих факторов, повышающих уровень организации производства[37, с. 765].

Снижение текущих затрат происходит в результате совершенствования обслуживания основного производства (например, развития поточного производства, повышения коэффициента сменности, упорядочения подсобно-



технологических работ, улучшения инструментального хозяйства, совершенствования организации контроля за качеством работ и продукции). Значительное уменьшение затрат живого труда может произойти при увеличении норм и зон обслуживания, сокращении потерь рабочего времени, уменьшении числа рабочих, не выполняющих норм выработки. Дополнительная экономия возникает при совершенствовании структуры управления предприятия в целом. Она выражается в сокращении расходов на управление и в экономии заработной платы и начислений в нее в связи с высвобождением управленческого персонала.

При улучшении использования основных фондов снижение издержек производства происходит в результате повышения надежности и долговечности оборудования; совершенствования системы планово-предупредительного ремонта; централизации и внедрения индустриальных методов ремонта, содержания и эксплуатации основных фондов[24, с. 231].

Совершенствование материально-технического снабжения и использования материальных ресурсов находит отражение в уменьшении норм расхода сырья и материалов, снижении их себестоимости за счет уменьшения заготовительно-складских расходов. Транспортные расходы сокращаются в результате уменьшения затрат на доставку сырья и материалов от поставщика до складов предприятия, от заводских складов до мест потребления, уменьшения расходов на транспортировку готовой продукции[8, с. 172].

Определенные резервы снижения экономических потерь заложены в устранении или сокращении затрат, которые не являются необходимыми при нормальной организации производственного процесса (сверхнормативный расход сырья, материалов, топлива, энергии, доплаты рабочим за отступление от нормальных условий труда и сверхурочные работы, платежи по регрессивным искам и т. п.). Выявление этих излишних затрат требует особых методов и внимания коллектива предприятия. Их можно выявить проведением специальных обследований и единовременного учета, при анализе данных

нормативного учета затрат на производстве, тщательном анализе плановых и фактических затрат на производство[14, с. 199].

Одним из резервов снижения экономических потерь является снижение затрат на поиск и подбор персонала. В организациях, где показатель текучести кадров имеет высокое значение, компании затрачивают не малые средства на поиск, подбор персонала, кроме того увеличиваются затраты на обучение. Высокая текучесть кадров отрицательно сказывается на производительности труда персонала, что косвенно влияет на увеличение экономических потерь предприятия.

Выделяют следующие методы снижения текучести кадров:

- обеспечение качественного подбор персонала. Нанимать правильных людей, соответствующих корпоративной культуре организации. Их ценности, принципы и цели должны соответствовать целям компании. На стадии подбора обеспечение соискателей максимальной информацией о работе и работодателе. Не следует завышать ожидания. Также следует применять все необходимые методы подбора для выявления подходящих профессиональных качеств будущего сотрудника;

- разработка программы по профессиональному и карьерному развитию персонала. Обучающие программы имеют большое значение для обеспечения лояльности и удержания. Например, такие как курсы по повышению квалификации, усовершенствование имеющихся навыков и получение новых знаний за счёт работодателя;

- обеспечение причастность сотрудников. «Открытая политика» не предполагает встреч за закрытыми дверями. Сотрудники должны осознать, что они имеют голос и признаны за свой вклад;

- обеспечение сотрудников работой. Сотрудники должны чувствовать, что от их деятельности действительно что-то зависит. Постоянная занятость вызывает ощущение стабильности, что является основополагающим не только в работе, но и в других сферах жизни;

– развитие конкурентоспособного компенсационного пакета, который включает премии и бонусы за особые достижения, систему льгот, поддерживающую здоровье работников и членов их семей. Следует учитывать потребности сотрудников;

– снижение количества сверхурочной работы и работы по выходным. Для большинства отдых имеет большое значение, поэтому не стоит сокращать его и без того немногочисленные часы. Работа должна быть оценена не по количеству отработанного времени, а по конкретным достигнутым результатам[45, с. 187].

Таким образом, снижение текучести кадров может не только снизить экономические потери организации, но и существенно повысить производительность труда и экономические результаты предприятия.

#### Управление текучестью персонала как фактор минимизации экономических потерь организации

Сегодня уровень конкурентоспособности организации все больше зависит от степени ее превосходства в области практического управления, в том числе эффективного управления персоналом.

Текучесть персонала – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудником рабочим местом или неудовлетворенностью организацией конкретным специалистом. Очевидно, что есть внутриорганизационные факторы (причины увольнения сотрудников), способствующие высокой текучести кадров[33, с. 227].

Для поддержания адекватного уровня текучести персонала организации или для снижения имеющегося, необходимо на постоянной основе анализировать причины текучести, разрабатывать и внедрять в практику управления мероприятия, способствующие устранению этих причин или снижению их влияния[26, с. 299].

Среди наиболее популярных организационных причин высокой текучести кадров следующие:

1. Проблемы в вопросах оплаты труда персонала.

– Неконкурентоспособная оплата труда.

Оплата труда – основной инструмент привлечения конкурентного персонала в организацию, стимулирования эффективного труда и закрепления сотрудников. Для достижения этих целей оплата труда должна соответствовать определенным требованиям. В науке и практике появилось понятие конкурентоспособности оплаты труда. Конкурентоспособная оплата труда позволяет выбрать лучших специалистов, мотивировать их, повысить лояльность работников, создавая и поддерживая важное конкурентное преимущество – персонал организации. Для того чтобы сформировать и постоянно поддерживать конкурентоспособность оплаты труда персонала, необходим непрерывный мониторинг уровня оплаты труда.

– Несправедливая система оплаты труда. Следует не допускать так называемых «перекосов» ставок и значительных колебаний в оплате в результате премий и получения прибыли. Структура заработной платы должна формироваться посредством анализа сложности работы.

– Непостоянные заработки. Важно выяснить причины нестабильных заработков в компании. В качестве таких причин может быть и ошибочная стратегия бизнеса, и отсутствие необходимой квалификации у сотрудников [41, с. 281].

2. Неудовлетворительные условия труда. Условия труда могут быть классифицированы по категориям:

– психофизиологические – освещенность, температурный режим, кондиционирование, график работы, гибкость смен и т.д.;

– технологические – используемые технологии работы, оборудование, средства и инструменты работы;

– эргономические – удобство и безопасность рабочего места, техническая оснащенность.

Сотрудники могут отреагировать на неудовлетворительные или небезопасные условия труда увольнением. Необходимо разработать меры по улучшению условий труда.

Например, ввести более гибкий график работы, закупить новую мебель, устранить опасные и вредные моменты в работе. Также полезным будет сравнительный анализ условий труда в компаниях-конкурентах или у партнеров[27, с. 176].

3. Неэффективная процедура отбора персонала и профессиональной оценки. Для эффективной оценки и отбора сотрудников требуется:

- необходимые документы – должностные инструкции, положения о подразделениях организации;
- прозрачные критерии оценки и отбора кандидатов;
- объективные методы оценки кандидатов;
- квалифицированные HR-специалисты, рекрутеры[35, с. 268].

4. Отсутствие адаптационных мероприятий и мер по введению в должность.

Многочисленные исследования показывают, что самый высокий процент увольнений приходится на первые три месяца работы.

Именно в этот период у сотрудника появляется лояльность к компании или он принимает решение об увольнении. Задача руководства разработать и провести комплекс адаптационных мероприятий и процедуру введения в должность[18, с. 168].

5. Стиль руководства и особенности управления организацией.

Руководитель любого уровня управления должен быть тщательно отобран на управленческую должность, в соответствии с имеющимися управленческими компетенциями.

При этом управленческий потенциал руководителя должен непрерывно совершенствоваться путем обучения и повышения квалификации.

Результатом слабой кадровой политики недостаточной информированности персонала, неэффективной системы трудовой мотивации,

отсутствия внутрифирменной системы обучения и возможностей карьерного роста, неоднородности оргкультуры компании, а также следствием привлечения на вакантные места сотрудников, несоответствующих культуре компании, может являться нарушение кадровой безопасности предприятия, проявляющееся в различных формах сопротивления работников нормам, ценностям и требованиям организации.

Именно руководители отвечают за формирование кадровой политики организации. Поэтому, руководители должны отвечать ряду профессиональных требований, эффективно решая организационно-управленческие задачи[21, с. 34].

#### 6. Отсутствие внимания к интересам и потребностям персонала.

Подход к персоналу по принципу «соковыжималки» – еще одна из частых причин массовых увольнений. Работники, не чувствующие своей роли в организации и невидящие со стороны руководства заинтересованного подхода к ним, – часто уходят из компании, распространяя негативную информацию о ней среди потенциальных кандидатов. Следует пересмотреть кадровую политику, внедряя в нее социальные аспекты управления[44, с. 179].

#### 7. Образ организации.

Негативная информация о компании и неблагоприятный имидж организации могут быть причинами увольнения сотрудников.

Непонимание сотрудниками каких-либо организационных проблем, страх и опасение за свое будущее часто способствуют желанию сменить место работы. Поэтому, необходимо следить за репутацией организации как работодателя.

При этом необходимо рассмотреть и сильные стороны компании – возможности профессионального и личностного развития, перспективы карьерного роста, льготы, страхование и т.д. Данные факты могут стать определяющими в вопросах закрепления персонала в организации[39, с. 150].

Также стоит обратить внимание на общие факторы, которые способствуют массовым увольнениям персонала:

– возраст персонала до 25 лет – период, когда еще продолжается профессиональная ориентация: сотрудники не только адаптируются и утверждают в выбранной профессии, но и подыскивают лучшее место работы;

– недостаточная квалификация сотрудников – в любой организации не позволяет зарабатывать по максимуму, поэтому рабочие ищут наиболее подходящее место работы по соотношению с имеющейся квалификацией и предлагаемым уровнем материального довольствия;

– удаленность места жительства от работы – чем дальше место жительства от работы, тем больше риск увольнения сотрудника;

– небольшой стаж работы в организации – сотрудники со стажем работы до 3-х лет – особая группа риска, чаще всего это связано с проблемами адаптации. После данного срока работы наблюдается резкое снижение уровня текучести кадров [3, с. 69].

Высококвалифицированные человеческие ресурсы сегодня являются одним из основных конкурентных преимуществ, позволяющих организации занять лидирующие позиции на рынке. Только с помощью профессионально подготовленных кадров можно разрабатывать эффективные бизнес-стратегии, внедрять передовые технологии, добиваться высокого качества продукции и услуг.

Успешность любой организации во многом зависит от квалификации персонала и грамотного кадрового управления. Сейчас для многих особо остро стоит проблема текучести кадров на предприятии. Высокий уровень текучести кадров сигнализирует о том, что в организации довольно низкий уровень производительности труда и нет должной мотивации. Анализ текучести кадров позволяет понять причины, которые вызывают подобное явление.

Управление текучестью кадра в организации – направление на сведение к минимуму противоречий между потребностями и интересами работников и конкретными возможностями их удовлетворения.

Управление процессами увольнения и найма необходимо корректировать в соответствии с конкретной ситуацией в организации. Наиболее эффективной в этом вопросе является следующая методика. Согласно данной методике, управление текучестью кадров является одной из функций управления персоналом и состоит из следующих последовательных стадий[10, с. 277]. Структурный план данной методики представлен на рисунке 1.

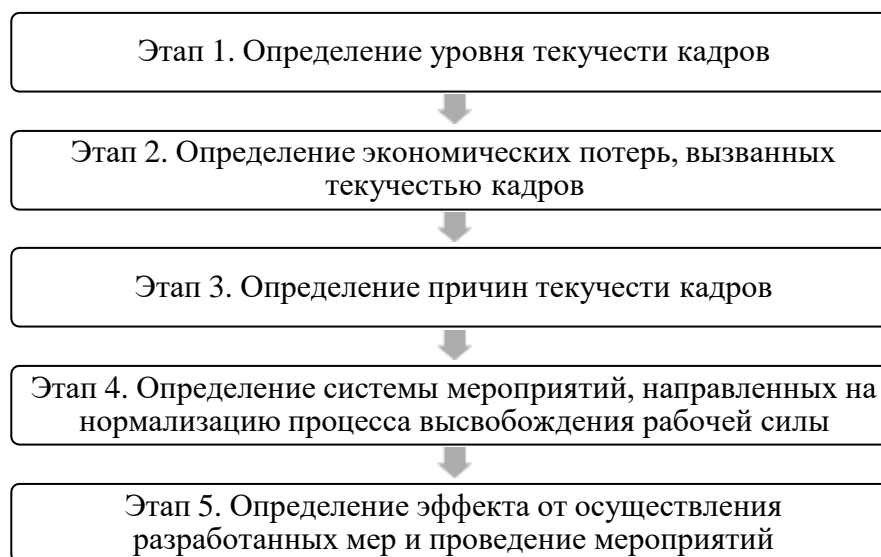


Рисунок 1 – Структурный план методики снижения текучести кадров

Первый этап. На данном этапе необходимо определить текущий уровень текучести кадров. Немаловажно понять, активная или пассивная текучесть кадров характерна в сложившейся ситуации, а также оценить, насколько существующий показатель текучести кадров отклоняется от нормы.

Второй этап. Данный этап подразумевает необходимость оценки экономических издержек, полученных в результате текучести кадров. Это один из самых трудоемких этапов в связи с тем, что для его осуществления необходимо собрать большой объем данных. Каким образом можно провести экономическую оценку текучести кадров? Во-первых, это затраты на обучение новых сотрудников. Во-вторых, это не до получение прибыли в результате снижения эффективности сотрудников перед увольнением. В-третьих, это



потери, возникающие в связи с недостаточным уровнем знаний о новых сотрудниках. Кроме того, сюда включают затраты на подбор персонала. Общая величина экономического ущерба определяется как сумма указанных выше компонентов.

Третий этап. На третьем этапе происходит определение причин текучести кадров. Для полноты анализа необходимо учитывать не только формальные причины, указывающиеся при расторжении трудового договора, но и мотивационную структуру увольняющихся сотрудников. Для этого можно использовать бланки интервью выхода. При составлении данные анкеты важно детализировать возможные причины увольнений. Следует помнить о максимальной корректности в вопросах анкетирования. Анализ полученных данных покажет объективную ситуацию, ведущую к увольнению сотрудников. Благодаря полученным данным, мы сможем выработать рекомендации по снижению текучести кадров. Еще одной стороной может выступить исследование позиций менеджмента. Сюда будет входить как и руководство организации, так и менеджер по персоналу, и линейные руководители. Комплексное проведение данных исследований в рамках этапа позволит получить наиболее реальное описание сложившейся ситуации.

Четвертый этап. После получения реальной картины необходимо определить компенсаторные мероприятия, которые будут направлены на преодоление излишнего уровня текучести кадров и снижение издержек организации. Все мероприятия, как правило, делятся на три условные группы. Первая группа – технико-экономические. В рамках данных мероприятий мы улучшаем условия труда, совершенствуем систему оплаты труда. Вторая группа – организационные. Они направлены на построение системы карьерного роста для сотрудников. Третья группа – социально-психологические мероприятия. К ним относятся мероприятия по налаживанию социально-психологического климата в коллективе, организации нематериального стимулирования, и работа со стилями и методами управления.

Пятый этап. На пятом этапе необходимо определить вероятный эффект от проведения мероприятий. Он будет выражаться как в качественных показателях, к примеру, снижение текучести кадров, так и в количественных – снижение издержек организации. Одним из важных действий данного этапа является сравнение затрат на проведение мероприятий с затратами, возникающими в связи с высокой текучестью кадров. Иными словами необходимо оценить рентабельность проводимых мероприятий [16, с. 183].

К основным показателям, характеризующим текучесть кадров, относятся коэффициент текучести, коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент замещения, коэффициент постоянства кадров.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{тк} = \frac{Ч_{тн}}{Ч_{кп}} \quad (1)$$

где  $Ч_{тн}$  – число работников выбывших по причинам текучести кадров, чел.;

$Ч_{кп}$  – численность работников на конец отчетного периода, чел..

Коэффициент оборота по прием на работу рассчитывается по формуле:

$$K_{обп} = \frac{Ч_{прин}}{Ч_{сп}} \quad (2)$$

где  $Ч_{прин}$  – число работников принятых за период, чел.;

$Ч_{сп}$  – среднесписочное число работников за анализируемый период, чел..

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по формуле:

$$K_{обв} = \frac{Ч_{выб}}{Ч_{сп}} \quad (3)$$

где  $Ч_{выб}$  – число работников выбывших за период, чел.;

$Ч_{сп}$  – среднесписочное число работников за анализируемый период, чел..

Коэффициент замещения рассчитывается по формуле:

$$K_{зам} = \frac{Ч_{прин} - Ч_{выб}}{Ч_{сп}} \quad (4)$$

где  $Ч_{прин}$  – число работников принятых за период, чел.;

$Ч_{выб}$  – число работников выбывших за период, чел.;

$Ч_{сп}$  – среднесписочное число работников за анализируемый период, чел..

Коэффициент постоянства кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{нк} = \frac{Ч_{нк}}{Ч_{сп}} \quad (5)$$

где  $Ч_{нк}$  – число работников проработавших весь отчетный период, чел.;

$Ч_{сп}$  – среднесписочное число работников за анализируемый период, чел.[31, с. 160].

### Выводы по первой главе

Таким образом, экономические потери - это соотношение между объективно возможным и фактически полученным экономическим результатом в процессе функционирования социально-экономической системы. Они указывают на ущерб от бесхозяйственности, нереализованные возможности производства, нерациональность использования имеющихся ресурсов, и как следствие безрезультатность экономических затрат.

Одним из резервов снижения экономических потерь является снижение затрат на поиск и подбор персонала.

Текучесть персонала – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудником рабочим местом или неудовлетворенностью организацией конкретным специалистом. Очевидно, что есть внутриорганизационные факторы (причины увольнения сотрудников), способствующие высокой текучести кадров.

В организациях, где показатель текучести кадров имеет высокое значение, компании затрачивают не малые средства на поиск, подбор персонала, кроме того увеличиваются затраты на обучение. Высокая текучесть кадров отрицательно сказывается на производительности труда персонала, что косвенно влияет на увеличение экономических потерь предприятия.

Постоянный внутриорганизационный мониторинг причин увольнения сотрудников, удовлетворенности трудом и условиями работы персонала,

позволит спрофилировать высокую текучесть кадров в организации. Оценка внешней среды и анализ социального окружения – выявить конкурентные факторы, ориентация на которые, положительно повлияет на уровень лояльности персонала и будет способствовать его закреплению в организации.

Снижение текучести кадров может не только снизить экономические потери организации, но и существенно повысить производительность труда и экономические результаты предприятия.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР МИНИМИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТЕРЬ ОРГАНИЗАЦИИ В АО «Тандер»**

Анализ эффективности управления текучестью персонала в  
АО «Тандер» сети «Магнит»

АО«Тандер» – ведущий много форматный продуктовый и FMCG-ритейлер в России.

Компания развивает форматы гипермаркетов, супермаркетов, а также недавно запустила новый формат магазинов у дома под брендом «Магнит у дома». «Магнит» является крупнейшей сетью гипермаркетов в России и четвертой среди крупнейших розничных сетей страны по выручке. АО «Тандер» также дает покупателям возможность совершать покупки онлайн, используя свои сервисы click-and-collect и экспресс-доставки.

Компания была основана в 1998 году открылся первый продуктовый магазин, после этого последовало открытие других точек торговли в маленьких городах, это и гарантировало отсутствие конкуренции с большими супермаркетами. Площадь магазинов достигла 400 квадратов, но со временем, объединившись с другими торговыми предприятиями, переросла в торговую сеть. Число магазинов к концу 2006 года достигло 1900, а в 2010-м их насчитывалось уже больше 4 тысяч. Первый в истории гипермаркет «Магнит» был открыт в 2007-м, но на сегодняшний день их уже 50 по всей России, где трудятся около 100000 сотрудников. На сегодняшний день она имеет 10700 маркетов, 237 гипермаркетов, 189 семейных магазинов и 3100 косметических магазинов в более чем 2500 городах РФ

Один из крупнейших гипермаркетов сети АО«Тандер» в г.Краснодаре, расположенного на ул.Александра Покрышкина,3 . Его площадь составляет порядка 5 000 кв.м.

Рассмотрим структуру кадров гипермаркета по категориям сотрудников (таблица 1).

Таблица 1 – Структура и динамика персонала гипермаркета «Магнит» г. Копейск по категориям работников

Категория работников	2019 г.		2020 г.		2021 г.		Прирост (снижение) за весь рассматриваемый период	
	кол-во чел.	% в структуре	кол-во чел.	% в структуре	кол-во чел.	% в структуре	чел.	%
Руководители	6	2,61	6	2,53	6	2,46	0	0,00
Специалисты	42	18,26	41	17,30	48	19,67	6	14,29
Рабочие	182	79,13	190	80,17	190	77,87	8	4,40
Итого	230	100,00	237	100,00	244	100,00	14	6,09

Рассмотрим динамику численности персонала в период 2019-2021 (рисунок 2).

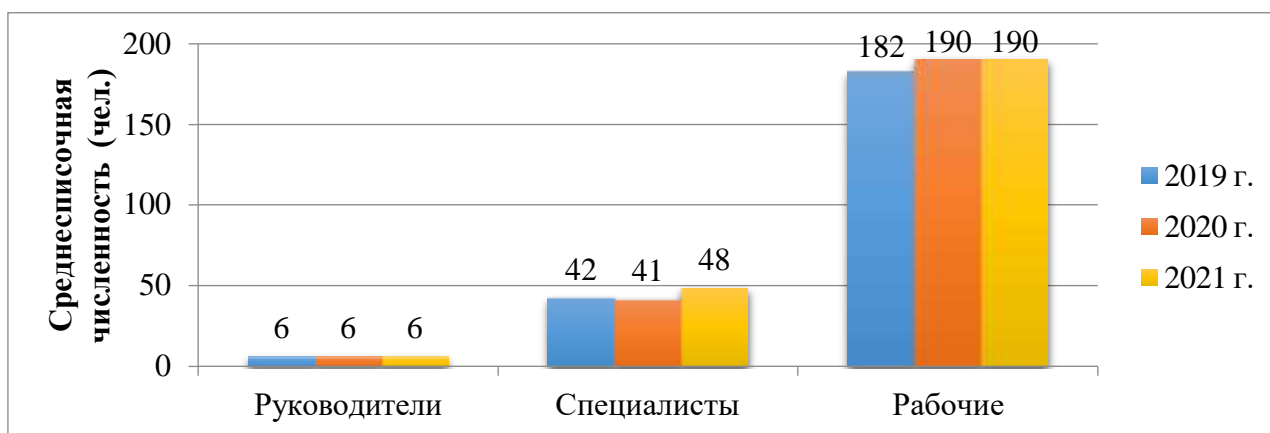


Рисунок 2 – Динамика численности персонала гипермаркета «Магнит» г.Копейск по категориям, %

Среднесписочное количество персонала в рассматриваемый период увеличилось на 6,09% и в 2021 году составило 244 чел. Увеличение численности персонала произошло в результате роста численности специалистов на 6 человек, рабочих на 8 человек.

Большую долю персонала организации составляет рабочий персонал (рисунок 3).

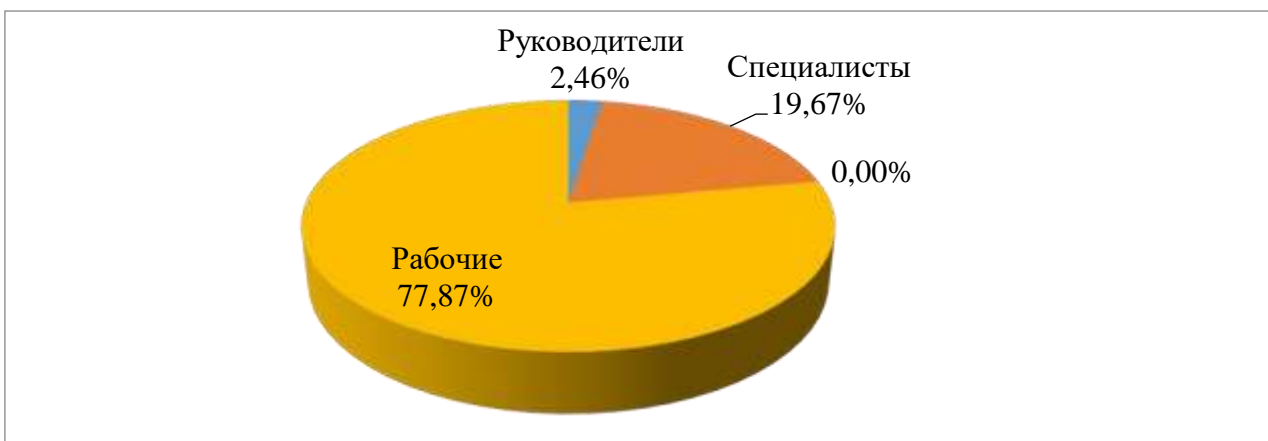


Рисунок 3 – Структура персонала гипермаркета «Магнит» г. Копейск по категориям, %

Большую долю персонала составляет рабочий персонал, увеличение доли рабочих в рассматриваемый период, связано с увеличением объемов продаж предприятия.

Проведем анализ кадрового состава организации (таблица 2).

Таблица 2– Анализ кадрового состава гипермаркета «Магнит» г. Копейск

Показатель	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	кол-во чел.	% в структуре	кол-во чел.	% в структуре	кол-во чел.	% в структуре
<b>Гендерный признак</b>						
Мужчины	128	55,65	134	56,54	142	58,20
Женщины	102	44,35	103	43,46	102	41,80
<b>Возраст</b>						
18-25	47	20,43	45	18,99	56	22,95
26-36	33	14,35	32	13,50	39	15,98
37-50	118	51,30	124	52,32	130	53,28
старше 50	32	13,91	36	15,19	19	7,79
<b>Уровень образования</b>						
Средне-специальное	84	36,52	94	39,66	98	40,16
Незаконченное высшее	24	10,43	22	9,28	25	10,25
Высшее	122	53,04	121	51,05	121	49,59
<b>Стаж работы</b>						
До 1 года	18	7,83	16	6,75	24	9,84
от 1 -3	36	15,65	28	11,81	36	14,75
от 3 -5	146	63,48	156	65,82	164	67,21
более 5 лет	30	13,04	37	15,61	20	8,20

По данным таблицы, 56,5 % работников организации составляют мужчины и 43,5 % женщины (рисунок 4).

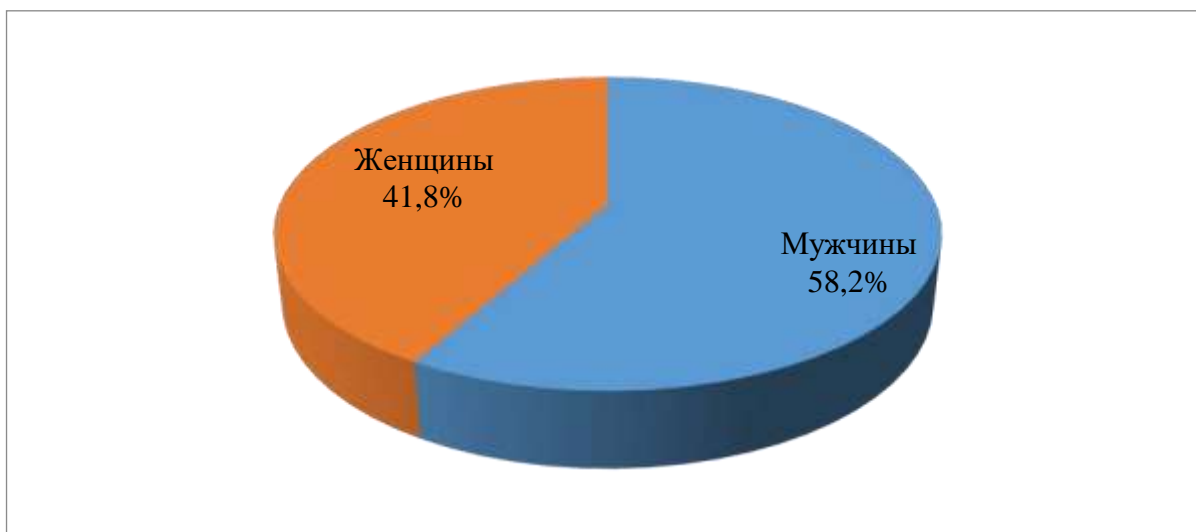


Рисунок 4 – Структура персонала гипермаркета «Магнит» г. Копейск по гендерному признаку, %

Структура персонала по возрасту представлена на рисунке 5.

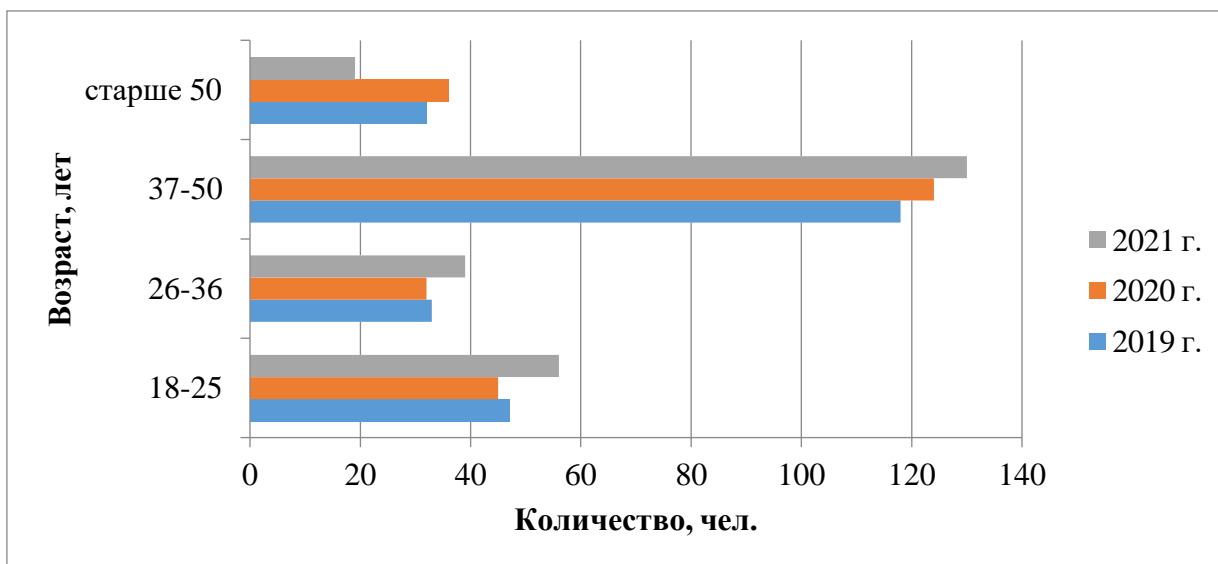


Рисунок 5 – Структура персонала гипермаркета «Магнит» г. Копейск по возрасту, чел.

Таким образом, большая доля сотрудников предприятия в возрасте от 37 до 50 лет. При этом в рассматриваемый период произошло увеличение



численности персонала по всем возрастам, но сократилось количество сотрудников старше 50 лет, что произошло в результате ухода части персонала на пенсию.

Образовательный уровень персонала предприятия высокий (рисунок 6).

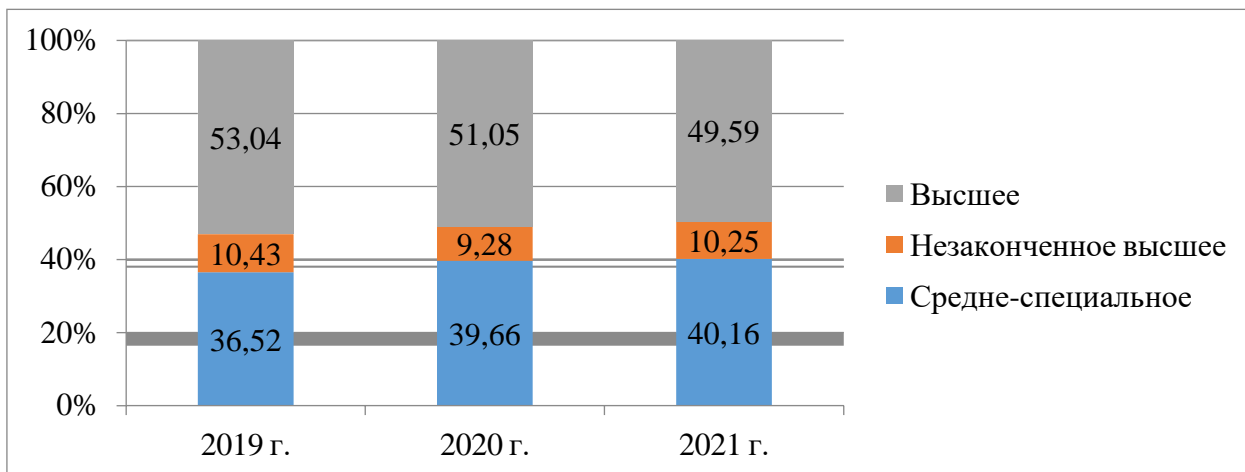


Рисунок 6 – Структура персонала гипермаркета «Магнит» г.Копейск по образованию, %

Таким образом, большая доля персонала имеют высшее образование, при этом сотрудники с высшим образованием, это руководящий состав и специалисты предприятия. Большая часть рабочих не имеют высшего образования.

Рассматривая стаж работы персонала организации, можно увидеть, что 67,21 % работников трудятся в учреждение от 3 до 5 лет (рисунок 7)

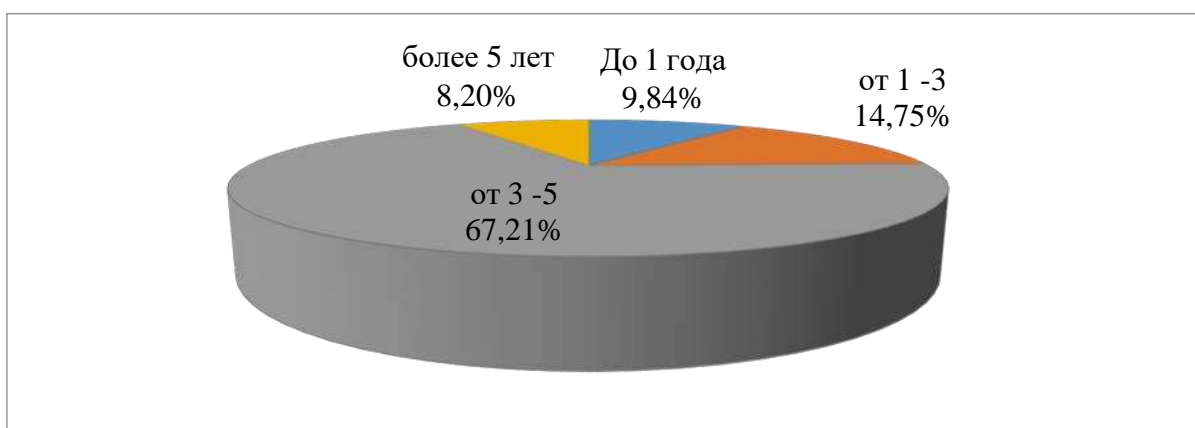


Рисунок 7 – Структура персонала гипермаркета «Магнит» г. Копейск по стажу работы, %

Таким образом, структура персонала по стажу работы, говорит о большой текучести кадров, текучесть кадров на 2021 год составляла 23%. Причина высокого процента текучести кадров является низкий уровень заработной платы рабочего персонала.

Проведем анализ показателей по движению кадров предприятия (таблица 3).

Таблица 3 - Анализ движения персонала гипермаркета «Магнит» г. Копейск

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Прирост (снижение) за весь период, %
Среднесписочное число работников за анализируемый период	230	237	244	6,09
Число работников принятых за период	58	61	64	10,34
Число работников выбывших за период	57	49	62	8,77
Число работников выбывших по причинам текучести кадров	55	47	60	9,09
Численность работников на конец отчетного периода	231	243	245	6,06
Число работников проработавших весь отчетный период	115	127	118	2,61
Коэффициент оборота по прием на работу	0,25	0,26	0,26	4,01
Коэффициент оборота по выбытию	0,25	0,21	0,25	2,53
Коэффициент замещения	0,00	0,05	0,01	88,52
Коэффициент текучести кадров	0,24	0,19	0,24	0,00
Коэффициент постоянства кадров	0,50	0,54	0,48	-3,28

По данным таблицы 5 видно, что среднесписочное количество персонала организации в рассматриваемый период увеличилось на 6,09%, при этом количество принятых работников увеличилось на 10,34%, а количество выбывших увеличилось на 8,77% (рисунок 8).

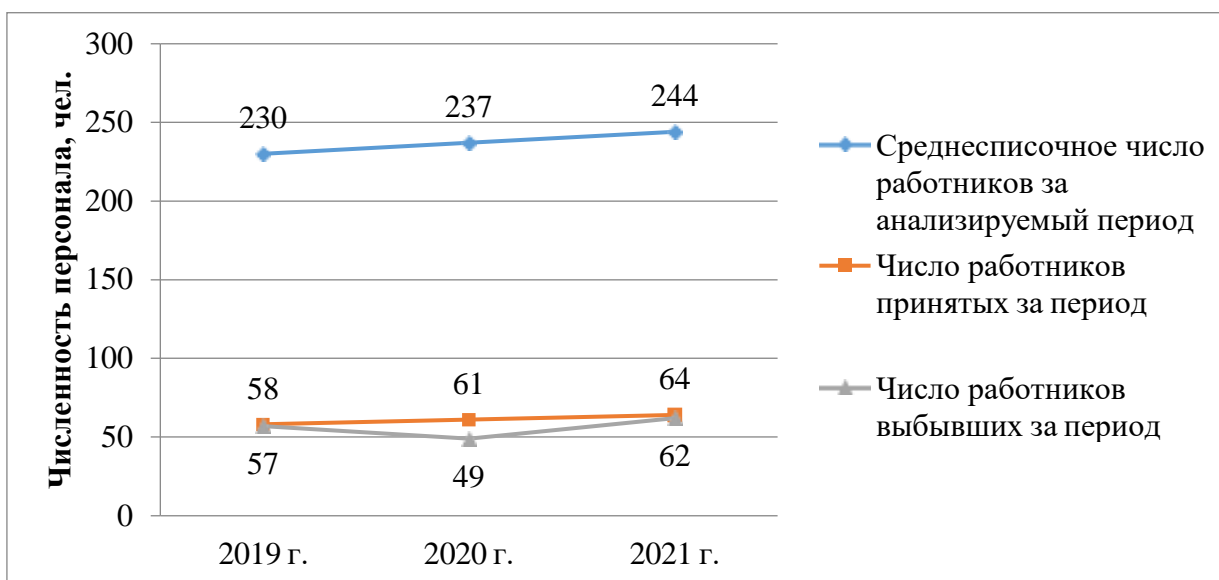


Рисунок 8 – Динамика движения персонала гипермаркета «Магнит» г. Копейск

По результатам расчета показателей, можно отметить, что коэффициент по приему составляет 0,26, а коэффициент по выбытию 0,25, что говорит о повышении текучести кадров в 2021 г. и увеличение численности персонала, коэффициент замещения составляет 0,01, т.е. выбытие персонала компенсируется его приходом. Коэффициент текучести кадров достаточно высокий и составляет 0,24. Доля постоянного состава – 0,48, что на 3% ниже, чем в 2019 году.

К основным документам, регулирующим кадровую деятельность гипермаркета «Магнит» г.Копейск относятся:

- трудовые договоры с сотрудниками;
- личные карточки работников;
- трудовые книжки;
- уведомление работников о выборе формы трудовой книжки;
- штатное расписание;
- должностные инструкции;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- график отпусков;
- положение о персональных данных;

- согласия на обработку персональных данных;
- табель учета рабочего времени;
- расчетный листок и документ об утверждении его формы, приказы.

Для снижения текучести кадров организация применяет следующие методы:

- проведение собеседований и тестирование при подборе персонала;
- материальное и нематериальное стимулирование кадров;
- планирование карьеры сотрудников;

В процессе управления персоналом руководство гипермаркета «Магнит» г.Копейск обращает особое внимание на процесс подбора и отбора кадров, включающий в себя процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам гипермаркета «Магнит» г. Копейск и его самого.

В процессе отбора кадров, каждый претендент на вакансии гипермаркета «Магнит» г.Копейск проходит следующие этапы (рисунок9).

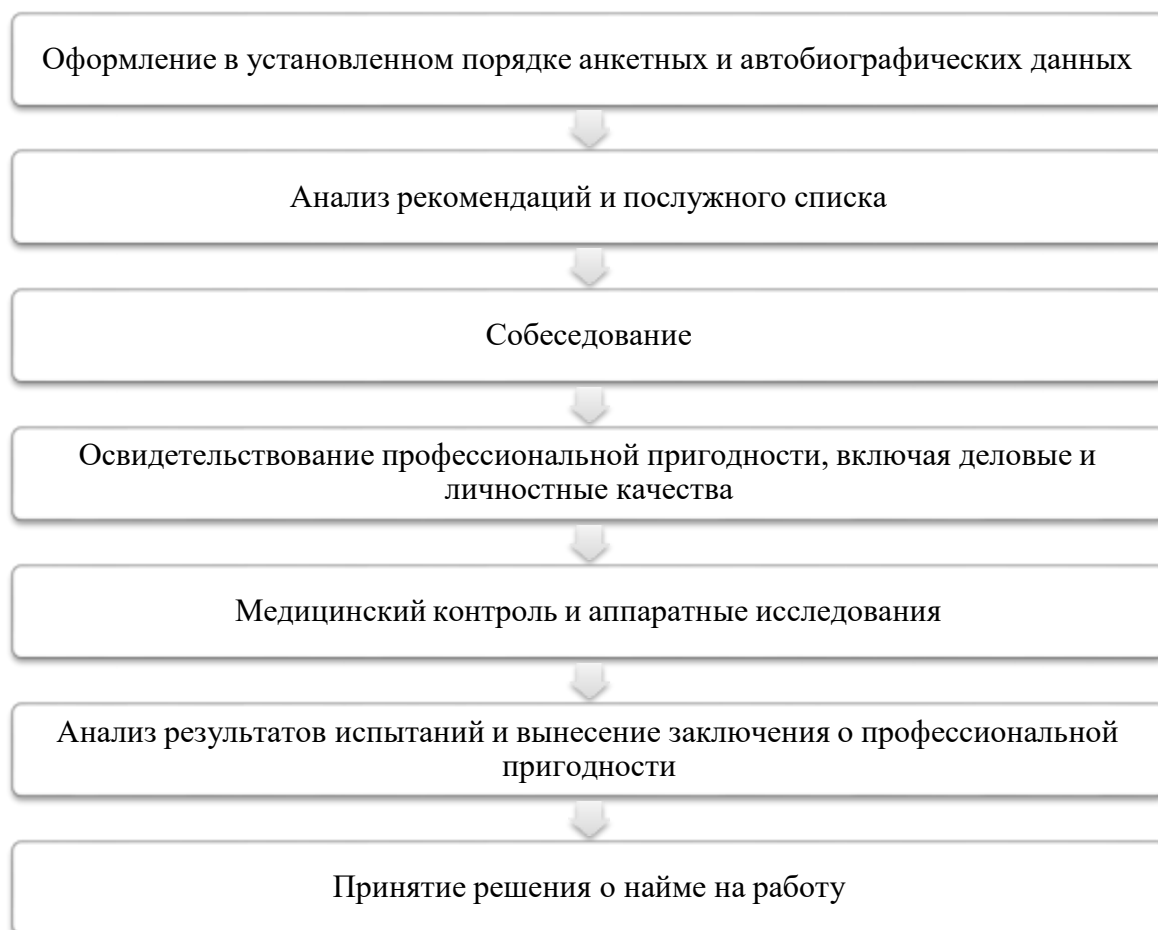


Рисунок 9 – Этапы отбора персонала гипермаркета «Магнит» г. Копейск

При принятии на работу в гипермаркет «Магнит» г. Копейск кандидат оценивается одним из двух способов.

1. Ознакомительное собеседование (кадровое интервью).
2. Тестирование.

Так как гипермаркета «Магнит» г. Копейск относится к малым предприятия, кадровое планирование на предприятие не проводится.

Оценка персонала гипермаркета «Магнит» г. Копейск проводится для вновь принятых сотрудников, при этом персонал, который уже работает в организации оценку не проходит.

Система оценки персонала гипермаркета «Магнит» г.Копейск имеет следующую цель - найм квалифицированного персонала.

В соответствии с поставленной целью система оценки персонала имеет следующие задачи (рисунок 10).

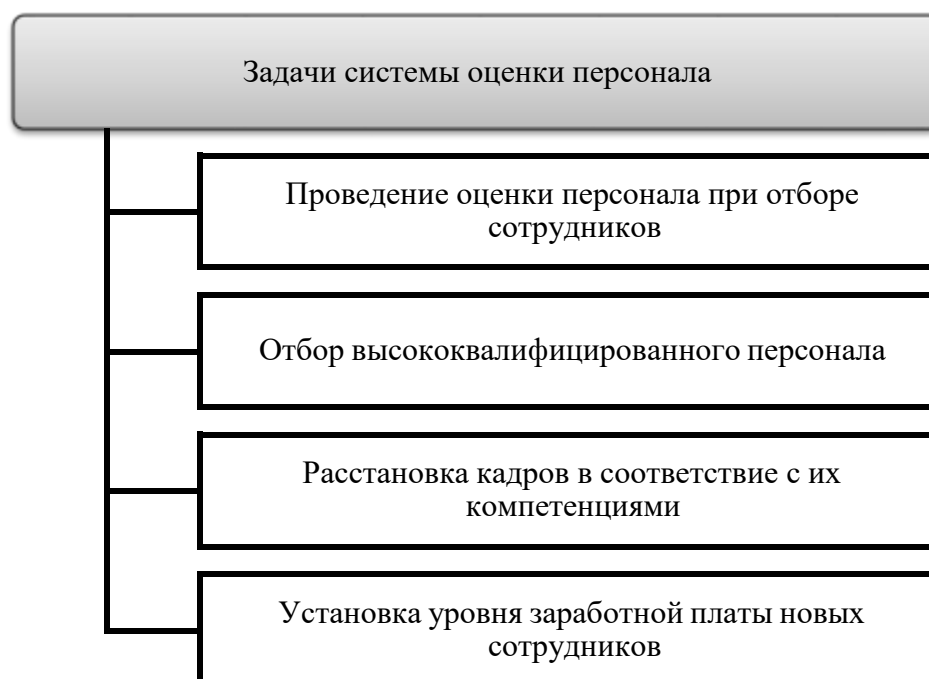


Рисунок 10 – Задачи системы оценки персонала гипермаркета «Магнит» г. Копейск

В качестве метода оценки персонала отдел кадров использует метод интервью.

Обучение персонала в гипермаркете «Магнит» г.Копейск проводится также только для новых сотрудников.

Цели обучения персонала гипермаркета «Магнит» г.Копейск:

- адаптация новых сотрудников;
- подготовка специалистов (менеджеров) к работе с клиентами.

Вышеперечисленные цели обучения персонала полностью соответствуют существующей в организации системе обучения сотрудников.

В организации действует система профессионального продвижения. Так если образуется вакантное место, то руководитель подбирает кандидатов в первую очередь среди сотрудников предприятия. Если среди персонала

подходящего кандидата не было найдено, то поиск персонала ведется с помощью СМИ.

Рассмотрим, каким образом проводится управление деловой карьерой в организации.

Для планирования карьеры сотрудников в гипермаркете «Магнит» г.Копейск разрабатывается оперативный план работы с персоналом по следующим признакам:

- детализированный по временному признаку (год, квартал, месяц, рабочий день);
- объектному признаку (функциональное подразделение, рабочее место);
- структурному признаку (потребность, найм, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение).

В гипермаркете «Магнит» г.Копейск для разработки оперативного плана работы с персоналом используют следующие данные:

- о постоянном составе сотрудников (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т. д.);
- о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т. д.);
- о текучести кадров;
- о потере времени из-за простоев, по болезни;
- о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну или несколько смен, продолжительность отпусков);
- о зарплате сотрудников (структура зарплаты, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
- об услугах социального характера, предоставляемых государством (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, специально обрабатываемых для кадрового планирования.

Алгоритм управления деловой карьерой в гипермаркета «Магнит» г. Копейск состоит из следующих этапов (рисунок 11).



Рисунок 11 – Алгоритм управления деловой карьерой в гипермаркета «Магнит» г. Копейск

Директор гипермаркета «Магнит» г.Копейск отмечает, что обязательным моментом в управлении деловой карьерой является регулярное поддерживание обратной связи – успешно ли движется сотрудник в заданном направлении, чего ему еще не хватает, как он себя чувствует. Если что-то идет не так, надо вовремя скорректировать ситуацию.



При управлении деловой карьерой руководство рассматривает 10-летнюю перспективу – на этот период можно обрисовать контуры будущей позиции достаточно четко. Затем составляется план на 5 лет и делается погодная разбивка. Если в течение года должна открыться какая-то вакансия, из кадрового резерва выбирают наиболее подходящего человека и начинают целенаправленно готовить его именно к этой должности. Процесс включает в себя обучение на рабочем месте, решение все более сложных задач, постепенную передачу функций и полномочий.

В гипермаркете «Магнит» г. Копейск отсутствует индивидуальный план карьерного роста руководителей, специалистов и рабочих. Помимо этого отсутствует Положение об управлении карьерой.

Самым сложным в построении карьеры сотрудников является определение их потенциала. Немаловажную роль здесь играет оценивание каждого работника. Одна из его целей – персональное планирование их обучения и развития. Человек знает, каких результатов он должен достичь, чтобы подняться на ступеньку выше.

Руководство гипермаркета «Магнит» г. Копейск применяет административные методы управления персоналом. Административные методы управления базируются на нормативно правовой деятельности, то есть все трудовые отношения в коллективы регулируются на основе трудового кодекса, должностных инструкций, правилах внутреннего распорядка и т.п.

Управляющий персонал предприятия придерживается демократичного стиля руководства. Данный стиль руководства подразумевает, что персонал организации задействован в принятие решений, в коллективе гипермаркета «Магнит» г. Копейск поощряется инициатива сотрудников. Руководство при принятии управленческих решений старается учитывать мнение коллектива. В данном случае ответственности распределяется на всех членов коллектива предприятия. Придерживаясь демократического стиля управления директор организации поддерживает благоприятный психологический климат в коллективе.

Кадровая политика предприятия является активной, у организации есть не только инструменты среднесрочного прогнозирования, но и способы влияния на кадровую политику, основанные на продуманной антикризисной программе, то руководитель получает возможность своевременного внесения нужных корректировок.

В зависимости от ориентации на собственный и внешний персонал кадровая политика организации является открытой.

Межличностные отношения в коллективе охватывают широкий круг явлений, но главным регулятором постоянства, глубины, неповторимости межличностных отношений является привлекательность одного человека для другого.

Отношения горизонтального уровня в коллективе в основном касаются неформальных отношений. К неформальным относятся дружественные связи, которые возникают на основе личных симпатий и интересов. Персонал вступает в дружественные отношения для удовлетворения своих потребностей в общении.

Формальные отношения устанавливаются соответствующими инструкциями, приказами, распоряжениями. В формальной группе (отделе, подразделении) все служащие связаны по службе профессиональными и официальными отношениями. Одни из них являются руководителями, другие – подчиненными. У каждого есть определенные права и обязанности.

Трудовые отношения в организации регулируются правилами внутреннего распорядка.

Правила внутреннего трудового распорядка представляют собой локальный нормативный акт организации, регулирующий трудовые отношения работника и работодателя в организационном плане.

Правила внутреннего трудового распорядка гипермаркета «Магнит» г. Копейск утверждены директором организации.

В правилах внутреннего трудового распорядка гипермаркета «Магнит» г. Копейск отражается следующая информация:

1. Порядок приема, увольнения.
2. Основные права, обязанности работников.
3. Ответственность за невыполнение обязанностей.
4. Меры поощрения, взыскания и т. п.
5. Рабочее время, а именно период, когда работником исполняются трудовые обязанности (ст. 91 ТК РФ).
6. Режим рабочего времени, продолжительность рабочей недели (ст. 100 ТК РФ).
7. Время, когда предоставляется перерыв, его продолжительность (ст. 108, 109 ТК РФ).
8. Порядок направления в командировку (ст. 166–168 ТК РФ).
9. Выходные дни, предоставляемые в качестве еженедельного непрерывного отдыха (ст. 111 ТК РФ).
10. Предоставление отпусков (ежегодных, в том числе дополнительных, отпусков без сохранения заработной платы).

В гипермаркете «Магнит» г. Копейск применяют методы материальной и нематериальной мотивации.

К материальной мотивации относится премирование работников организации. Премия выплачивается по итогам работы персонала. Если работникам были соблюдены правила внутреннего трудового распорядка, потери и недостачи не превышали установленной нормы, то сотрудник получает премию в 100% размере, которая составляет 70% от установленного оклада. Если выявляются какие-либо нарушения, то в зависимости от их тяжести, сотрудник лишается части или 100% премиальной части заработной платы. Необходимо отметить, что подобные меры, по снижению премиальной части заработной платы применяются достаточно часто и применительно практически ко всем сотрудникам, за исключением управляющего персонала.

Таким образом, заработная плата каждого работника складывается из совокупности оценок их трудового вклада, и в очень малой степени зависит от конечных результатов деятельности предприятия.

К нематериальным методам мотивации персонала в организации относятся:

– проведение корпоративных мероприятий (на новый год, 23 февраля, 8 марта);

– проведение совместного отдыха (ежегодно в летний период сотрудники организации выезжают на базу отдыха для проведения совместного отдыха).

Рассмотрим затраты на оплату труда гипермаркета «Магнит» г. Копейск за период 2019-2021 гг. (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ затрат на оплату труда гипермаркета «Магнит» г. Копейск за период 2019-2021 гг.

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп прироста (снижения) за весь рассматриваемый период	
				ед.изм.	%
Среднесписочная численность, человек	230	237	244	14	6,09
Затраты на оплату труда, тыс.руб.	82248	89870,4	96038,4	13790,4	16,77
Социальные отчисления, тыс.руб.	24674,4	26961,1	28811,5	4137,1	16,77
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.	29,8	31,6	32,8	3,0	10,07

Таким образом, средняя заработная плата гипермаркета «Магнит» г. Копейск в 2021 году составляла 32,8 тыс. руб. в месяц. По данным статистики средняя заработная плата по Челябинской области в 2021 году составила 38,8 тыс. руб. в месяц, то есть средняя заработная плата предприятия на б тыс. руб. ниже, чем в среднем по области (рисунок 12).

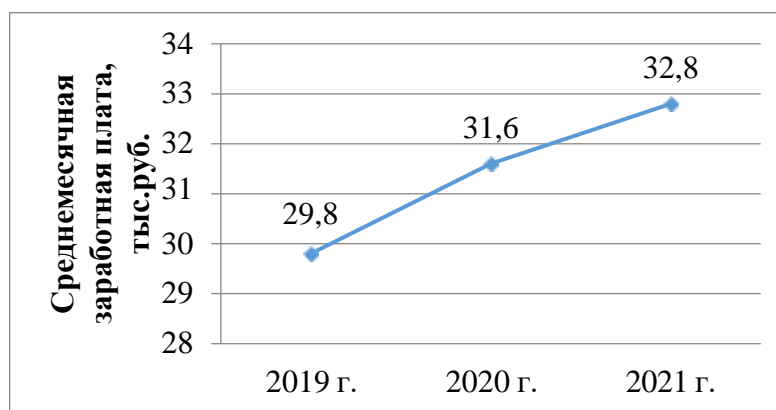


Рисунок 12– Динамика среднемесячной заработной платы гипермаркета «Магнит» г. Копейск за период 2018-2020 гг.

Необходимо отметить, что за рассматриваемый период среднемесячная заработная плата увеличилась на 10,07%.

Затраты на оплату труда за рассматриваемый период увеличились на 16,77% в результате увеличения среднесписочной численности персонала, а также увеличения заработных плат сотрудников. В итоге затраты на оплату труда в 2021 году составили 96 млн.руб. Социальные отчисления увеличились на 4,1 млн.руб. и в 2021 году составили 28,8 млн.руб.

Далее рассмотрим меры социальной защиты персонала. Можно выделить несколько направлений социальной защиты используемых в рассматриваемой организации гипермаркета «Магнит» г. Копейск:

- обеспечение условий занятости, возможности заработка, а также создание вакантных рабочих мест для поддержания мотивации персонала;
- обеспечение безопасных условий труда и возможности сотрудников повышать свой профессиональный уровень;
- материальное обеспечение работников на период, связанный с рабочим риском (несчастным случаем, производственной травмой, рождением ребенка, потерей члена семьи и т.д.) – ситуацией, повлиявшей на их профессиональную жизнь.

Наличие перечисленных условий служит мощным стимулом для персонала, так как затрагивает и первичные, и вторичные потребности работников.

В таблице 5 представлены затраты на поиск, подбор, обучение и адаптация нового персонала гипермаркета «Магнит» г. Копейск за 2021 год.  
Таблица 5 – Затраты на поиск, подбор, обучение и адаптация персонала гипермаркета «Магнит» г. Копейск за 2021 год.

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.	В среднем на 1 нового сотрудника, тыс. руб./чел.
Поиск персонала	162,0	2,5
Подбор персонала	120,0	1,9
Адаптация новых сотрудников	768,0	12,0
Обучение новых сотрудников	512,0	8,0
Итого	1562,0	24,41

Таким образом, общие затраты на поиск, подбор, обучение и адаптация персонала гипермаркета «Магнит» г. Копейск в 2021 году составили 1564 тыс. руб. или 24,44 тыс. руб. на 1 чел. Данные затраты напрямую связаны с текучестью кадров. В затраты на поиск персонала входят затраты на размещения объявлений о вакантных должностях на специальных ресурсах в сети интернет и затраты на оплату услуг кадровых агентств. В затраты на подбор персонала входят затраты на оплату труда работников отдела кадров, а также работу кадровых агентств. За каждым новым сотрудником закрепляется наставник на 3 месяца, который получает надбавку к заработной плате в среднем 4 тыс. руб. в месяц. Обучение новых сотрудников обходится компании в среднем в 8 тыс. руб.

Таким образом, анализ эффективности управления текучестью персонала в АО «Тандер» сети «Магнит» показал, что в рассматриваемый период показатель текучести кадров составляла 23%, что является достаточно высоким значением. Это свидетельствует о том, что политика управления текучестью кадров является не эффективной.

## Проект по повышению эффективности управления текучестью персонала в АО «Тандер» сети «Магнит»

В качестве мер по повышению эффективности управления текучестью персонала в АО «Тандер» сети «Магнит» предлагаются следующие мероприятия:

- разработать положение об управлении карьерой;
- разработать индивидуальный план карьерного роста персонала;
- внедрение корпоративной социальной сети (КСС).

Данные мероприятия позволят снизить текучесть кадров за счет повышения заинтересованности персонала в дальнейшем продвижении по служебной лестнице, а также сплочения рабочего коллектива.

Рассмотрим предложенные мероприятия подробно.

Положение об управлении карьерой должно включать в себя разделов, а именно:

- общие положения;
- принципы управления деловой карьерой работников;
- порядок прохождения бесед по карьере с работниками;
- порядок организации наставничества над сотрудниками;
- порядок разработки индивидуального плана развития работника;
- порядок формирования и развития кадрового резерва;
- распределение обязанностей и ответственности за работу по внедрению системы управления деловой карьерой.

Образец Положения об управлении карьерой представлено в Приложение 1.

Настоящее положение обеспечивает плановость и организованность в вопросах управления деловой карьерой, все функции чётко регламентированы и деятельность по управлению карьерой сотрудников имеет нормативно-правовую основу.

Индивидуальный план развития карьеры персонала – это перечень мероприятий, с целью повышения эффективности работы сотрудника и его профессиональный рост. Это план составляется с учетом потребностей, как учреждения, так и работника и демонстрирует предполагаемые этапы карьерного роста.

В индивидуальный план развития могут быть включены следующие мероприятия:

- обучение;
- участие в проектах, где сотрудник может получить ценный опыт;
- ротацию персонала;
- наставничество;
- аттестацию;
- стажировки;
- выполнение дополнительных задач, ролей, поручений.

Стоит отметить, что Индивидуальный план развития является еще и элементом нематериальной мотивации; повышает лояльность и качество выполняемой работы.

Бланк индивидуального плана развития карьеры представлен в Приложение 2.

Внедрение корпоративной социальной сети (КСС). Предлагается внедрить на предприятии корпоративную облачную систему, в которой есть: Единый онлайн-каталог со всей информацией по коллегам – легко найти телефон или email, выяснить эксперта по важным вопросам и определить.

Корпоративная социальную сеть, которая обеспечивает быстрые коммуникации для участников сети, облегчает доступ к базам знаний компании, позволяет иметь доступ и возможности коммуникаций между сотрудниками. Публичная трансляция успехов коллег способствует формированию стимулирующей атмосферы успеха, побуждению участников следовать определенному паттерну поведения – достижению успехов, развитию, повышению результативности.



Дополнительными возможностями корпоративной социальной сети станут: карточки сотрудников, группы, настройка «Магнит».

«Карточки сотрудников». Все данные о сотрудниках должны быть собраны в удобной форме:

- личная информация;
- контактные данные;
- профиль заслуг и достижения сотрудника.

Возможна настройка синхронизации с внутренними системами (ActiveDirectory, 1С, SAP и т.д.), а также загрузка данных через Excel.

«Группы», которые могут быть:

- открытыми: список пользователей, контент доступен всем пользователям социальной сети;
- закрытыми: в которых до вступления видна только общая информация о группе;
- невидимыми, когда о группе знают только администраторы системы и её участники.

Настройка «Магнит» – единый коммуникационный центр, в котором сотрудники могут:

- делиться новостями;
- создавать опросы;
- обсуждать важные события;
- обмениваться файлами и документами;
- благодарить друг друга;
- рассказывать о своих и чужих достижениях и др.

Социальная сеть может быть реализована как отдельный портал, так и позволяет встраивать основные модули в существующие корпоративные решения.

Разработка такой системы электронного личного кабинета с данными каждого работника позволит распределять и оценивать труд тех с кем данный работник взаимодействует. Одновременно каждый может поставить оценку

своим коллегам. Таким образом, деятельность каждого работника оценят все, кто с ним связан. Начисленные плюсы и минусы выводятся на общий рейтинг-экран, где есть все – от самых главных управляющих до рядовых сотрудников. И там видно, кто и как наработал за прошедший месяц. Оценки выставляются не произволом начальства, а как бы общим разумом всего коллектива. На дисплей можно вывести данные каждого сотрудника, посмотреть общий рейтинг на экране, увидеть динамику показателей.

Введение корпоративной социальной сети является методом нематериальной мотивации кадров.

По данным Агентства внутренних коммуникаторов введение корпоративной социальной сетей увеличивает количество уникальных идей/предложений, поданных сотрудниками, увеличивается на 48 %, рост доли внедренных идей на 25 %, рост заинтересованности сотрудников на 18-25 %. Минимизируют затраты рабочего времени сотрудников на поиск необходимой информации и помогают адаптации новых сотрудников. Сокращение на 15 % затрат на адаптацию и обучение новых сотрудников и снижение на 7 % увольнений только пришедших сотрудников из-за трудностей адаптации [46].

McKinseyGlobalInstitute в своем исследовании пришли к тому, что использование корпоративных социальных сетей повышает скорость обмена информацией на 77 %. Удовлетворенность сотрудников увеличивается на 41 %. Предоставляются возможности для удаленной совместной работы и мотивации персонала, а также для повышения лояльности сотрудников.

Расходы на связь Маркетинг Bulletin of the South Ural State University. 158Ser. EconomicsandManagement. 2018, vol. 12, no. 3, pp. 155–160 снижаются на 60 %, в то время как расходы на командировки сокращаются на 44 %, доступ к знаниям внутренних экспертов становится проще на 52 % [48].

План мероприятий по повышению эффективности управления текучестью персонала гипермаркета «Магнит» г. Копейск представлен в таблице 6.

Таблица 6 – План мероприятий по повышению эффективности управления текучестью персонала гипермаркета «Магнит» г. Копейск

Мероприятие	Цель	Задачи	Ответственный
Разработка и внедрение положения об управлении карьерой	Повышение эффективности работы персонала	Разработка и утверждение положения Ознакомление сотрудников организации с положением Анализ результатов	Начальник отдела кадров
Разработка и внедрение индивидуальных планов карьерного роста персонала	Повышение заинтересованности сотрудников в результатах своей деятельности	Анализ работы персонала Разработка и утверждение индивидуальных планов Ознакомление сотрудников организации с индивидуальными планами Анализ результатов	Начальник отдела кадров
Внедрение корпоративной социальной сети	Сплочение рабочего коллектива	Заключение договора на разработку и внедрение КСС Наполнение КСС информационной базой Запуск КСС Ознакомление работников предприятия с КСС, регистрация персонала в сети	Начальник IT-отдела

Таким образом, основной целью предложенных мероприятий является: повышение эффективности работы персонала и снижение текучести кадров.

Составим календарный план предложенных направлений по повышению эффективности управления текучестью персонала гипермаркета «Магнит» г. Копейск. Календарный план составим при помощи диаграммы Ганта (рисунок 13).

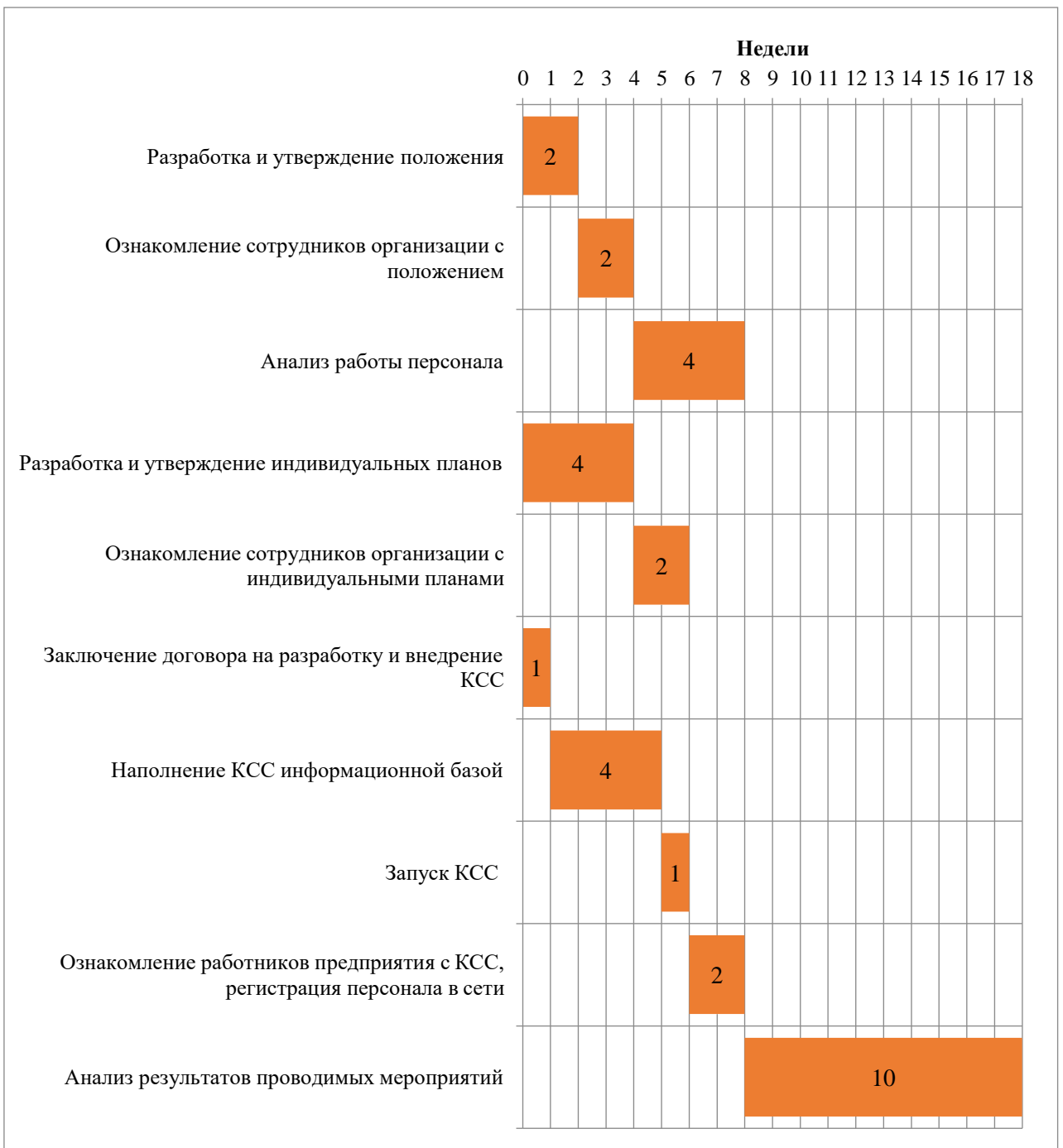


Рисунок 13 – Диаграмма Ганта

Таким образом, срок реализации мероприятий составит 18 недель или 4,5 месяца.

Далее рассчитаем затраты на реализацию мероприятий.

Срок разработки и утверждения положения об управление карьеры составляет 2 недели (80 рабочих часов). Средняя заработная плата сотрудников администрации гипермаркета составляет 110 руб./час.

Соответственно затраты составят:

$$110 \text{ руб.} * 80 = 8800 \text{ руб.}$$

Анализ персонала, разработка и утверждение индивидуальных планов составляет 4 недели (160 рабочих часов).

Соответственно затраты составят:

$$110 \text{ руб.} * 160 = 17600 \text{ руб.}$$

Затраты на разработку КСС составляют 120 руб. с пользователя в месяц. Так как планируется, что в КСС регистрируются около 80 % персонал организации, соответственно затраты на функционирование сети составят:

$$244 \text{ чел.} * 80\% * 120 \text{ руб.} = 23424 \text{ руб./ мес. или } 281088 \text{ руб./год.}$$

Итого затраты на реализацию мероприятий составят:

$$8800 \text{ руб.} + 17600 \text{ руб.} + 281088 \text{ руб.} = 307488 \text{ руб.}$$

Таким образом, затраты на реализацию мероприятий составят 307,5 тыс. руб.

В результате внедрения предложенных мероприятий ожидается снижение текучести кадров в среднем на 20%, соответственно снизится количество выбывшего и принятого персонала. Проведем прогноз движения персонала (таблица 7).

Таблица 7 – Прогноз движения персонала гипермаркета «Магнит»

Показатели	2021 г.	Прогноз	Прирост (снижение), %
Среднесписочное число работников за анализируемый период	244	245	0,41
Число работников принятых за период	64	48	-25,00
Число работников выбывших за период	62	48	-22,58
Число работников выбывших по причинам текучести кадров	60	48	-20,00
Численность работников на конец отчетного периода	245	245	0,00

Показатели	2021 г.	Прогноз	Прирост (снижение), %
Число работников проработавших весь отчетный период	118	149	26,27
Коэффициент оборота по прием на работу	0,26	0,20	-25,31
Коэффициент оборота по выбытию	0,25	0,20	-22,90
Коэффициент замещения	0,01	0,00	-100,00
Коэффициент текучести кадров	0,24	0,20	-20,00
Коэффициент постоянства кадров	0,48	0,61	25,76

Таким образом, текучесть кадров снизится на 20% и составит 0,20, количество выбывшего персонала сократится на 20% и составит 48 чел. Исходя из прогноза текучести кадров проведем расчет прогноза затрат на поиск, подбор, обучение и адаптация персонала гипермаркета «Магнит» г. Копейск (таблица 8).

Таблица 8 – Прогноз затрат на поиск, подбор, обучение и адаптация персонала гипермаркета «Магнит» г.Копейск

Статья затрат	В среднем на 1 нового сотрудника, тыс. руб./чел.	Значение, тыс. руб.		Прирост (снижение)	
		2021 г.	Прогноз	тыс. руб.	%
Поиск персонала	2,53	162,0	121,5	-40,5	-25,0
Подбор персонала	1,88	120,0	90,0	-30,0	-25,0
Адаптация новых сотрудников	12,00	768,0	576,0	-192,0	-25,0
Обучение новых сотрудников	8,00	512,0	384,0	-128,0	-25,0
Итого	24,41	1562,0	1171,5	-390,5	-25,0

Таким образом, затраты на поиск, подбор, обучение и адаптация персонала гипермаркета сократятся на 390,5 тыс. руб.

Для оценки эффективности проекта проводят расчет следующих показателей:

- срок окупаемости инвестиций – PP (PaybackPeriod);
- чистый приведенный доход – NPV (NetPresentValue);
- индекс рентабельности – PI (Profitability Index).

Расчет окупаемости инвестиций проводят практически в каждом инновационном проекте. Период окупаемости инновационного проекта рассчитывается по формуле:

$$PP = \frac{I}{\overline{Pr}} \quad (6)$$

где  $\overline{Pr}$  – среднегодовая прибыль полученная в результате реализации инновационного проекта;

$I$  – инвестиции в инновационный проект.

Чистый дисконтированный доход инновационного проекта рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (7)$$

где  $CF_t$  – денежный поток за период реализации инновационного проекта;

$I_t$  – инвестиции и затраты инновационного проекта;

$T$  – период реализации инновационного проекта

$r$  – ставка дисконтирования.

Решение о целесообразности и эффективности реализации инновационного проекта принимают на основании следующих параметров:

Если  $NPV > 0$ , то инновационный проект является эффективным и его следует принять.

Если  $NPV < 0$ , то инновационный проект является убыточным и его следует отвергнуть.

Если  $NPV = 0$ , то инновационный проект не принесет прибыли и убытков.

Ставка дисконтирования рассчитывается по следующей формуле:

$$(1+r) = (1+r_m) * (1+j) * (1+R), \quad (8)$$

Как правило, данную формулу используют в следующем виде:

$$r \approx r_m + j + R. \quad (9)$$

где  $r_m$  – минимальная реальная доходность инновационного проекта;

$j$  – уровень инфляции;

R – рисковая премия.

Индекс доходности инвестиций показывает получаемый доход на одну единицу инвестиций, который будет получен в результате реализации инновационного проекта. Индекс доходности инвестиций рассчитывается по формуле:

$$PI = 1 + NPV / \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (10)$$

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}} \quad (11)$$

Как правило, для оценки эффективности инновационного проекта используют следующие подходы:

- оценка эффективности инвестиций, данная методика основывается на расчете коэффициентов отношения прибыли проекта и затрат на его реализацию;
- оценка рентабельности инвестиций в инновационный проект, данный показатель может быть рассчитан на основании бухгалтерской отчетности организации;
- оценка эффективности, которая основывается на теории стоимости денег в определенный период времени.

Таким образом, на основании данных показателей можно провести анализ эффективности инвестиций и проекта в целом, целесообразности его реализации, какой эффект и прибыль принесет данный инновационный проект.

По данным Федеральной службы государственной статистики в 2022 году процент инфляции составит от 8 %. Ключевая ставка на март 2022 года составляет 20 %. Так как проект не является инновационным, то процент риска проекта составит 5 %. Отсюда ставка дисконта составит:

$$r = 8 \% + 20 \% + 5 \% = 33 \% \text{ в год.}$$



В качестве экономического эффекта возьмем в расчет сокращение экономических потерь в размере 390,5 тыс. руб., затраты на проект составляют 307,5 тыс. руб.

Следовательно:

$$PP = \frac{307,5}{390,5} = 0,79 \text{ года или 10 месяцев}$$

$$NPV = \frac{390,5}{(1+0,33)^1} - \frac{307,5}{(1+0,33)^1} = 62,4 \text{ тыс. руб.}$$

$$PI = \frac{390,5}{(1+0,33)^1} / \frac{307,5}{(1+0,33)^1} = 1,27$$

Таким образом, чистый дисконтированный доход от проекта за первый год составит 62,4 тыс. руб. Индекс доходности составит 1,27, то есть на каждый вложенный рубль в проект компания получит 1,27 рубля прибыли. Срок окупаемости 10 месяцев.

#### Выводы по второй главе

Таким образом, «Магнит» является ведущим многоформатным продуктовым и FMCG-ритейлером в России.

Анализ эффективности управления текучестью персонала в АО «Тандер» сети «Магнит» показал, что в рассматриваемый период показатель текучести кадров составляла 24%, что является достаточно высоким значением. Это свидетельствует о том, что политика управления текучестью кадров является не эффективной.

Для снижения текучести кадров организация применяет следующие методы:

- проведение собеседований и тестирование при подборе персонала;
- материальное и нематериальное стимулирование кадров;
- планирование карьеры сотрудников.

В качестве мер по повышению эффективности управления текучестью персонала в сети «Магнит» предлагаются следующие мероприятия:

- разработать положение об управлении карьерой;

- разработать индивидуальный план карьерного роста персонала;
- внедрение корпоративной социальной сети (КСС).

Чистый дисконтированный доход от проекта за первый год составит 62,4 тыс. руб. Индекс доходности составит 1,27, то есть на каждый вложенный рубль в проект компания получит 1,27 рубля прибыли. Срок окупаемости 10 месяцев.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Экономические потери - это соотношение между объективно возможным и фактически полученным экономическим результатом в процессе функционирования социально-экономической системы. Они указывают на ущерб от бесхозяйственности, нереализованные возможности производства, нерациональность использования имеющихся ресурсов, и как следствие безрезультатность экономических затрат.

Одним из резервов снижения экономических потерь является снижение затрат на поиск и подбор персонала.

Текучность персонала – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудником рабочим местом или неудовлетворенностью организацией конкретным специалистом. Очевидно, что есть внутриорганизационные факторы (причины увольнения сотрудников), способствующие высокой текучести кадров.

В организациях, где показатель текучести кадров имеет высокое значение, компании затрачивают не малые средства на поиск, подбор персонала, кроме того увеличиваются затраты на обучение. Высокая текучесть кадров отрицательно сказывается на производительности труда персонала, что косвенно влияет на увеличение экономических потерь предприятия.

Постоянный внутриорганизационный мониторинг причин увольнения сотрудников, удовлетворенности трудом и условиями работы персонала, позволит спрофилировать высокую текучесть кадров в организации. Оценка внешней среды и анализ социального окружения – выявить конкурентные факторы, ориентация на которые, положительно повлияет на уровень лояльности персонала и будет способствовать его закреплению в организации.

Снижение текучести кадров может не только снизить экономические потери организации, но и существенно повысить производительность труда и экономические результаты предприятия.

«Магнит» является ведущим многоформатным продуктовым и FMCG-ритейлером в России.

Среднесписочное количество персонала в рассматриваемый период увеличилось на 6,09% и в 2021 году составило 244 чел. Увеличение численности персонала произошло в результате роста численности специалистов на 6 человек, рабочих на 8 человек.

Большую долю персонала составляет рабочий персонал, увеличение доли рабочих в рассматриваемый период, связано с увеличением объемов продаж предприятия.

В гипермаркете «Магнит» г.Копейск применяют методы материальной и нематериальной мотивации.

Средняя заработная плата персонала гипермаркета «Магнит» г. Копейск в 2021 году составляла 32,8 тыс. руб. в месяц. По данным статистики средняя заработная плата по Челябинской области в 2021 году составила 38,8 тыс. руб. в месяц, то есть средняя заработная плата предприятия на 6 тыс. руб. ниже, чем в среднем по области. Необходимо отметить, что за рассматриваемый период среднемесячная работная плата увеличилась на 10,07 %.

Анализ эффективности управления текучестью персонала в «Магнит» показал, что в рассматриваемый период показатель текучести кадров составляла 24%, что является достаточно высоким значением. Это свидетельствует о том, что политика управления текучестью кадров является не эффективной.

Общие затраты на поиск, подбор, обучение и адаптация персонала гипермаркета «Магнит» г. Копейск в 2021 году составили 1564 тыс. руб. или 24,44 тыс. руб. на 1 чел. Данные затраты напрямую связаны с текучестью кадров. В затраты на поиск персонала входят затраты на размещения объявлений о вакантных должностях на специальных ресурсах в сети интернет и затраты на оплату услуг кадровых агентств. В затраты на подбор персонала входят затраты на оплату труда работников отдела кадров, а также работу кадровых агентств. За каждым новым сотрудником закрепляется наставник на

3 месяца, который получает надбавку к заработной плате в среднем 4 тыс. руб. в месяц. Обучение новых сотрудников обходится компании в среднем в 8 тыс. руб.

Для снижения текучести кадров организация применяет следующие методы:

- проведение собеседований и тестирование при подборе персонала;
- материальное и нематериальное стимулирование кадров;
- планирование карьеры сотрудников.

В ходе работы было выявлено, что в гипермаркете «Магнит» г.Копейск отсутствует индивидуальный план карьерного роста руководителей, специалистов и рабочих. Помимо этого отсутствует Положение об управлении карьерой.

В качестве мер по повышению эффективности управления текучестью персонала сети «Магнит» предлагаются следующие мероприятия:

- разработать положение об управлении карьерой;
- разработать индивидуальный план карьерного роста персонала;
- внедрение корпоративной социальной сети (КСС).

Срок реализации мероприятий составит 18 недель или 4,5 месяца. Затраты на реализацию мероприятий составят 307,5 тыс. руб.

Чистый дисконтированный доход от проекта за первый год составит 62,4 тыс. руб. Индекс доходности составит 1,27, то есть на каждый вложенный рубль в проект компания получит 1,27 рубля прибыли. Срок окупаемости 10 месяцев.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Антонова, Е.А. Комплексность в системе мотивации труда персонала организации / Е.А. Антонова, И.В. Шавырина // NovaInfo.Ru. – 2017. – № 62. – с. 372–375.
2. Бовыкин, В.И. Научная мотивация труда / В. И. Бовыкин. – М.:АМИ-Система., 2021. – 224 с.
3. Буторина, М.В. Рекомендации, направленные на повышение производительности труда работников организаций и предприятий морской портовой инфраструктуры / М.В. Буторина // Журнал «Образование и наука в России и за рубежом». – 2020. – №5. – с.69.
4. Гарнов, А.П. Экономика предприятия: учебник / А.П. Гарнов, Е.А. Хлевная, А.В. Мыльник. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 303 с.
5. Гаспарович, Е.О. Технологии управления развитием персонала: учебно-методическое пособие/ Е. О. Гаспарович – Екатеринбург: УрФУ, 2018. – 208с.
6. Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия): учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. – М.: КноРус, 2019. – 408 с.
7. Гришин, В.И. Экономика предприятия: учебник / В.И. Гришин, Я.П. Силин. – М.: КноРус, 2019. – 472 с.
8. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации/ Дейнека А.В. – М.:Дашков и К, 2017. – 288 с.
9. Дорман, В.Н. Экономика организации: учебное пособие / В.Н. Дорман. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 134 с.
- 10.Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 352 с.
- 11.Зарубина, Е.В. Система управления персоналом и ее роль в управлении организацией / Е.В. Зарубина // Актуальные вопросы современной науки. 2020. – № 2 (26). – С. 60-64.

12.Иванов, И.Н. Организация производства: учебник для среднего профессионального образования / И.Н. Иванов. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 404 с.

13.Исаева, О.М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 168 с.

14.Карлова, М.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / О.К. Минева, с.А. Арутюнян, Е.А. Гаджиева, Е.К. Крюкова. М.: Инфра-М, 2020. – 275 с.

15.Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я.Кибанова.– 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 695 с.

16.Кириллов, Н.П. Теоретико-методологические основы системы мотивации персонала / Н.П. Кириллов, Н.Н. Худойназарова // Материалы Ивановских чтений. – 2019. – № 1 (23).– с. 183–193.

17.Кирильчук, С.П. Экономика предприятия: учебник для среднего профессионального образования / С.П. Кирильчук. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 416 с.

18.Киселев, А.А. Система мотивации как научная категория экономической теории и теории управления организациями / А.А. Киселев // Экономика и бизнес: теория и практика, – 2019. – № 10-1 (56). – с. 168–174.

19.Клочкова, Е.Н. Экономика организации: учебник / Е.Н. Клочкова, В.И. Кузнецов, Т.Е. Платонова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 447 с.

20.Кончатова, Я. А. Управление карьерой как инструмент мотивации персонала / Я.А. Кончатова // Молодой ученый. -2017. -№5. — С. 180-183.

21.Корсакова, Т.В. Управление человеческими ресурсами на микроуровне: междисциплинарный аспект. Учебное пособие. Часть 1. / Т.В. Корсакова – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2016. – 64 с.

22.Кошелева, М.Д. Индивидуальный подход к работнику в системе мотивации персонала / М.Д. Кошелева // Наука на рубеже тысячелетий. – 2019. – № 12. – с. 77–82.

23.Куч, Е.В. Система мотивации персонала / Е.В. Куч, Л.И. Хозеева, А.А. Хекоян // Тенденции развития науки и образования. – 2018. – № 45-1. – с. 23–25.

24.Маклаков, А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала: теория и практика: учебник для вузов. / А.Г. Маклаков – СПб.: Питер, 2018 – 479 с.

25.Малхасян, А.Л. Предложения по улучшению системы мотивации персонала / А.Л. Малхасян, Е.В. Гордеева // Форум молодых ученых. – 2018. – № 11-2 (27). – с. 22–25.

26.Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В.М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 431 с.

27.Маслоу, А.Х. Мотивация и личность / А.Х. Маслоу, пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина. – СПб.: Питер, 2019. – 400 с.

28.Милкова, О.И. Экономика и организация предприятия: учебное пособие / О.И. Милкова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 293 с.

29.Миронова, Н.А. Система управления персоналом на современном предприятии / Н.А. Миронова // Московский экономический журнал. – 2019. – № 7. – С. 77.

30.Митрофанова, Н.В. Маркетинг персонала как инструмент совершенствования кадрового менеджмента на морском транспорте / Н.В. Митрофанова // Практический маркетинг. 2018. – № 8(258). – с. 34–37.

31.Модорский, А.В. Методика оценки эффективности системы стимулирования труда / А.В. Модорский, Г.Г. Модорская // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». – 2018 – № 4(27). – с. 160–169.

32.Мокий, М.С. Экономика организации: учебник / М.С. Мокий, О.В. Азоева, В.С. Ивановский. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 284 с.

33.Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 424 с.



34. Мугаева, Е.В. Система управления персоналом организации / Е.В. Мугаева, Н.Н. Ходжаян // Вектор экономики. 2019. – № 6 (36). – С. 41.
35. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 467 с.
36. Панышин, А.И. Совершенствование системы управления процессом подбора персонала в условиях цифровизации экономики / А.И. Панышин, А.В. Власов // Путеводитель предпринимателя. 2019. – № 41. – С. 169-180.
37. Пинтаева, М.Ю. Проблемы построения системы стимулирования и мотивации персонала / М.Ю. Пинтаева // Форум молодых ученых. – 2018. – № 12-3 (28). – с. 765–767.
38. Пугачев, В.П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов / В.П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 402 с.
39. Романова, Е.А. Совершенствование системы управления персоналом как основы стратегического развития организации / Е.А. Романова, Е.В. Сибилева // RussianEconomicBulletin. 2020. – Т. 3. № 2. – С. 150-155.
40. Руденко, А.В. Использование системы грейдов при мотивации персонала / А.В. Руденко // Форум молодых ученых. 2018. – № 11-2 (27). – с. 509–512.
41. Рудик (Шейко), А.С. Система управления персоналом как объект контроллинга / А.С. Рудик (Шейко), Е.В. Слепцова // Экономика устойчивого развития. 2018. – № 3 (35). – С. 281-285.
42. Самарцев, В.А. Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии / В.А. Самарцев, А.В. Кудина // Молодежь и наука. – 2018. – № 5. – с. 40.
43. Скворцова, А.А. Система мотивации персонала / А.А. Скворцова // Аллея науки. – 2019. – № 3 (30). – с. 207–212.
44. Фокина, О.М. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / О.М. Фокина, А.В. Соломка. – М.: КноРус, 2019. – 232 с.

45. Чалдаева, Л.А. Экономика предприятия: учебник / Л.А. Чалдаев. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 435 с.

46. Корпоративная социальная сеть // Все о внутренних коммуникациях. Режим доступа: <https://inside-pr.ru/zhurnal/portaly-i-seti/korpseti-i-blogi/item/2916-korporativnaya-sotsialnaya-set>.

47. О компании // Официальный сайт «Магнит». Режим доступа:

48. Социальная экономика: Повышение ценности и производительности с помощью социальных технологий // McKinsey&Company. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/hightech/our-insights/the-social-economy> «The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies».

УТВЕРЖДАЮ

Директор

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## **ПОЛОЖЕНИЕ о деловой карьере**

### **Раздел 1. Общие положения**

Настоящее Положение разработано в соответствии с действующим законодательством и Уставом АО «Тандер» сети «Магнит».

Настоящее Положение определяет порядок управления деловой карьерой специалистов и руководителей Организации. Управление деловой карьерой - это комплекс мероприятий по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий Организации.

Настоящее Положение регламентирует следующие вопросы:

- принципы управления деловой карьерой работников Организации;
- порядок проведения бесед по карьере с работниками Организации;
- организация наставничества в Организации;
- порядок разработки индивидуальных карьерных планов работников

Организации:

- формирование и подготовка кадрового резерва Организации;
- распределение обязанностей и ответственности за управление деловой карьерой среди руководителей Организации.

Действие настоящего Положения распространяется на все подразделения Организации.

Создание системы управления деловой карьерой работников Организации осуществляется в целях:

- снижения озабоченности и неопределенности у новых работников;
- снижения текучести персонала;
- повышения лояльности работающего персонала;
- повышения трудовой мотивации у сотрудников;
- уменьшения количества конфликтных ситуаций в Учреждение;
- повышения эффективности использования кадрового потенциала Организации.

Содействие работе по планированию и реализации деловой карьеры работников Организации является обязанностью каждого действующего руководителя высшего и среднего звена управления Организации.

Отдел персонала координирует все виды мероприятий по планированию и реализации деловой карьеры работников Организации, а также оказывает подразделениям Организации методическую помощь по всем вопросам, связанным с планированием и реализацией деловой карьеры работников.

В структурных подразделениях Организации ответственными за осуществление мероприятий по управлению деловой карьерой работников являются руководители структурных подразделений Организации.

## **Раздел 2. Принципы управления деловой карьерой работников**

2.1. Система управления деловой карьерой действует в отношении работника любой категории из имеющихся в Учреждении.

2.2. Система управления деловой карьерой должна учитывать последние тенденции в области управления персоналом и постоянно совершенствоваться с их учетом.

2.3. Система управления деловой карьерой допускает возможность горизонтального и вертикального продвижения работников, а также обеспечивает комфортную среду для сотрудников, которые не планируют дальнейшего должностного перемещения в масштабах Организации.

2.4. Система управления деловой карьерой учитывает интересы как Организации, так и сотрудника.

2.5. Система управления деловой карьерой действует в постоянной взаимосвязи с системой управления организацией в целом.

2.6. Система управления деловой карьерой действует на протяжении всего периода работы сотрудника в Учреждение.

## **Раздел 3. Порядок прохождения бесед по карьере с работниками**

3.1. Важнейшим этапом планирования деловой карьеры работника является его самооценка. Основным инструментом содействия эффективной самооценке работника - индивидуальные беседы по карьере.

3.2. Беседы по карьере проводятся:

- при отборе кандидатов;
- после принятия решения о найме сотрудника;
- по окончании испытательного срока или по прошествии 3 месяцев со дня оформления трудового договора, если работник был принят на работу без испытательного срока;

- при включении работника в кадровый резерв.

3.3. Любая беседа по карьере затрагивает вопросы, связанные:

- с долгосрочными и краткосрочными целями работника;
- с ожиданиями работника от деловой карьеры в Учреждении;
- с возможностями работника;
- с опасениями работника.

Конкретный список вопросов разрабатывается ведущим беседы с учетом рекомендаций специалистов отдела персонала.

## **Раздел 4. Порядок организации наставничества над сотрудниками**

4.1. Наставник сотрудника - работник организации, оказывающий помощь и поддержку данному сотруднику при адаптации в организации, планировании деловой карьеры, составлении и реализации индивидуального плана развития и т.д.

4.2. Наставник закрепляется за сотрудником при найме сотрудника Учреждением.

4.3. К наставнику предъявляются следующие требования:

- возраст - не менее 24 лет;
- образование - высшее;
- опыт работы в организации - от 1 года;
- опыт работы в своей функциональной области - от 3 лет;
- один наставник может курировать до пяти человек.

4.4. При выполнении необходимых условий и отсутствии возражений у сторон статус наставника присваивается непосредственному руководителю нового сотрудника. В противном случае наставником становится равный по иерархии, но более опытный сотрудник. В исключительных случаях возможно назначение наставника из руководителей более высокого ранга или из руководителей других подразделений.

4.5. По заявке наставника или его подопечного, а также в случае увольнения наставника сотруднику могут по решению директора заменить наставника. Перемещение наставника на другую должность не является достаточной причиной замены наставника.

#### **Раздел 5. Порядок разработки индивидуального плана развития работника**

5.1. Индивидуальный план развития (индивидуальный план деловой карьеры) - документ, содержащий цели и задачи развития работника, план мероприятий по развитию на определенный период и оценку результатов его выполнения.

5.2. Индивидуальный план развития составляется сотрудником по истечении 3 месяцев со дня найма или по окончании испытательного срока совместно с его наставником и согласовывается с отделом персонала.

5.3. Пересмотр плана производится ежегодно. Возможна досрочная корректировка плана по заявке сотрудника. Досрочный пересмотр плана производится также в случае включения сотрудника в кадровый резерв Организации. Доработанный план сотрудника, включенного в кадровый резерв, утверждается директором.

#### **Раздел 6. Порядок формирования и развития кадрового резерва**

6.1. Кадровый резерв - группа опытных, квалифицированных сотрудников, прошедших предварительный отбор, специальную подготовку и являющихся внутренними кандидатами на замещение вакансий вышестоящих должностей руководителей в Учреждении.

6.2. Замещение руководящих должностей внутренними кандидатами имеет следующие преимущества:

- сокращается время адаптации нового работника в должности;
- сохраняется преемственность корпоративной культуры;
- сокращаются потери высококвалифицированных сотрудников, вызванные отсутствием перспектив карьерного и профессионального роста.

6.3. Кандидатуры работников Организации, зачисленных в кадровый резерв Компании, рассматриваются в первую очередь при объявлении конкурса на вакантную должность.

6.4. Общие принципы отбора кандидатов в кадровый резерв Организации.

6.4.1. Отбор работников Организации для зачисления в кадровый резерв Компании основывается на комплексной профессиональной и психологической оценке кандидатов.

6.4.2. Кандидат на зачисление в кадровый резерв Организации должен в полной мере соответствовать квалификационным требованиям должности в кадровом резерве либо должен быть способен достичь соответствия данным требованиям в результате индивидуальной подготовки.

6.4.3. При подборе сотрудника для включения в кадровый резерв учитываются образование, опыт работы в Учреждении, потенциальные возможности его роста, деловые и личностные качества.

6.4.4. Кандидат на зачисление в кадровый резерв Организации должен эффективно работать в занимаемой должности, демонстрировать хорошие результаты труда и обладать потенциалом для выполнения более сложной и ответственной работы.

6.4.5. Кандидат на зачисление в кадровый резерв Организации должен обладать следующими способностями, личностными и социально-поведенческими особенностями:

- достаточно высокий уровень развития общих и технических способностей, прежде всего логических;
- склонность к лидерству, социальная смелость, эмоциональная стабильность, высокий самоконтроль, стрессоустойчивость, коммуникативные и организаторские способности;
- готовность активно действовать в сложных условиях, умение находить адекватный способ решения проблем.

6.4.6. В состав кадрового резерва отбираются сотрудники, успешно прошедшие отборочные процедуры и давшие согласие на выдвижение на руководящую работу.

6.5. Подготовка кадрового резерва Компании.

6.5.1. Подготовка кадрового резерва включает в себя обучение по программе, разработанной отделом персонала. Отдел персонала организует направление в обучающие образовательные центры, на семинары, конференции, выставки.

6.5.2. Зачисленные в кадровый резерв сотрудники совместно со своим наставником обновляют индивидуальные планы развития (карьеры), утверждаемые директором и согласованные со специалистами по персоналу.

6.6. В течение года с момента зачисления в кадровый резерв работник Организации выполняет план индивидуальной подготовки, после чего производится повторная профессиональная оценка работника Организации, зачисленного в кадровый резерв. По итогам профессиональной оценки формируются рекомендации о назначении работника Организации на вышестоящую должность, повышении оклада, исключении из кадрового резерва либо о необходимости дополнительного обучения.

6.7. Резервист исключается из кадрового резерва в следующих случаях:

- резервист прошел индивидуальную подготовку в соответствии с планом карьеры и/или конкурсный отбор и назначен на рекомендуемую должность;
- результаты оценки работника Компании после индивидуальной подготовки остались на прежнем уровне или ухудшились;
- резервист отказался состоять в кадровом резерве по личному заявлению.

6.8. Кадровый резерв может пополняться в течение года за счет включения новых кандидатов (по запросу отдела персонала или представления руководителя подразделения) взамен выбывших кандидатов.

6.9. Эффективность кадрового резерва Организации оценивается по следующим показателям:

- количество резервистов, повышенных в должности (в процентном соотношении к общей численности кадрового резерва);
- количество резервистов, исключенных из кадрового резерва Организации (в процентном соотношении к общей численности кадрового резерва).

6.10. Специалист по персоналу регулярно (не реже 1 раза в квартал) проводит опрос действующих руководителей и ведущих специалистов по оценке наиболее важных проблем и трудных участков их деятельности с целью учета этих данных при организации обучения резерва.

## **Раздел 7. Распределение обязанностей и ответственности за работу по внедрению системы управления деловой карьерой**

7.1. Директор Организации или лицо, им уполномоченное:

- осуществляет общее руководство организацией работы по планированию деловой карьеры персонала Организации;
- рассматривает и утверждает списки резерва кадров, индивидуальные планы развития работников Организации, зачисленных в резерв и включенных в программу индивидуального обучения;
- назначает резервистов на соответствующие вакантные должности;
- участвует в беседах по карьере с руководителями высшего звена Организации.

7.2. Специалист отдела персонала Организации:

- осуществляет организацию всех работ по управлению деловой карьерой персонала Организации;
- осуществляет контроль за работой по планированию и развитию деловой карьеры персонала в структурных подразделениях;
- участвует в беседах по карьере с работниками Организации;

- составляет и представляет на рассмотрение и утверждение директору Организации или лицу, им уполномоченному, проекты списков кадрового резерва;
- готовит предложения по совершенствованию управления деловой карьерой;
- информирует директора о выполнении работ по планированию и развитию деловой карьеры персонала Организации.

7.3. Руководитель структурного подразделения Организации:

- участвует в беседах по карьере с сотрудниками своего подразделения;
- готовит предложения по кандидатурам для включения в кадровый резерв;
- согласовывает списки работников, зачисленных в кадровый резерв;
- участвует в формировании плана карьеры подчиненных работников, зачисленных в кадровый резерв;
- участвует в формировании и контролирует выполнение плана индивидуальной подготовки подчиненных работников, зачисленных в кадровый резерв;
- оказывает содействие в реализации плана подготовки и плана карьеры подчиненных.

7.4. Наставник работника:

- участвует в формировании плана развития данного работника;
- контролирует выполнение плана индивидуальной подготовки;
- оказывает содействие работнику Организации в ходе реализации плана развития;
- информирует отдел персонала о выполнении планов развития.

Начальник отдела кадров

\_\_\_\_\_

Подпись

\_\_\_\_\_

Ф.И.О.

С положением ознакомлены:

_____	_____	_____
Должность	Подпись	Ф.И.О.
_____	_____	_____
Должность	Подпись	Ф.И.О.
_____	_____	_____
Должность	Подпись	Ф.И.О.
_____	_____	_____
Должность	Подпись	Ф.И.О.
_____	_____	_____
Должность	Подпись	Ф.И.О.

## Индивидуальный план развития карьеры

### План развития карьеры

Ф. И. О. сотрудника \_\_\_\_\_  
 Год рождения \_\_\_\_\_  
 Образование \_\_\_\_\_  
 Занимая должность,  
 подразделение \_\_\_\_\_  
 Руководитель \_\_\_\_\_

Этапы карьерного продвижения	Задачи на этапе	Сроки

**СОГЛАСОВАНО:**

Директор \_\_\_\_\_  
Подпись Ф.И.О.

Начальник отдела кадров \_\_\_\_\_  
Подпись Ф.И.О.

**ОЗНАКОМЛЕН:**

\_\_\_\_\_  
Должность Подпись Ф.И.О.