Министерство образования и науки российской федерации

Федеральное агентство по образованию

Ростовский государственный экономический университет "РИНХ"

Факультет информатизации и управления

Кафедра менеджмента

управление персонал менеджмент имидж

Курсовой проект

на тему: "Анализ системы управления персоналом и разработка мероприятий по ее совершенствованию" (на примере ООО "Фирма "Аква-Дон")

Ростов-на-Дону

2009

Содержание

Введение

Глава 1. Анализ системы управления персоналом

1.1 Краткая характеристика предприятия

1.2 Диагностика системы управления персоналом

1.3 SWOT-анализ

Глава 2. Теоретические подходы к анализу системы управления персоналом

2.1 Критерии оценки системы управления персоналом

2.2 Определение взаимосвязей кадровых показателей

Глава 3. Предложения по совершенствованию кадрового менеджмента фирмы "Аква-Дон"

3.1 Разработка долгосрочной стратегии

3.2 Укрепление позитивного имиджа

3.3 Изменение политики в сфере найма

3.4 Разработка системы обучения

3.5 Мониторинг организационного климата

Заключение

Список литературы

Приложения

Введение

На современном этапе развития рыночной экономики роль человека имеет огромное значение. В иерархии ресурсов любой компании, включающей в себя материальные (оборудование, механизмы), технологические (технологии, ноу-хау), информационные, финансовые и другие ресурсы, люди являются едва ли не главным стратегическим ресурсом, поскольку всё перечисленное находится в их распоряжении. Интеллектуальные, творческие способности людей в настоящее время становятся решающим условием успеха в конкурентной борьбе в любой сфере деятельности.

В связи с этим со второй половины ХХ века взгляд на персонал поменялся весьма радикально: если ранее расходы на персонал воспринимался как источник неизбежных затрат, то теперь возобладала точка зрения на персонал как "человеческий капитал", в который нужно инвестировать с целью получения дополнительной прибыли.

Персонал является наиболее сложным объектом управления в организации. Люди, в отличие от других активов компании, являются "одушевлённым" ресурсом – они имеют возможность решать самостоятельно любые вопросы, имеет субъективные интересы, чувствительны к управленческому воздействию и критически относится к предъявляемым к ним требованиям.

В связи с этим в предприятиях и организациях большое значение имеет продуманная система управления персоналом, которая позволяет согласовать интересы сотрудников с интересами бизнеса. Под системой управления персоналом в данной работе понимается совокупность взаимосвязанных между собой принципов и методов управления людьми, направленных на достижение стратегических целей компании. Система управления персоналом может быть документально зафиксирована в виде политик и процедур, а может носить характер устоявшейся практики, однако и в том, и в другом случае она имеет определяющее значение в деятельности предприятий.

Отметим следующий знаменательный факт: в исследовании, проведенном международной консалтинговой компанией PricewaterhouseCoopers в начале 2008 года с участием 1150 руководителей компаний в 50 странах, "89% опрошенных признали, что управление персоналом является одной из главных задач, а 67% заявили, что решение именно этой задачи даст наибольшие результаты с точки зрения потраченного времени" [см.10].

Таким образом, задача анализа и постоянного совершенствования кадрового менеджмента является весьма актуальной – как для зарубежных, так и для отечественных компаний.

Цель данной работы – рассмотрение системы управления персоналом на примере одного из ростовских предприятий и разработка предложений по повышению её эффективности.

Структура курсового проекта отражает следующую последовательность исследования:

* в 1-й главе представлено общее описание предприятия и диагностика системы управления персоналом;
* 2-я глава освещает теоретические аспекты анализа системы управления персоналом и представляет попытку установления проблемных зон в кадровом менеджменте предприятия;
* в 3-й главе подводятся итоги и даются предложения и рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

1. Анализ системы управления персоналом

* 1. Краткая характеристика предприятия

ООО "Фирма "Аква-Дон" (далее – фирма "Аква-Дон") существует с 1996 года. Форма собственности предприятия – частная. Одним из соучредителей фирмы является холдинг "Агроком", который включает в себя такие известные в регионе предприятия, как ОАО "Донской табак", ООО РКЗ "Тавр" и другие. Основные направления деятельности предприятия – производство питьевой и минеральной воды в пластиковых бутылях (0.5, 1 и 5 литров), а также выпуск питьевой воды в 19-литровых бутылях. Предприятие владеет тремя скважинами, глубина которых составляет 85, 150 и 87 метров.

Фирма "Аква-Дон" использует самые новейшие мировые технологии в области розлива напитков, обладая полностью автоматизированным производством, начиная от добычи воды из скважин и заканчивая упаковкой, что позволяет предприятию добиваться высокого качества воды и успешно конкурировать на рынке. Система водообработки представляет собой полностью автоматизированный комплекс оборудования немецкой фирмы "Chriwa", розлив подготовленной воды осуществляется тремя автоматизированными линиями. Основным оборудованием являются конвейеры итальянской фирмы "SIPA".

Предприятие имеет собственные зарегистрированные торговые марки. Начав с бренда "Аксинья", до сих пор являющегося одним из самых популярных на рынке Ростова-на-Дону и области, "Аква-Дон" существенно расширил спектр производимых минеральных и питьевых вод, создав такие продукты, как "Иверская", "Капля живой воды", "Наша марка", детская питьевая вода "Кап-лик" и другие. Все марки минеральной и питьевой воды, выпускаемые предприятием, отмечались на престижных профессиональных выставках разного уровня.

В целях соблюдения высоких стандартов качества продукции в 2006 году компания одной из первых в регионе и в России сертифицировалось по международной системе качества ХАССП. Это одна из распространенных систем менеджмента качества (наряду с ИСО и другими), ориентированная исключительно на пищевые предприятия. Суть системы качества ХАССП заключается в отслеживании критических контрольных точек на каждом этапе производства.

За время своего существования предприятие значительно меняло свой облик. С 1996 по 2008 г. численность работников увеличилась более чем в пять раз (см.рисунок 1.1).

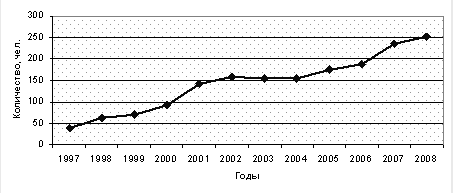


Рисунок 1.1 – Рост численности персонала

Изменялись цели и задачи компании, в соответствии с ними трансформировалась организационная структура. К концу 2008 года организационная структура приобрела вид, представленный на рисунке 1.2 (приложение А). Нетрудно заметить, что в структуре компании представлены все ключевые функции, необходимые для обеспечения полноценной хозяйственной деятельности предприятия в современных рыночных условиях. Это функции управления производством и качеством, маркетингом и сбытом, финансами, в том числе – функция управления персоналом.

1.2 Диагностика системы управления персоналом

Вопросы управления персоналом были в числе приоритетных с момента создания фирмы "Аква-Дон", хотя за время ее существования кадровая политика претерпевала существенные изменения. В первые годы существования (1996-1999 гг.) основной задачей организации было формирование коллектива, подбор сотрудников необходимой квалификации в необходимом количестве. В этот период вопросы управления персоналом целиком находились в сфере ответственности генерального директора и руководителей структурных подразделений.

В связи с интенсивным ростом численности сотрудников в 2000-2003 годах генеральным директором компании было принято решение о введении в штат организации новой единицы – специалиста по управлению персоналом (2003 г.). Основными задачами специалиста по управлению персоналом на данном этапе были постепенная централизация кадровых функций, организация кадрового делопроизводства и документооборота.

По мере развития предприятия, роста численности, а также в ходе изучения опыта ведущих зарубежных и отечественных предприятий, в 2005 году была сформирована служба персонала в количестве двух штатных единиц – начальника службы и менеджера по персоналу.

В этот период основными целями предприятия в области работы с персоналом стали обеспечение необходимого уровня знаний и навыков работающих сотрудников, что было связано, в первую очередь, с техническим переоборудованием производства – запуском первой автоматизированной линии розлива. В работе службы персонала, при сохранении традиционной функции подбора персонала и кадрового делопроизводства, акцент был смещен на вопросы организации обучения персонала в соответствии с текущими потребностями предприятия, проведения периодических аттестаций с последующей ротацией персонала.

2006 год можно считать своеобразной вехой в жизни компании – в этом году руководством предприятия было принято решение о внедрении системы менеджмента качества, и это определило дальнейшие пути развития как предприятия в целом, так и службы персонала. Основной задачей службы стала систематизация таких направлений кадровой работы, как подбор, обучение, аттестация и мотивация персонала, управление корпоративной культурой, формирование социальной политики компании, кадровый учет и отчетность.

В этот период кадровая служба предприятия начинает активно использовать современные технологии найма, в том числе интернет-рекрутинга, расширяет спектр методик, применяемых при оценке как кандидатов на вакантные должности, так и работающих сотрудников. Претерпевают изменения порядок адаптации, обучения и развития, схемы оплаты труда, организация внутренних коммуникаций с персоналом.

Следует отметить, что с 2006 года начинается документирование основных процедур, отражающих кадровую политику предприятия: разрабатываются Положение о подборе персонала, Положение об адаптации персонала, пересматриваются Положения об оплате труда и премировании и т.п.

С 2006 года по настоящий момент на период на предприятии установлена система оценки деятельности структурных подразделений по ключевым показателям – ежемесячных и ежегодных. С точки зрения темы данной работы особый интерес представляют показатели службы персонала, которые фактически отражают состояние кадрового менеджмента на предприятии.

В таблице 1.1 приведен перечень ключевых показателей деятельности службы персонала, который во многом отражает приоритетные подсистемы в системе управления персоналом.

Таблица 1.1 – Ключевые показатели деятельности службы персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателя | Содержание  показателя | Периодич-ность оценки |
| 1 | Списочная численность на конец отчетного периода, чел. | Общее количество персонала по категориям:   * руководители, * специалисты и служащие, * рабочие | ежемесячно и ежегодно |
| 2 | Среднесписочная численность, чел. |  | ежемесячно и ежегодно |
| 3 | Возрастной состав | Количество человек и % от общей численности по категориям:   * до 30 лет, * до 40 лет, * до 50 лет, * свыше 50 лет | ежегодно |
| 4 | Образовательный уровень персонала | Количество человек и % от общей численности по категориям:   * среднее и начальное проф.образование, * среднее профессиональное, * высшее | ежегодно |
| 5 | Количество принятых, чел. |  | ежемесячно |
| 6 | Коэффициент оборота по приему, % | Доля принятых сотрудников в среднесписоч-ной численности за отчетный период | ежегодно |
| 7 | Количество уволенных, чел. |  | ежемесячно |
| 8 | Коэффициент оборота по увольнению, % | Доля уволенных сотрудников в среднесписоч-ной численности за отчетный период | ежегодно |
| 9 | Текучесть персонала | Доля сотрудников, уволенных по собственному желанию в среднесписочной численности за отчетный период по категориям: руководители, специалисты и служащие, рабочие | ежемесячно и ежегодно |
| 11 | Качество отбора персонала, % | Доля сотрудников, непрошедших испытатель-ный срок, от общего числа уволенных | ежемесячно и ежегодно |
| 12 | Затраты на подбор персонала | * Общая сумма в натуральном выражении и в % от фонда оплаты труда; * Затраты в расчете на 1 сотрудника (руб.) | ежемесячно и ежегодно |
| 13 | Затраты на обучение персонала | * Общая сумма в натуральном выражении и в % от фонда оплаты труда; * Затраты в расчете на 1 сотрудника (руб.) | ежемесячно и ежегодно |
| 14 | Количество сотруд-ников, прошедших аттестацию, % | Доля от общей численности персонала | ежемесячно и ежегодно |
| 14 | Издержки на персонал за отчетный период | Общие затраты в натуральном выражении (в рублях) и доля в объеме реализации за отчетный период (в %) | ежемесячно и ежегодно |
| 15 | Производительность труда | Отношение объема реализации к числу сотрудников (в рублях) | ежемесячно и ежегодно |

Вышеперечисленные показатели позволяют отслеживать динамику изменений в области кадрового менеджмента предприятия, устанавливать проблемные зоны и разрабатывать планы по их устранению.

В качестве иллюстрации приведем статистику по некоторым из приведенных показателей за последние пять лет.

Таблица 1.2 – Динамика показателей кадрового менеджмента

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  показателя | Годы | | | | |
| 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Среднесписочная численность, чел. | 154 | 174 | 187 | 236 | 252 |
| Коэффициент оборота по увольнению | 125% | 94% | 68% | 75% | 132% |
| Текучесть персонала | 108% | 85% | 59% | 61% | 116% |
| Затраты на обучение персонала, % от ФОТ | 0.03% | 0.05% | 0.08% | 0.07% | 0.01% |

Следует отметить, что высокие значения коэффициента оборота по увольнению частично обусловлены сезонностью бизнеса фирмы "Аква-Дон": в летние месяцы на предприятие традиционно принимаются работники по срочному трудовому договору. Тем не менее, проблема стабильности кадрового состава этим фактом не исчерпывается, о чем свидетельствует высокий процент текучести персонала. Недаром текучесть определяют как своеобразное "голосование ногами" – увольняясь, сотрудники подают сигнал руководству предприятия о необходимости пересмотра кадровой политики.

Важную информацию для анализа системы управления персоналом предоставляют и другие показатели. В частности, диаграмма возрастного состава сотрудников на конец 2008 г. (рисунок 1.2) показывает, что более трети сотрудников предприятия – люди зрелого (свыше 40 лет) и предпенсионного возраста (свыше 50 лет). Это свидетельствует о необходимости омоложения кадрового состава с целью передачи знаний и опыта последующим поколениям.

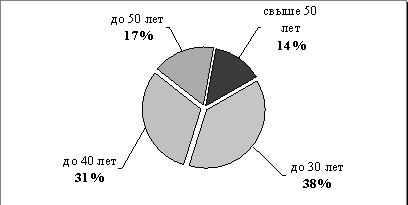


Рисунок 1.2 – Возрастной состав персонала

Итак, мы проанализировали показатели деятельности службы персонала в фирме "Аква-Дон", которые характеризуют состояние системы управления персоналом на предприятии в целом. Все они отражают внутренние свойства кадровой политики. Однако любое предприятие-работодатель существует не изолировано от внешнего мира, а в контексте рынка труда, сложившегося в данном регионе в данный момент времени. И эффективность системы управления персоналом предприятия во многом зависит от того, насколько она учитывает, "откликается" на требования окружающей среды.

Попробуем раскрыть основные позитивные и негативные моменты кадрового менеджмента фирмы "Аква-Дон" с помощью методики SWOT.

1.3 SWOT-анализ

Основные внутренние и внешние факторы, характеризующие состояние системы управления персоналом фирмы "Аква-Дон", в виде матрицы SWOT выглядят следующим образом:

Таблица 1.3 – Внутренние факторы

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Стабильность и известность предприятия в регионе | 1. Отсутствие долгосрочной стратегии компании в области управления с персоналом, четко сформулированной и зафиксированной в виде планов, корпоративного кодекса и других документов |
| 2. Наличие "костяка" высококвалифицированных сотрудников, давно работающих на предприятии | 2. Высокая текучесть персонала, особенно в сезонные летние месяцы (в отдельные годы – более 100% в год) |
| 3. Возможность профессионального развития сотрудников за счет использования современного оборудования и новейших технологий | 3. Значительная доля квалифицированных сотрудников зрелого (от 40 лет и выше) и предпенсионного возраста (от 50 лет и выше) – более 1/3 от общей численности персонала |
| 4. Комфортные условия труда для сотрудников | 4. Минимальный набор льгот (так называемый "социальный пакет") в сравнении с государственными, коммерческими федеральными и иностранными компаниями |
| 5. Поддержка предприятия со стороны холдинга "Агроком" (в том числе – кадровыми ресурсами) | 5. Неудобное место расположения предприятия с точки зрения персонала (окраина города) |

Таблица 1.4 – Внешние факторы

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Административный ресурс: поддержка областной администрацией местного производителя, в том числе в вопросах занятости | 1. Сокращение численности трудоспособного населения России: прогнозируемая нехватка 22 млн.человек к 2020 г. [см.4] |
| 2. Лояльность, приверженность населения региона торговым маркам как дополнительный привлекательный фактор предприятия-работодателя | 2. Жесткая конкуренция на рынке труда: приход в регион транснациональных компаний с отлаженными процессами управления персоналом |
| 3. Благоприятная социально-экономическая ситуация для развития предприятия в будущем: ухудшение качества водопроводной воды на фоне повышения внимания населения к здоровому образу жизни и натуральным продуктам питания | 3. Кадровый голод: дефицит специалистов нужной квалификации на рынке труда, в том числе нехватка выпускников высших и средних профессиональных учебных заведений по инженерно-техническим специальностям в сфере пищевой промышленности |
| — | 4. Усиление миграционных процессов: отток квалифицированного персонала в столицу и другие регионы |

На следующем этапе возможности и угрозы, выявленные в процессе анализа, разобьём на шесть квадратов по степени их вероятности и приоритетности приложения усилий со стороны компании:

Таблица 1.5 – Анализ возможностей, предоставляемых внешней средой

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Влияние возможностей  Вероятность использования возможностей | Сильное (С) | Умеренное (У) | Малое  (М) |
| Высокая (В) | ВС | ВУ Благоприятная социально-экономическая ситуация для развития предприятия | ВМ |
| Средняя (С) | СС Административ-ный ресурс | СУ | СМ |
| Низкая (Н) | НС | НУ Лояльность населения к торговым маркам | НМ |

Таблица 1.6 – Анализ внешних угроз

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Последствия  угроз  Вероятность  реализации угроз | Разрушительные (Р) | Тяжёлые (Т) | Лёгкие  (Л) |
| Высокая (В) | ВР Прогнозируемое сокращение численности трудоспособного населения | ВТ Жесткая конкуренция на рынке труда | ВЛ |
| Средняя (С) | СР Усиление миграционных процессов | СТ Дефицит квалифицированных специалистов | СЛ |
| Низкая (Н) | НР | НТ | НЛ |

Исходя из таблицы 1.5, можно с уверенностью сделать вывод о перспективности стратегии роста предприятия на ближайшие годы. Развивающееся предприятие – привлекательный работодатель. Однако фактор лояльности к торговым маркам едва ли будет играть существенную роль при выборе соискателями места работы.

В соответствии с таблицей 1.6 в поле немедленного реагирования попадают сокращение численности населения, жесткая конкуренция на рынке труда и усиление миграционных процессов. Угроза дефицита квалифицированных кадров так же существенна, но этот риск компания может снизить за счет внутренних ресурсов – наставников, которые могут передать знания и опыт молодежи. Кроме того, предприятие обладает современным оборудованием и новейшими технологиями, которые могут использоваться (и отчасти уже используются) как производственно-техническая база для обучения вновь принятых сотрудников.

Далее сопоставим внешние и внутренние факторы в сводной таблице (см.таблицу 1.7 – Приложение Б).

Итак, проведенный анализ на основе ключевых показателей деятельности службы персонала и SWOT-метода обнаружил ключевые проблемные зоны в управлении персоналом фирмы "Аква-Дон". Кроме того, данный анализ позволил наметить основные направления, которые должны стать ведущими при планировании кадровой работы предприятия на ближайшие несколько лет.

К выводам, вытекающим из результатов проделанного анализа, мы вернемся в 3-й главе. Однако прежде чем перейти к разработке рекомендаций и предложений по совершенствованию системы управления персоналом в соответствии с выявленными проблемами, кратко коснёмся теории вопроса.

2. Теоретические подходы к анализу системы управления персоналом

2.1 Критерии оценки системы управления персоналом

Анализ системы управления персоналом является одной из форм мониторинга текущей хозяйственной деятельности предприятия с целью сравнения фактического и желаемого состояния дел в области управления людьми. Вопросам анализа системы управления персоналом уделяют внимание практически все авторы, писавшие о менеджменте вообще и кадровом менеджменте в частности [см., например, 8; 9].

В связи с анализом системы управления персоналом возникает задача определения критериев, по которым производится оценка ее эффективности. Подчернём, что речь идёт не только (или не столько) о функциях службы персонала как одного из структурных подразделений компании, сколько о функции управления персоналом на предприятии как таковой.

Один из возможных подходов к оценке кадрового менеджмента представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Оценка кадровых процессов

|  |  |
| --- | --- |
| Направления деятельности | Параметры диагностики |
| 1. Планирование трудовых ресурсов | Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, будущих потребностей в кадрах |
| 2. Набор персонала | Описание способов распространения информация о потребности в персонале, используемых способов набора. Оценка результативности набора (финансовой и качественной). Оценка перспективного списка кандидатов на работу, обеспеченности вакансий кандидатами |
| 3. Отбор персонала | Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур. Анализ изменений кадрового потенциала организации |
| 4. Разработка системы стимулирования | Анализ структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, наличие схем, персонифицирующих выплаты в соответствии с эффективностью. Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации. Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения |
| 5. Адаптация персонала | Описание используемых процедур адаптации, оценка их эффективности (количество работников, увольняемых в течение полугода, одного года, конфликты в подразделениях новичков). Описание проблем, возникающих в период адаптации |
| 6. Обучение персонала | Анализ целей и используемых форм обучения. Оценка количества прошедших обучение (по темам). Анализ процесса сбора и распространения в организации информации о программах обучения. Анализ системы оценки эффективности обучения (выделение параметров оценки: с точки зрения затрат, количества персонала, практической ориентированности, программ, фактических результатов, изменения мотивации к труду и социально-психологического климата и т.д.) |
| 7. Оценка трудовой деятельности | Оценка аттестации, периодичности её проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по результатам аттестации |
| 8. Повышение, понижение, перевод, увольнение | Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга. Оценка результативности методов планирования карьеры |
| 9. Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия | Диагностика кадровых процессов и социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации. Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу).  Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационной коммуникации |

Источник: "Управление персоналом" под ред.Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина [см.9]

Если попытаться свести разнообразные концепции управления персоналом воедино, то получится, что кадровая политика любого предприятия в идеале заключает в себе четыре укрупнённых процесса:

1. Управление численностью, которое включает в себя планирование потребности в персонале и организационный дизайн;

2. Управление затратами на персонал, в том числе затратами на подбор и обучение, разработка эффективных схем стимулирования и социальных программ;

3. Управление компетенциями, которое проявляется в организации отбора, адаптации, обучения и развития, оценки и аттестации персонала, формировании кадрового резерва и планировании карьеры;

4. Управление коммуникациями и организационной культурой.

При этом в оценке кадровых процессов большинство исследователей рекомендует сочетать как количественные показатели (текучесть, производительность труда и прочие), так и качественные (удовлетворенность персонала работой в компании, качество отбора и обучения и другие). Набор этих показателей и их удельный вес (значимость) в каждом конкретном случае может существенно варьироваться в зависимости от таких факторов, как:

* отрасль,
* вид деятельности,
* масштаб предприятия,
* стадия жизненного цикла,
* технические возможности,
* особенности организационной культуры и другие.

Значительную роль в ходе анализа системы кадрового менеджмента играет определение устойчивых взаимосвязей между отдельными показателями. Это позволяет рассматривать существующие проблемы в системе, со всех сторон, что, в свою очередь, приводит к принятию наиболее эффективных решений.

2.2 Определение взаимосвязей кадровых показателей

Сущностным свойством системы управления персоналом (как и любой системы) является тесная взаимосвязь всех входящих в нее элементов. Выявление и понимание подобной взаимосвязи влечет за собой необходимость комплексного подхода к воздействию на любое из направлений кадровой работы. Практика управления персоналом доказала: стоит изменить одну из подсистем управления персоналом – и эти изменения обязательно отразятся в других.

К примеру, организация, обучающая своих сотрудников, должна позаботиться об их дальнейшем удержании – за счет планирования карьеры, изменения мотивационных схем и т.п. В противном случае компания неизбежно понесет как прямые убытки (отсутствие возврата на инвестиции в обучение), так и косвенные (обученные сотрудники усилят кадровый состав любой конкурирующей компании).

И наоборот: отлаженные процессы найма, адаптации, обучения, мотивации персонала взаимно усиливают друг друга, формируя эффективную организационную культуру, способствующую достижению целей организации.

Возвращаясь к результатам анализа системы управления персоналом в фирме "Аква-Дон", изложенным в главе 1, отметим взаимосвязь показателей текучести персонала и затрат на обучение.

На рисунке 2.1 на странице 20 представлен графический анализ статистических данных за пять лет, который отчетливо демонстрирует обратную зависимость текучести от инвестиций в обучение.

Данная зависимость не является секретом ни для ученых-теоретиков, ни для специалистов-практиков. Так, В.Р.Веснин подчеркивает, что обучение и развитие персонала "имеет результатом повышение производительности труда, сокращение текучести, улучшение морально-психологического климата" [1, с.420].

Дж.Коул называет высокую текучесть в числе индикаторов, свидетельствующих о необходимости проведения обучения. [3, с.264]

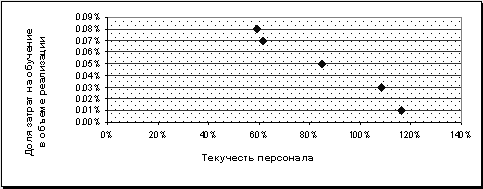


Рисунок 2.1 – Текучесть персонала как функция инвестиций в обучение

Исследуем установленную взаимосвязь с помощью линейной регрессии и корреляции:

Таблица 2.2 – Статистические параметры регрессии

|  |  |
| --- | --- |
| ВЫВОД ИТОГОВ | |
| Регрессионная статистика | |
| Множественный R | 0.993462636 |
| R-квадрат | 0.986968009 |
| Нормированный R-квадрат | 0.980452014 |
| Стандартная ошибка | 0.037016822 |
| Наблюдения | 4 |

Таким образом, величина R2, представляющая собой долю изменчивости значений текучести персонала, объясняемую изменениями величины затрат на обучение, равна 98,6%.

Множественный R=0,9934 в соответствии со шкалой Чеддока означает, что установленная по уравнению регрессии связь между текучестью персонала и инвестициями в обучение весьма высока.

3. Предложения по совершенствованию кадрового менеджмента фирмы "Аква-дон"

Любой анализ представляет собой сопоставление исследуемого явления в том виде, как оно есть в данных условиях пространства и времени, с эталоном, воплощающим это явление в идеальном виде – как должно быть. В 1-й главе мы рассмотрели кадровые процессы в фирме "Аква-Дон", выраженные в ключевых показателях деятельности службы персонала. Краткий теоретический очерк, представленный во 2-й главе, обозначил некую норму кадрового менеджмента. Сравнив направления кадровой политики фирмы "Аква-Дон" с общепринятыми, сопоставив имеющиеся статистические данные предприятия с аналогичными показателями других компаний, легко установить "зазоры" между ними. Это и есть главные зоны для развития, требующие пристального внимания со стороны руководства предприятия. Основываясь на проведенной аналитической работе, перечислим основные первоочередные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом фирмы "Аква-Дон":

1. Разработка долгосрочной стратегии в области работы с персоналом;
2. Укрепление позитивного имиджа предприятия на рынке труда;
3. Изменение кадровой политики в сфере найма персонала, ориентация на омоложение кадрового состава предприятия;
4. Разработка и внедрение системы внутрифирменного обучения и развития персонала;
5. Регулярный мониторинг организационного климата организации.

К этому списку можно добавить соответствующее изменение схем мотивации и социального пакета, а также пересмотр системы подбора, адаптации персонала.

Раскроем подробнее каждый из вышеуказанных тезисов.

3.1 Разработка долгосрочной стратегии

Необходимость разработки стратегии компании в области работы с персоналом является базисом, отправной точкой для всех последующих изменений.

Немаловажным моментом является фиксация кадровой стратегии в виде миссии компании в сфере работы с персоналом, долгосрочных планов, корпоративного кодекса или других документов.

Примечательный факт: по данным исследований компании PricewaterhouseCoopers, прибыль компаний с четкой и документированной стратегией работы с персоналом на 35% выше, чем в организациях, где такая стратегия отсутствует.

Это закономерно, так как подобные документы позволяют:

* руководству компании – транслировать сверху вниз цели и задачи, принципы и методы кадровой работы, ценности организационной культуры, не упускать из вида дальние цели при осуществлении оперативного управления;
* работникам – осознать свою роль в общей деятельности предприятия, планировать деловую карьеру в рамках данной компании, сверять свое трудовое поведение с принятыми в ней нормами и стандартами;
* сотрудникам службы персонала – планировать работу подразделения (см.рисунок 3.1).

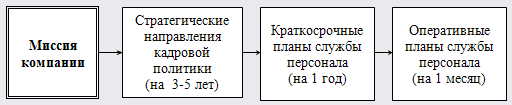


Рисунок 3.1 – Планирование деятельности службы персонала

До 2008 года включительно в фирме "Аква-Дон" разрабатывались планы работы преимущественно на один год. В связи с повышением экономической стабильности в России в последние несколько лет необходимо постепенно увеличивать "горизонт планирования" до 3-5 лет.

Эффективным способом реализации данного предложения является, например, организация стратегического совещания с участием руководителей всех уровней – от генерального директора предприятия до сменных мастеров производственного цеха (возможно также привлечение ключевых специалистов). Подобная стратегическая сессия занимает, как правило, 2-3 дня и проводится как собственными силами, так и с участием приглашенных консультантов.

Целесообразно также вовлечение рядовых сотрудников в процесс формирования кадровой стратегии. Этого можно достичь с помощью проведения специальных опросов персонала, анкетирования, а также личных бесед с представителями различных структурных подразделений.

Особо отметим, что документы, ставшие результатом всех перечисленных мероприятий по разработке долгосрочной стратегии предприятия в области работы с персоналом, должны быть открыты и доступны для каждого сотрудника.

С этой целью положения кадровой политики необходимо задействовать все существующие каналы коммуникаций – локальная корпоративная сеть (интранет), доски объявлений в помещениях производственных цехов и складов. Новых сотрудников обязательно нужно знакомить с этими документами при приеме на работу.

3.2 Укрепление позитивного имиджа

Прежде всего отметим, что укрепление позитивного имиджа компании как работодателя является межфункциональной задачей, т.к. затрагивает сферу ответственности не только кадровой службы, но и отдела маркетинга.

В этой связи стоит упомянуть об одной модной ныне тенденции – формировании и продвижении так называемого "HR-брэнда" (от англ. "human resources" – человеческие ресурсы). Целью этого инструмента, пришедшего в кадровый менеджмент из сферы маркетинга, является повышение узнаваемости и популярности компании-работодателя на рынке труда. В долгосрочной перспективе HR-брэнд гарантирует снижение расходов на персонал, обеспечивает постоянный приток квалифицированных сотрудников и их заинтересованность в работе именно на этом предприятии.

Задачу укрепления позитивного имиджа предприятия целесообразно поручить специально созданной рабочей группе, включающей в себя специалистов службы персонала, маркетологов и специалиста по связям с общественностью (в 2006 году данная штатная единица была введена в структуру отдела потребительского маркетинга).

Комплекс действий по продвижению имиджа компании может включать в себя такие мероприятия, как, например, учреждение именнóй стипендии для талантливых учащихся технических ВУЗов; организация Ярмарок вакансий в центрах занятости Ростова-на-Дону и области и другие.

3.3 Изменение политики в сфере найма персонала

Основная цель изменений в области найма персонала заключается в подготовке внешнего кадрового резерва из числа молодежи. Тот факт, что 31% сотрудников предприятия перешагнули 40-летний рубеж, должен стать сигналом для незамедлительных действий с целью омоложения кадрового состава. Задача службы персонала – обеспечить преемственность поколений, возможность передачи опыта от высококвалифицированных сотрудников начинающим специалистам.

Стоит отметить, что в фирме "Аква-Дон" уже реализуется ряд мероприятий, направленных на привлечение молодёжи. Так, например, на предприятии периодически проводятся экскурсии для школьников и студентов, во время которых гостям предлагают ознакомиться с процессом производства, рассказывают об условиях и преимуществах работы в компании, устраивают дегустацию продукции.

Кроме этого, одним из способов привлечения молодежи на предприятие может стать более активная работа со средними и высшими профессиональными учебными заведениями. Сотрудникам компании необходимо постоянно участвовать в проводимых этими учебными заведениями Днях карьеры, Ярмарках вакансий. Можно также устраивать на предприятии Дни открытых дверей для студентов и учащихся этих заведений с участием представителей менеджмента компании.

Другой способ состоит в заключении договоров о партнерстве с несколькими высшими учебными заведениями региона, которые готовят инженерно-технических специалистов (конструкторов, механиков, технологов, химиков), и предоставлении студентам ВУЗов-партнеров возможности прохождения производственной практики на базе предприятия.

Эта форма сотрудничества выгодна всем трём участвующим в ней сторонам: ВУЗ получает в качестве партнера современное высокотехнологичное предприятие; предприятие может присмотреться к молодому специалисту в процессе практики и пригласить его на работу после окончания обучения; у молодого специалиста появляется шанс закрепить полученные знания под руководством опытных специалистов-практиков и найти подходящее место работы.

Кроме того, можно активно использовать творческий потенциал студенчества для решения насущных производственных задач предприятия. Например, предприятие время от времени выводит на рынок новые виды продукции. В этой связи можно, например, объявить конкурс на лучшее название для нового продукта. Соответственно, победители подобного конкурса могут зачисляться в кадровый резерв компании.

3.4 Разработка системы обучения

Эта задача является одной из ключевых, так как ее успешное решение во многом способно "нейтрализовать" негативное влияние как внутренних проблем, так и внешних угроз. Остановимся на ней подробнее.

До настоящего времени обучение персонала в компании "Аква-Дон" носило большей частью нерегулярный и бессистемный характер. Служба персонала выполняла аргументированные оперативные запросы руководителей структурных подразделений на обучение того или иного сотрудника. Что же касается планирования обучения хотя бы в пределах одного календарного года, то оно фактически отсутствовало. Для сотрудников непроизводственных структурных подразделений (например, бухгалтера, юрисконсульт) предусматривались внешние обучающие программы. Повышение квалификации рабочих производственного цеха фактически зависело от их личной инициативы и мотивации.

Однако в настоящий момент постановка системы регулярного внутрифирменного обучения может считаться стратегической задачей для фирмы "Аква-Дон" по целому ряду причин, которые уже упоминались выше: это и ориентация на привлечение молодых специалистов без опыта работы, и необходимость трансляции ценного опыта, накопленного на предприятии, от поколения к поколению с целью предупреждения повторения ошибок и т.д.

Кроме этих прямых своих задач, обучение в условиях современной коммерческой организации выполняет такие функции, как укрепление, сплочение трудового коллектива, повышение лояльности персонала, оказывая благотворное влияние на организационную культуру предприятия в целом. На основании вышесказанного представляются необходимыми следующие направления работы в этой области:

1) Планирование обучения персонала, которое представляет собой замкнутый цикл действий, отраженный на рисунке 3.2.

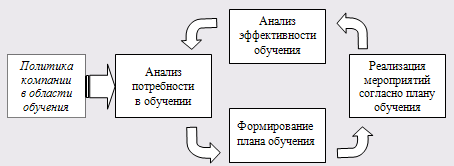


Рисунок 3.2 – Процесс планирования обучения

2) Введение института наставничества для производственного персонала.

Поскольку оборудование и технологии, применяемые на производстве фирмы "Аква-Дон" практически не имеют аналогов в городе, а обучение с выездом в другие регионы – весьма дорогостоящее удовольствие, особую роль приобретает обучение на рабочем месте под руководством наставника.

Ключевые цели системы наставничества таковы:

* обучение работающего персонала,
* адаптация новых сотрудников с опытом работы,
* обучение молодых специалистов без опыта работы,
* обеспечение эффективной подготовки производственного персонала к периодическим аттестациям,
* формирование кадрового резерва.

Наставничество может принимать разнообразные формы, среди которых:

* самостоятельное изучение документации, касающейся технических характеристик и режимов работы используемого оборудования с последующей проверкой знаний наставником;
* обучение во время планово-предупредительных работ и капитального ремонта (наблюдение за работой наставника);
* работа в паре (в смене) с наставником.

Наставники должны назначаться руководителями производственного цеха и технической службы из числа высококвалифицированных сотрудников с длительным стажем работы на предприятии. При этом необходимо учитывать способность сотрудника к обучению других людей, а также желание быть наставником.

При внедрении системы наставничества важно предусмотреть материальное поощрение для сотрудников, назначенных наставниками. Это может быть специальная доплата за наставничество – либо фиксированная сумма, либо процент от оклада ученика. Как бы то ни было, эта сумма должна быть не ниже 10% от суммы заработной платы наставника, иначе она потеряет стимулирующий эффект.

Во избежание недобросовестного отношения к выполнению обязанностей наставника целесообразно также чётко определить условия начисления этой доплаты. С этой целью ее разумно привязать к какому-либо показателю работы ученика – например, отсутствие брака в течение первого месяца самостоятельной работы ученика, отсутствие простоев по вине ученика.

3) Создание вводного курса обучения для молодых специалистов без опыта работы.

В свете предлагаемого курса на омоложение кадрового состава предприятия этот пункт неизбежен. В отличие от системы наставничества, имеющей чисто практическую направленность и ориентированной на более или менее продолжительный процесс обучения, вводный курс должен содержать комплекс специфических теоретических знаний, которые молодой специалист может получить только на данном предприятии до начала работы. Речь идет об уникальных технологических процессах, используемых в фирме "Аква-Дон", внедренных процедурах системы менеджмента качества ХАССП, особенностях оборудования и т.п.

Для определения содержания вводного курса можно взять "уравнение потребности в обучении" Дж.Коула [3, с.261], видоизмененное применительно к данной ситуации следующим образом:

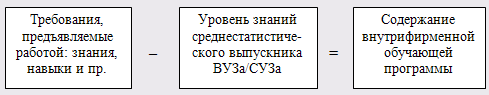


Рисунок 3.3 – Содержание внутрифирменного обучения

В роли педагогов в данной обучающей программе должны выступать специалисты предприятия, такие как, например, главный технолог, главный инженер, менеджер по системе качества. Механизм поощрения педагогов может быть таким же, как и в случае с сотрудниками-наставниками.

4) Страхование рисков, связанных с обучением персонала.

Любая коммерческая организация заботится о снижении своих экономических рисков. При внедрении регулярной системы обучения на предприятии затраты на персонал неминуемо вырастут. Поэтому так важно страхование рисков, связанных с обучением персонала.

В Трудовом кодексе Российской Федерации для этих случаев предусмотрена форма ученического договора. В соответствии со статьей 57 Трудового кодекса Российской Федерации сотрудник, прошедший обучение за счет компании, обязуется отработать один год, что фиксируется в дополнительном соглашении к трудовому договору.

Это условие, равно как и все предыдущие мероприятия, предусмотренные политикой компании в области обучения, должны быть чётко оговорены в Положении об обучении персонала фирмы "Аква-Дон" или ином локальном нормативном акте. Это позволит поставить процесс обучения персонала на правовую платформу.

3.5 Мониторинг организационного климата

Мониторинг организационного климата является, по сути, тем "градусником", который позволяет своевременно выявлять и предупреждать негативные явления в социально-психологической культуре компании. Чаще всего для этого используются такие инструменты, как периодические опросы и исследования удовлетворенности персонала.

Необходимо отметить, что исследования корпоративной культуры в фирме "Аква-Дон" проводились и до 2008 года, однако большей частью они носили бессистемный и нерегулярный характер, в то время как в компаниях, лидирующих на рынке труда, индекс удовлетворённости персонала отнесён к числу важнейших показателей. В перечне ключевых показателей деятельности службы персонала фирмы "Аква-Дон", приведенных в главе 1, он отсутствует.

Однако помимо результатов специальных исследований, информацию для анализа организационного климата могут дать показатели текучести, коэффициента оборота по увольнению и другие. Так, в некоторых компаниях используется коэффициент стабильности кадрового состава, который вычисляется как отношение разницы между числом сотрудников на начало периода и количеством уволившихся за этот срок к среднесписочной численности. Оценка подобных показателей производится как на основе только внутренних статистических данных (т.е. динамика каждого показателя за несколько лет), так и путем сопоставления с аналогичными показателями других предприятий.

Последняя методика, известная как бенчмаркинг (от англ. "bench mark" – начало отсчета), позволяет оценить эффективность функции управления персоналом на предприятии в сравнении с непосредственными конкурентами, с другими предприятиями отрасли, региона. В частности, значения уровня текучести персонала свыше 60-70% в год считаются нормальными в целом ряде случаев. Это справедливо, если речь идет, например, о торговом персонале в оптово-розничных компаниях (продавцы, торговые представители и пр.) или низкоквалифицированном персонале производственных, строительных организаций (грузчики, разнорабочие и т.п.).

Тем не менее, высокий уровень текучести персонала в фирме "Аква-Дон", сохраняющийся в течение нескольких лет подряд, можно расценивать как индикатор неблагополучного корпоративного климата. Поэтому проведение регулярных исследований социально-психологической атмосферы на предприятии можно включить в число приоритетных направлений кадровой работы. Формы исследований могут быть следующими:

* ежегодные опросы персонала на предмет удовлетворенности работой в организации,
* разовые специальные опросы сотрудников, связанные с планируемыми изменениями в организации либо посвященные оценке результатов проведенных изменений,
* анкетирование увольняющихся сотрудников.

Важной составляющей коллективных опросов является предоставление обратной связи персоналу о результатах подобных исследований, что способствует формированию атмосферы открытости и доверия между руководством предприятия и сотрудниками, повышает лояльность сотрудников.

Что же касается анкетирования увольняющихся сотрудников, то оно должно проводиться специалистом службы персонала и иметь конфиденциальный характер. Основная цель такого анкетирования – получение максимально точной информации о причинах ухода сотрудника из компании. Образец анкеты такого рода предлагается в Приложении В на странице 40.

Накопление статистических данных на основе таких анкет позволяет отделить причины текучести персонала от объективные факторов, не поддающиеся влиянию со стороны компании-работодателя (например, смена места жительства, необходимость ухода за заболевшим родственником и т.п.)

Таким образом, регулярный мониторинг социально-психологической атмосферы способен дать точную и достоверную информацию о проблемных зонах организационной культуры. Эта информация должна учитываться службой персонала при формировании долгосрочных и оперативных планов работы.

Итак, мы остановились на приоритетных направлениях совершенствования системы управления персоналом в фирме "Аква-Дон". Разумеется, нами отмечены не все изменения, которые должны быть осуществлены. Предложенные шаги – это всего лишь часть большого пути.

В завершение данной главы добавим, что для успешной реализации вышеперечисленных мероприятий необходимо осознание их важности как руководством предприятия, так и сотрудниками, которым они будут поручены. Поэтому закономерным представляется изменение перечня ключевых показателей деятельности, по которым оценивается работа кадровой службы предприятия.

Заключение

Изучение системы управления персоналом фирмы "Аква-Дон" было уже завершено, когда в мировой рыночной экономике произошли события, радикально изменившие характер управления персоналом в современных предприятиях и организациях. Речь идет о мировом финансовом кризисе, который в полный голос заявил о себе в России к концу 2008 года и выразился в массовых высвобождениях персонала, сокращении издержек на персонал, в том числе в уменьшении фондов оплаты труда, инвестиций в обучение и корпоративные мероприятия и других подобных явлениях.

Мы стали свидетелями переходного момента, который сказался в каждом из направлений управления персоналом. Среди последних актуальных тенденций можно выделить несколько основных.

Во-первых, в области найма персонала произошел переход от "рынка кандидата" к "рынку работодателя". Если раньше кандидаты диктовали условия компаниям, заставляя последние изыскивать ресурсы для привлечения и удержания талантов (с этим был связан бурный и не всегда обоснованный рост заработных плат и общее наращивание компенсационного пакета за счет дополнительных льгот и гарантий), то теперь "маятник" рынка в известной степени качнулся в противоположную сторону.

Во-вторых, в области обучения персонала обозначился переход от длительных масштабных обучающих программ стратегического назначения к узкоспециальному ("точечному") краткосрочному обучению с быстрым сроком окупаемости.

В области мотивации заметен переход от разработки изощрённых систем оплаты труда, направленных на удержание персонала, к упрощению зарплатных схем вплоть до отказа от премиальных программ и секвестирования бюджетов на дополнительные компенсации и привилегии.

Вместе с тем, кризис не устранил те внешние угрозы, о которых шла речь ранее (уменьшение численности трудоспособного населения РФ, конкуренция на рынке труда), с ними неизбежно столкнутся в течение ближайших лет российские предприятия, в том числе фирма "Аква-Дон". Несмотря на временное превышение предложения над спросом на рынке труда, говорить о решении проблемы кадрового голода также не приходится: по сути, произошел сброс "балласта" – ведь именно от нерадивых, неэффективных сотрудников работодатели предпочитают избавляться в первую очередь под предлогом сокращений. Борьба за таланты после кризиса наверняка выйдет на новый виток. А это значит, что комплекс предложений, обозначенных в 3-й главе данной работы, не потерял своей практической значимости.

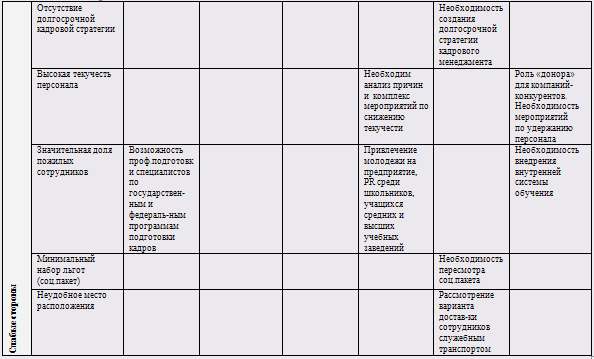
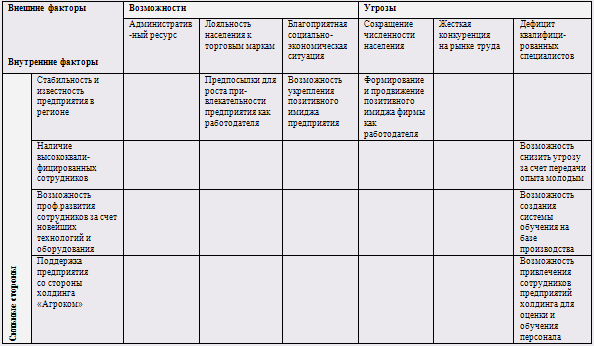
Масштаб курсового проекта не позволяет дать всеобъемлющее исследование системы управления персоналом фирмы "Аква-Дон". Тем не менее, в работе был сделан акцент на приоритетных проблемах и задачах, решение которых имеет важнейшее значение для системы кадрового менеджмента предприятия в целом.

Список литературы

1. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / 3-е изд., перераб. и доп. М.: ТК Велби, Изд.Проспект, 2006. – 504 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
3. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Пер.с англ. – М.: Вершина, 2004. – 352 с.
4. Кувшинова О. Россия вымирает. Чуда не будет... // Ведомости, 29 апреля 2008 г. – http://www.hse.ru/news/3194460.html.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебное пособие. М.: Центр, 1998. – 645 с.
6. Практикум по эконометрике: Учебное пособие / И.И.Елисеева, С.В.Курышева, Н.М.Гордеенко и др.; под ред.И.И.Елисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 192 с.
7. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. СПб.: Питер, 2005. – 320 с.
8. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебник. М.: "Бизнес-школа", 2000. – 368 с.
9. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
10. Управление персоналом в меняющемся мире. Основные тенденции в сфере управления персоналом. Глобальные перспективы–2008 г. / Отчет компании PricewaterhouseCoopers. – www.pwc.com.

Приложение 1

Таблица 1.7 – Комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон предприятия



Приложение 2

Анкета увольняющегося сотрудника

Вы приняли решение уйти из нашей компании. Расставаясь, мы хотим понять причины Вашего решения. Ответьте, пожалуйста, на вопросы этой анкеты. Нам очень важно знать Ваше мнение для того, чтобы разрешить имеющиеся проблемы и создать нормальные условия для плодотворной работы. Конфиденциальность Ваших ответов гарантируем.

Ф.И.О. (укажите по желанию) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Отдел \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Период работы в компании: с\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Оцените, пожалуйста, степень Вашей удовлетворенности работой в компании по 5-балльной шкале(1 – недоволен, 5 – доволен): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Назовите, пожалуйста, причины Вашего увольнения:

* Размер заработной платы не соответствует объёму работ
* Смена места жительства
* Не устраивает режим работы
* Неудобно добираться, слишком далеко от дома
* Однообразие и монотонность в работе
* Объем работы слишком высокий
* Перенапряжение на рабочем месте (усталость)
* Неуважительное, грубое отношение со стороны руководителей
* Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе
* Отсутствие условий для служебного и профессионального роста
* Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны руководителя
* Неудовлетворенность социальной политикой предприятия (нет заботы о людях)
* Работа не по специальности
* Отсутствие условий для повышения образования
* Поступило предложение с нового места работы с более выгодными условиями
* Тяжелые условия труда (пожалуйста, укажите какие)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* По состоянию здоровья
* Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Продолжите, пожалуйста, следующие высказывания:

Самое хорошее, что есть в компании – это \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Самое плохое, что есть в компании – это \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Я бы остался здесь работать, если бы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Ваши предложения и пожелания\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Спасибо за искренние ответы!

Удачи Вам!