

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление персоналом организации
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления кадровым резервом организации (на примере АО «ЗАРСНГ»)

Студент

К.Н. Кузьмина
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук С.Ю. Данилова
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Кузьмина Кристина Николаевна.

Тема работы: «Совершенствование управления кадровым резервом организации (на примере АО «ЗАРА СНГ»)».

Научный руководитель: С.Ю. Данилова.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в АО «ЗАРА СНГ».

Объект исследования – АО «ЗАРА СНГ»

Предмет исследования: процесс управления кадровым резервом организации.

Методы исследования – анализ, сравнение, обобщение, классификация, систематизация, анализ документов, графические методы, наблюдение.

Краткий вывод по бакалаврской работе: в результате проведённой работы были разработаны программы роста сотрудников кадрового резерва, которые направлены на совершенствование профессиональных, управленческих навыков и личностных качеств, которые способствуют увеличению профессиональной эффективности.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 42 источников. Общий объем работы, без приложений, 54 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 7, рисунков – 4.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы формирования и работы с кадровым резервом в организации	7
1.1 Кадровый резерв и его роль в системе управления персоналом	7
1.2 Формирование и особенности подготовки кандидатов в кадровый резерв.....	11
2 Особенности организации работы с кадровым резервом в АО «ЗАРА СНГ»	21
2.1 Общая характеристика АО «ЗАРА СНГ»	21
2.2 Анализ проблемы управления кадровым резервом в АО «ЗАРА СНГ»	29
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в организации АО «ЗАРА СНГ»	38
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом в АО «ЗАРА СНГ».....	38
3.2 Экономическая оценка проекта совершенствования управления кадровым резервом в АО «ЗАРА СНГ»	44
Заключение	49
Список используемой литературы:	52

Введение

В современном мире одним из важнейших направлений улучшения системы управления персоналом, является работа с кадровым резервом. В нашей стране в настоящее время для хорошего развития в экономике, необходимо ввести новые принципы в обучении студентов, для того что бы молодые управленцы легко адаптировались в работе. Так же на данный момент в России нет чёткой системы формирования кадрового резерва, во многих компания отсутствует система обучения персонала, предвидения по карьерной лестнице.

Сегодня на практике можно наблюдать, что управление кадровым резервом руководителей не предполагает одном системного подхода. Для более эффективной работы с кадровым резервом, появляется необходимость в разработке новых систем обучения и методов оценки порядка, которая позволяет руководству контролировать систему в целом. Проводить на регулярной основе аналитические расчеты, делать прогноз на ближайшее и дальнейшее будущее, учитывая динамику развития кадрового резерва.[3]

Многие организации нуждаются в новом поколении управленцев. Нехватка подготовленных специалистов и руководителей влечёт за собой ряд проблем. Чтобы в ближайшем будущем избежать, нехватку квалифицированных специалистов, то уже сейчас нужно начать подготовку, как региональной образовательной сети, так и структуры образовательного процесса, которая обеспечивала подготовку кадров с новым мышлением и профессиональными качествами, умеющих адаптироваться к новым, быстро меняющимся обстоятельствам.

Поэтому актуальность данной темы, доказана на практике. Грамотное управление кадровым резервом, благоприятно влияет на успех деятельности организации. Когда происходит назначение на руководящую должность сотрудника из кадрового резерва, организация получает весомые

преимущества, выраженные, прежде всего, в том, что сотрудник уже достаточно долго проработал, приобрел определенный опыт и является носителем культуры и основных корпоративных принципов. В этом случае возможный убыток сводятся к минимуму, так как сотрудник ознакомлен со всеми нюансами в работе.[10]

Целью бакалаврской работы является совершенствование управления кадровым резервом в АО «ЗАРА СНГ».

Для достижения поставленной цели необходимо было решить следующие задачи:

- изучить теоретический анализ вопроса управления кадровым резервом по принципу анализа имеющейся литературы по данной теме;
- проанализировать систему управления персоналом и управление кадровым резервом в АО «ЗАРА СНГ»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом в АО «ЗАРА СНГ» и оценить его экономическую эффективность.

Объект исследования – АО «ЗАРА СНГ»

Предмет исследования: процесс управления кадровым резервом организации.

Проблемой разработки методов и технологий управления персоналом и кадровым резервом, рассматривались в работа таких исследователей, как Базаров Т.Ю., Бухалков М.И., Веснин В.Р., Дырин С.П., Дятлов В.А., Ерошин А.П., Журавлем П.В., Кибанов А.Я., Магура М.И., Маслов Е.В., Маусов Н.К., Сотников С.И., Спивак В.А., Старобинский Э.Е., Травин В.В., Туренко Б.Г., Шапиро С.А., Щекин Г.В. и других, и были использованы в данной работе при определении основных этапов управления кадровым резервом и уточнение подходов к формированию кадрового резерва.

При выполнении исследования, использовались методы научного познания: анализ, сравнение, обобщение, классификация, систематизация, анализ документов, графические методы, наблюдение.

Материалы данного исследования и практическая значимость заключается в том, что результаты исследования в сфере кадрового резерва могут быть полезны в практике управления персоналом другим организациям в процессе работы с кадровым резервом.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Во введении сформирована актуальность, противоречие, проблемы, объект, предмет, цель и задачи, описаны методы и структура работы.

В первой главе теоретически определены цели, задачи и принципы системы формирования кадрового резерва, так же выявлены основные этапы работы с кадровым резервом и что является показателями эффективности управлением кадрового резерва.

Во второй главе проанализированы система управления персоналом и кадровым резервом в АО ЗАРА СНГ».

В третьей главе представлены мероприятия совершенствования управления кадровым резервом в АО «ЗАРА СНГ» и экономическая оценка мероприятий.

В заключении сформулированы основные выводы по теме работы.

1 Теоретические основы формирования и работы с кадровым резервом в организации

1.1 Кадровый резерв и его роль в системе управления персоналом

В данное время спрос на талантливых управленцев в современном деловом мире значительно превосходит предложение. Существует острая нехватка людей, имеющих квалификацию необходимую для того, чтобы занять руководящие должности. Кандидаты имеют необходимый багаж знаний, но при отсутствии опыта, знания тех или иных нюансов в работе с данной компанией, не вникнув в корпоративную культуру, - одна из самых серьёзных проблем и в сфере управления персоналом.

Кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.[8]

Можно сказать, что кадровый резерв является инструментом эффективной управленческой политики. Работа с кадровым резервом тесно связана с другими технологиями управления персоналом.

Наличие кадрового резерва обеспечивает связь и устойчивость управления предприятием и его подразделениями. Позволяет постепенно готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, состоящих в резерве, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.[2]

Задача сформированного кадрового резерва является важной для организаций, для плодотворной работы, так как позволяет в экстренных ситуациях быстро и грамотно обеспечить замещение на руководящие должности.[13]

Одной из причин формирования кадрового резерва, является мотивация персонала. Перспектива карьерного роста мотивирует сотрудников на здоровую конкуренцию. Что хорошо отражается на продуктивной работе. Также причиной может послужить желание сохранить корпоративные ценности. Немало важно сохранения знаний и передача опыта в компании от опытных сотрудников к вновь устроившимся молодым специалистам. В некоторых компаниях благодаря отлаженной корпоративной культуре адаптация новых сотрудников проходит на много легче.[12]

Как показывает практика, руководителям компаний следует держать под контролем коэффициент текучести кадров. Данный коэффициент показывает в процентном соотношении текучесть кадров. И есть определённые нормы для каждой сферы деятельности организаций, благодаря которым можно выявить проблемы в данном вопросе.

Вследствие проведенного анализа, руководители, должны сделать выводы и предпринять необходимые меры. Что бы избежать застоя в компании необходимо взять под контроль обучение и продвижение своих сотрудников. Обращая внимание на молодой и перспективный персонал. Таким образом руководители придут к тому, что система кадрового резерва необходима, как некая «подушка безопасности». Благодаря данной «подушке безопасности», они в будущем смогут сократить финансовые расходы и время на поиск, обучение и адаптацию нового сотрудника.[11]

Сотрудники из резерва, которых назначают на руководящие должности, показывают в работе положительные результаты, практически сразу после назначения. Грамотная работа с кадровым резервом не заставит ждать положительных результатов. Сотрудники, прошедшие обучение в кадровом резерве могут претендовать на несколько вакантных должностей, если позволяет их квалификация. Это может произойти в том случае если сотрудник, устроившись на работу в компанию имел, допустим,

экономическое высшее образование, а попав в кадровый резерв на должность управления персоналом, он может быть компетентен в эти двух областях.[18]

В каждой организации свои принципы приёма новых сотрудников, по соотношению к внутреннему набору в резерв, т.е. назначения на руководящие должности сотрудников, которые уже работают в данной организации и которые, чтобы занять вакантную должность руководителя, зачисляются в резерв и проходят необходимую для этого подготовку. Некоторые авторы указывают на необходимость сочетания этих двух методов. Например, В.В. Травин и В.А. Дятлов утверждают, что «на практике доказано, что не следует замещать вакансии, используя исключительно внутренние резервы. Это должно быть нормой, однако очень важно, чтобы подобный подход в управлении не приводил к застою и изоляционизму. Чем больше компания, тем более желателен приход в нее новых людей. Все в компании должны понимать, что люди должны периодически приходить извне даже на высшие должности, и вновь прибывшие в компанию должны пользоваться таким же уважением, как старожилы, которые росли, как положено».[20]

Так или иначе, компании в России, да и за рубежом предпочитают подготавливать исключительно руководителей высшего звена. Используя потенциал системы кадрового резерва не в полном объеме. Более того, практически все организации с высокими производственными показателями, как правило, внедрили у себя системы обеспечения преемственности руководства.[5]

Чтобы на руководящую должность вошёл сотрудник из кадрового резерва, руководители компании должны чётко понимать: готов ли претендент на вакантную должность, и насколько срочно необходимо приступить к обязанностям. [15]

В случае, когда к организации нет кандидата с необходимыми знаниями и опытом, а для получения нужных знаний требуется

дополнительное обучение связанное с финансовыми затратами и временем, то организации придётся отобрать сотрудника извне. Если временной промежуток позволяет подготовить на должность сотрудника с организации, то данная проблема будет решена с помощью программы развития персонала, и со временем организация будет заполнять все нуждающиеся позиции внутренними кандидатами.[6]

В более современных компаниях, руководители выбирают путь, где подготовка персонала является неотъемлемой частью работы с сотрудниками, руководители выбирают для себя более удобную траекторию работы с кадровым резервом. Это могут быть как подготовленные планы обучения внутри компании специальным сотрудником, могут отправить потенциальных будущих руководителей на обучение в вуз, для получения высшего образования, различные семинары и тренинги. Компании выбирают работу с внутренними претендентами на руководящие должности по ряду причин.[22]

Причины выбора подготовки кадрового резерва:

- Экономия времени и финансов компании;
- Сотрудники, которые числятся в кадровом резерве, готовы занять освободившуюся должность и приступить к своим обязанностям, в случае непредвиденного ухода кого-либо из руководителей на любом уровне управления;
- Благодаря быстрому замещению должностей с помощью резерва кадров, снижаются потери, связанные отсутствием специалистов на управляющей должности;
- Порядок преемственности, хорошо отражается на внутреннем микроклимате в организации. Осведомлённость сотрудников о возможности карьерного роста, хорошо мотивирует персонал. Мотивация в данном случае поможет руководителям выявить потенциальных управленцев и включить в состав кадрового резерва.

– Расширенная база, характеристики, на основе личного общения, анализа работы и проведенных аттестаций сотрудника. Позволяет руководству быстро собрать «портрет» претендента на ту или иную должность, найти недостатки в работе и грамотно помочь их устранить.

– Компания, у которой отлаженная система кадрового резерва, как показывает практика, в кризис способна устоять перед трудностями и быть конкурентно способной для аналогичных компаний.

Многие компании переходят в систему кадрового резерва, отталкиваясь от данных причин. Конечно, в списке указаны не все причины, но они являются основными. Руководители больших компаний стараются уберечь свою инфраструктуру и готовы сделать для ее развития всё возможное.

1.2 Формирование и особенности подготовки кандидатов в кадровый резерв

Разберем, формирование кадрового резерва более подробно.

Формирование кадрового резерва — важный вид управленческой деятельности, заключающийся в отборе и обучении работников, потенциально способных к ответственной руководящей деятельности.[14]

На практике существует два основных подхода по обеспечению организации квалифицированными кадрами за счет внутренних резервов:

- управлении кадровым резервом;
- управление талантами.[24]

Данные подходы чаще всего нацелены на то, чтобы максимально задействовать внутренний кадровый ресурс организации.

Так же кадровый резерв может формироваться не только внутри компании, иногда кандидатов приглашают со стороны.

Создание резерва кадров влечёт за собой ряд мероприятий по отбору кандидатов. В этом могут помочь, как аттестации персонала, так и изучение личных дел сотрудников.[21]

В каждой организации должны проводиться в регулярном порядке тренинги, ознакомительные беседы о работающей системе управления, различные деловые игры для поддержания дружной атмосферы в коллективе, обращать внимание на все предложения об улучшении деятельности организации от сотрудников, состоящих в резерве. Тем самым у сотрудников появится стимул не ограничивать себя в творческой и стратегической деятельности.[1]

Можно подметить, что при внедрении в организациях работу с формированием кадрового резерва, данная система вводит свои изменения; благодаря изменениям проводится детальный анализ, вследствие чего некоторые разделы совершенствуются, а некоторые, наоборот, - сокращаются. Имеет большое значение то, что при внедрении в организацию систему формирования кадрового резерва, не создав в дальнейшем плодотворную работу и не выстроить целостной схемы работы, может не дать желаемого эффекта и привести в будущем к разным видам потерь (моральным, материальным) для компании. [9]

Источниками формирования кадрового резерва могут стать:

- Работники, занимающие руководящие должности;
- Главные ведущие специалисты;
- Специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- Молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.[23]

Формирование кадрового резерва делится на две основные группы:

– Потенциальные руководители – сотрудники, которые проявили себя и зарекомендовали как потенциальные лидеры компании, продвижение по карьерной лестнице не заставит себя ждать.

– Резерв на руководящие должности – сотрудники прошедшие обучение, повышедшие квалификации, и готовы занять руководящую должность. Подготовка данных сотрудников продолжается вплоть до достижения желаемого результата, а то есть занятие сотрудником вакантной должности. [19]

Вследствие формирования кадрового резерва можно следовать данным, которые показаны в таблице 1.

Таблица 1 – Основные принципы формирования кадрового резерва

Принципы	Содержание
1. Актуальность резерва	Потребность в замещении должностей должна быть реальной
2. Соответствие кандидата должности и типу резерва	Требования к квалификации кандидата при работе в определённой должности
3. Перспективность кандидата	Ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья

Всю схему работы с кадровым резервом можно условно разделить на три этапа, и направить построение системы в соответствии с целями и задачами организации. Данный алгоритм разработан для лучшего восприятия работы с кадровым резервом.[19]

Этапы работы с кадровым резервом:

1. Анализ потребности в резерве.
2. Составление списка претендентов и формирование кадрового резерва.
3. Работа с потенциальными кандидатами.

Рассмотрим этапы работы с кадровым резервом более подробно.

Этап 1. Анализ потребности в резерве.

Для того чтобы определить потребность в кадровом резерве, необходимо учесть на сколько данная система актуально в организации. Сколько должностей требует «подстраховки», есть ли финансовая поддержка в случае обучения или переквалификации сотрудников, определены временные рамки по замещению сотрудников на должности.

Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить:

- необходимость организации в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- действительную численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку сотрудник, зачисленный в кадровый резерв;
- примерный процент выбивания из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки, в связи с переводом в другой район и др.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Данные вопросы решаются до начала формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Этап 2. Составление списка претендентов и формирование кадрового резерва.

Данный этап включает в себя:

- составление списка кандидатов в кадровый резерв;
- определение должностей.

В процессе формирования резерва следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списке кандидатов в резерв должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Наиболее важными факторами и критериями, подлежащие учету при создании системы качеств руководителя в резервируемой должности, являются:

- мотивация труда;
- заинтересованность к профессиональным проблемам и творческому труду, желание к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;
- профессионализм и компетентность – образовательный и возрастной критерий, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;

На этапе формирования списка кадрового резерва происходит оценка кандидатов, претендующие на предлагаемые должности. Сопоставление совокупности качеств и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности. Выбор сотрудника исходя от исходных данных и имеющихся в базе у компании. Так же помогают характеристики и отзывы о работе, как в данной компании, так и в иных, где числился данный сотрудник.

По результатам проведенной оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

Этап 3. Работа с потенциальными кандидатами.

По итогам отбора и утверждения списка кандидатов в кадровый резерв, проводится оценка, возможных знаний. Ведь от правильной подготовки кандидатов к их должности, зависит будущее продвижение.

В целях подготовки кандидатов могут быть использованы следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- обучение в институте, на курсах и семинарах в зависимости от планируемой должности.

Управляющие разрабатывают специальные программы для сотрудников:

Программа 1. Теоретическая подготовка – обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством. Форма контроля – сдача экзамена (зачетов).

Программа 2. Разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: деловые игры по общетехническим и специальным проблемам; решение конкретных производственных задач по специальностям. Форма контроля – разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.

Программа 3. Индивидуальная. Программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям:

производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировка на резервной должности.

Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями организации.

Преимущества создания кадрового резерва, представлены в рисунке 1.



Рисунок 1 – Преимущества кадрового резерва.

Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления. [7]

Итак, можно сделать вывод, что вся деятельность внутри кадрового резерва связана с тем, чтобы получить полную и достоверную информацию о сотрудниках, попавших в резерв. Анализируется всё время пребывания сотрудника в компании и его эффективность в работе. Так же учитываются отзывы и комментарии руководителей, с которыми контактировал сотрудник.[4]

Одним из важнейших приоритетов компании должно быть продвижение сотрудников и сохранение ценны кадров. Руководители должны проводить постоянные плановые работы с системой формирования кадрового резерва. Кадровый резерв предоставляет возможность компании сберечь денежные средства и время, в случае скоротечного замещения руководящей должности на сотрудника из резерва. Так же сотрудники из резерва проходят полную подготовку и чаще всего готовы к плодотворной работе в случае назначения.[17]

Обзор научной и учебной литературы показывает, что для формирования результативных руководящих кадров организации недостаточно отобрать способных к продвижению работников – важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение. В связи с этим в рамках принятой в организации системы обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала должна составляться программа подготовки кадрового резерва, состоящая из следующих разделов: теоретическая подготовка. специальная программа, индивидуальная подготовка.[16]

1. Теоретическая подготовка предполагает разного рода подготовки, и включает в себя данные факторы:

- повышение квалификации;
- подробный теоретический разбор темы управление организацией;
- обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления.

Контроль мероприятий будет, осуществляется в форме сдачи аттестации, один раз в полгода.

2. Специальная программа предполагает разделение всего резерва по специальностям и подготовку, сочетающую теорию с практикой, в том числе:

ролевые и деловые игры по общетехническим и специальным проблемам;

тренинги;

решение конкретных производственных задач по специальностям.

Форма контроля – разработка и последующая защита конкретных рекомендаций по улучшению организации и осуществлению деятельности.

3. Индивидуальная подготовка, содержащая конкретные задачи по повышению уровня знаний, умений и навыков для каждого специалиста индивидуально, стоящего в кадровом резерве, и в той или иной степени основывается на первых двух разделах программы.

Важен непосредственный контроль руководителями организаций, для того чтобы строго соблюдался намеченный план по подготовки кадрового резерва.[13]

Итоги контроля вносятся в отдельный бланк, для личных пометок руководителя.

Создание резерва кадров в организации обеспечивает преемственность в управлении человеческими ресурсами, повышает мотивацию и лояльность, уровень готовности сотрудников к неизбежным изменениям в организации, что приводит к снижению текучести кадров и общей кадровой стабилизации. [25]

Именно благодаря хорошему контролю над системой кадрового резерва можно выйти на хороший результат. При помощи грамотно сформированного резерва, компания может увидеть появление корпоративной культуры. Замещение руководящих должностей будет

проходить плавно, и затрачивать меньше времени на адаптацию сотрудника на новой занимаемой им должности. А это значит, что сотрудник на новой должности быстрее покажет свои положительные результаты и руководство компании окупит вложенные силы и финансы, потраченные на кадровый резерв.

Одно из главных правил, которое должно соблюдаться на протяжении всей работы с кадровым резервом – это открытость. Сотрудники должны точно знать, что у них есть перспектива развития в компании, и тогда они смогут чётко ставить перед собой цели и достигать их с помощью организации. Желание роста по карьерной лестнице есть абсолютно у каждого сотрудника, просто со стороны компаний не каждый сотрудник видит поддержки и заинтересованности. [22]

2 Особенности организации работы с кадровым резервом в АО «ZARA СНГ»

2.1 Общая характеристика АО «ZARA СНГ»

История компании берет свое начало в 1975 году. Именно тогда основатель Амансио Ортега (Amancio Ortega) открыл свой первый магазин ZARA в Ла-Коруньи, Испания. Вскоре открылось намного больше магазинов по всей Испании, в 1985 году основалась группа INDITEX. В 1988 году ZARA открыла свой первый магазин за пределами Испании – в городе Порту, Португалия. Вслед за ним открылись магазины в Нью-Йорке и Париже. В 2000 году заканчивается строительство штаб-квартиры в Артейхо, Испания и открывается 1000-й магазин в рамках группы, магазин ZARA на улице Оксфорд в Лондоне. В 2010 году открыт 5000-й магазин, не наносящий вреда окружающей среде, в старой части Рима. В 2011 году все бренды INDITEX доступны онлайн. Сейчас INDITEX – один из крупнейших мировых дистрибуторов одежды. Группа состоит из 8 брендов: ZARA, Massimo Dutti, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, ZARA HOME, Uterque. С более, чем 7000 магазинов на 5 континентах, в 91 стране мира.[22]

Амансио Ортега разработал такой процесс изготовления изделий, который сократился с 0,5 года до 10-14 дней. Команда дизайнеров и модельеров успевает отражать в коллекциях последние тенденции моды и предлагать покупателям продукт, соответствующий их желаниям. Сотрудники магазинов работают с отделом продукта, чтобы улучшать имидж брендов и каждой новой кампании. Внимательно следя за тем, что происходит на улицах, за последними тенденциями и требованиями покупателей, команда делает моду доступной для миллионов людей во всем мире.

Коллекции в магазине обновляются дважды в неделю. Тем самым ZARA создала такое понятие как «быстрая мода». Именно поэтому покупателю лучше купить сейчас, ибо скоро уже его не будет. Именно эта особенность отличает ZARA от конкурентов. Никому из конкурентов в схожем сегменте не удастся показывать такой высокой скорости разработки коллекций.

Коллекции рассчитаны на разных потребителей, с разным достатком с разным образом жизни и все силы все подразделений, а именно консультанты, кассиры, управленческая команда сосредоточены на потребителя – именно потребитель находится в центре бизнес-модели компании, которому уделяется максимальное значение в целом.

Первый магазин ZARA в России был открыт в 2003 году в Москве в ТРК «МЕГА, Теплый стан». Сейчас на территории Российской Федерации насчитывается 84 магазина.

На территории России предприятие зарегистрировано как АО «ЗАРА СНГ». Предприятие осуществляет свое предпринимательство, соблюдая законодательные и иные нормативные акты Российской Федерации. Обладает правом юридического лица, имеет бухгалтерский баланс, банковские расчетные и другие счета, бланки, товарный знак.

Все магазины компании, которые расположены в арендованных площадях с собственным входом, работают с 10:00 до 22:00 часов без перерывов на обед и праздничных, выходных дней. Магазины, расположенные в торгово-развлекательных комплексах, имеют индивидуальный график работы, который зависит от времени работы комплекса. Время работы может меняться в определенные дни, при проведении мероприятий или акций, проводимые торгово-развлекательным комплексом.

Далее рассмотрим организационную структуру АО «ЗАРА СНГ» (рисунок 2).

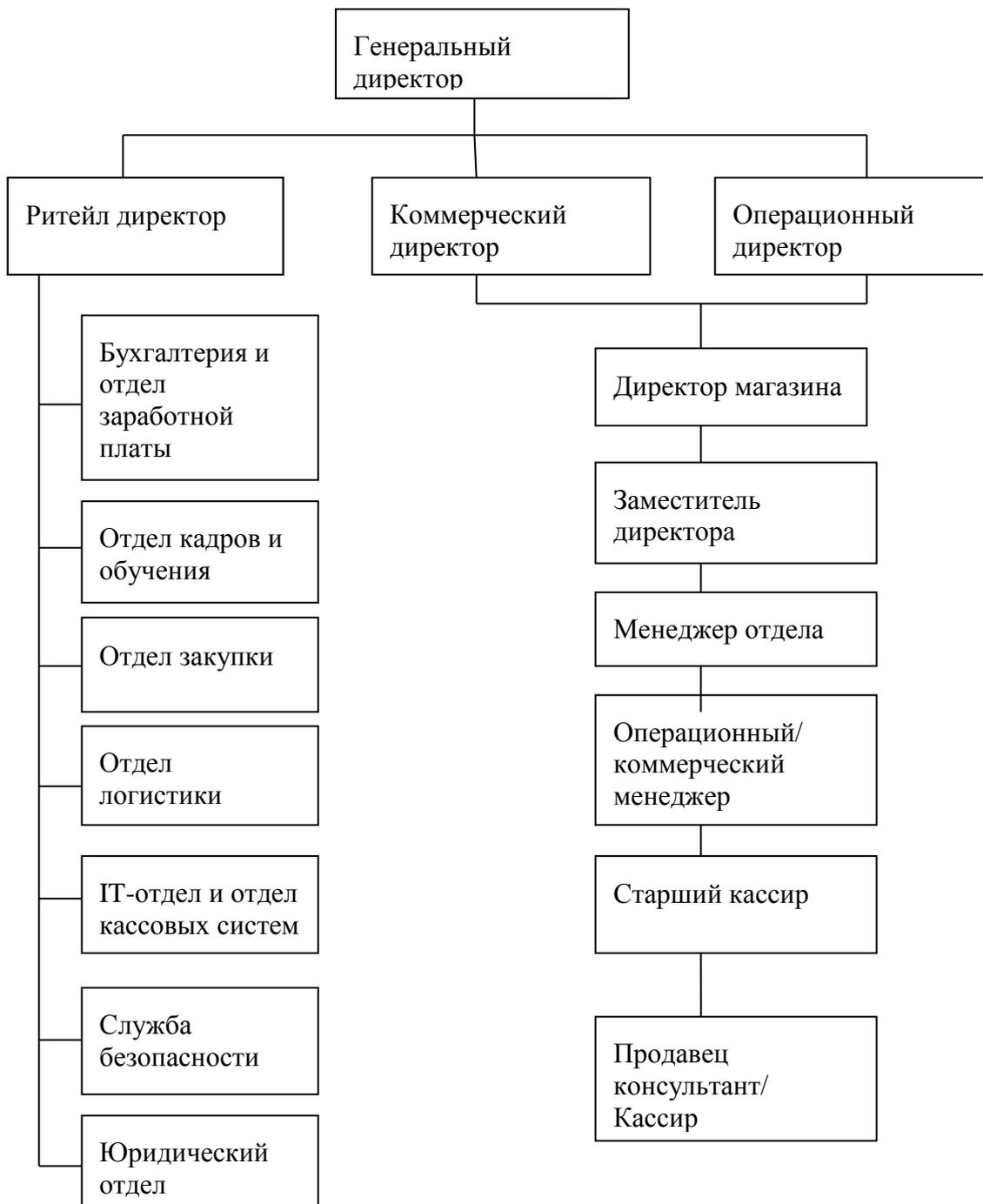


Рисунок 2 – Организационная структура АО «ЗАРА СНГ»

С целью осуществления предпринимательской деятельности компания АО «ЗАРА СНГ» имеет современную инфраструктуру, которая отражена комплексом материально-вещественных ценностей. В торговых залах размещено современное оборудование для представления продукта, светодиодные или жидкокристаллические экраны, информационные панели, примерочные кабины, которые оборудованы сервисом вызова консультанта, расширенные примерочные оборудованные специальной мебелью для покупателей с ограниченными возможностями, эскалаторами, электрическим (гидравлическим, в концептах эко-магазинах) приводом лифтами. В служебных (складских) помещениях установлены стеллажи, терминалы управления магазином.

Во всех магазинах есть устройства, которые помогают оптимизировать работу и управлять продажами. Эти устройства помогают узнать остатки магазина, других магазинов, проверить наличие в онлайн-магазинах и заказать онлайн с доставкой в любой магазин или курьером на дом. Все это стало возможно благодаря технологии RFID.

В 2014 году была введена система RFID, весь товар магазинов ZARA была оснащена специальными метками. Сами метки располагаются в противокражных алармах, прикрепленных к одежде. Компания оптимизировала скорость разбора поставок, проведения инвентаризации, получила возможность отслеживания запасов на разных складах магазина, в торговом зале, в резерве. Также был ускорен процесс обслуживания на кассе.

Также магазин ZARA имеет свой официальный сайт «www.zara.com/ru/» и доступен на территории Российской Федерации. На сайте представлены все коллекции, которые открыты головным офисом для нашей страны, для женщин, мужчин и детей. Можно получить информацию о компании, найти адреса и контактную информацию магазинов на территории страны, найти информацию о правилах покупки в интернет-

магазине, правилах использования подарочных сертификатов, узнать правила возврата и обмена товаров и другие условия покупок.

Продажа изделий в магазинах производится в форме самообслуживания и/или с помощью сотрудников магазина. Сотрудники магазина ведут контроль в зоне примерочной, а также покупатели могут спросить о свойствах материалов изделий, правильном уходе, попросить подобрать полноценный образ или поинтересоваться о модных тенденциях. Изделия, которые подошли покупателю, оплачиваются и упаковываются на кассе.

Номенклатура среднего по масштабу магазина насчитывает более 3000 изделий.

ZARA предоставляет дополнительные услуги:

- обмен/возврат товара надлежащего качества в течении тридцати дней;
- резервация изделий. Не действует в период распродажи;
- услуги портной;
- специальный заказ;
- подарочные сертификаты;
- бесплатная доставка заказов, созданных в интернет-магазине.

ZARA работает с поставщиками и производителями из 47 разных стран. 57% из них находятся недалеко от штаб-квартиры в Arteixo (Лакорунья, Испания), в основном в Испании, Португалии, Турции и Марокко. Постоянно ищет наиболее экологически ответственные и устойчивые способы получения сырья и применяет более чистые и эффективные средства для превращения этого сырья в одежду, которую хотят получить клиенты магазина. Например, ZARA стремится поддерживать более устойчивое производство органического хлопка. Создает коллекции из переработанных материалов. Также закрывает цикл, чтобы создать жизненный цикл для

наших продуктов, в котором ресурсы используются эффективно, и ничто не тратится впустую.

Все поставщики и производители, с которыми работает компания, обязаны соблюдать «Кодекс поведения», благодаря которому применяются самые высокие стандарты защиты прав человека и поощрения международных трудовых прав, здоровья и безопасности, а также экологических аспектов.

Если рассматривать рынок розничного fashion-ритейла на территории России, то ZARA имеет конкуренцию с такими магазинами как: «H&M», «Uniqlo», «Mango», «Topshop», «Benetton», «Mehx» и другими.

Проведем анализ технико-экономических показателей в АО «Зара СНГ» за 2017-2019 гг. (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ технико-экономических показателей АО «Зара СНГ» за 2017-2019 гг.

Показатели	Анализируемый период, годы			Абсолютные отклонение		Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2017 /2018гг.	2019 /2018гг.	2017/2018гг.	2019/2018гг.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	32060200	34291600	34951700	2231400	660100	106,96	101,92
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	16752900	16841500	18213100	88600	1371600	100,53	108,14
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	15307200	17450100	16738600	2142900	-711500	114,00	95,92
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	9764220	10325500	10304700	561280	-20800	105,75	99,80
5. Управленческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	5543020	7124530	6433880	1581510	-690650	128,53	90,31
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	3997060	5348100	4648600	1351040	-699500	133,80	86,92
7. Основные фонды, тыс. руб.	3408620	3128920	2717720	-279700	-401200	91,79	87,18

8. Обратные активы, тыс. руб.	7157670	7242620	7338370	84950	95750	101,19	101,32
9. Среднесписочная численность ППП, чел.	2705	2790	2843	85	53	103,14	101,90
10. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	967308	1084752	1327112	117444	242360,4	112,14	122,34
11. Фондоотдача	9,41	10,96	12,81	1,55	1,85	116,52	116,92
12. Оборачиваемость активов, раз	4,48	4,73	4,76	0,26	0,03	105,71	100,60
13. Рентабельность продаж, %	17,29	20,78	18,41	3,49	-2,37		
14. Затраты на рубль выручки, коп	82,71	79,22	81,59	-3,49	2,37	95,78	102,99

Как показывает анализ таблицы 2, выручка АО "Зара СНГ" за период 2017-2019 имеет тенденцию к увеличению. Выручка в 2019 году по сравнению с 2018 годов выросла на 660100 тыс. руб. или на 1,92 процента. Выручка в 2018 году по сравнению с 2017 годом выросла больше (на 6,96%). Себестоимость продаж растет также, правда темпы роста себестоимости выше, чем темпы роста выручки. Так в 2019 году по сравнению с 2018 себестоимость продаж выросла на 8,14%. Это повлияло на снижение прибыли от продаж. Прибыль от продаж в 2019 году сократилась на 690650 тыс. руб. или на 9,7%. Рост себестоимости также повлиял на увеличение затрат на рубль товарной продукции. В 2019 году затраты на рубль выручки составляли 81,59 копеек, что на 2,99 процента выше уровня прошлого года.

Чистая прибыль АО "Зара СНГ" в 2019 году сократилась на 699500 тыс. рублей или на 13,08%. За 2017-2018 год чистая прибыль компании увеличилась на 33%. Такое снижение чистой прибыли говорит о снижении эффективности деятельности торговой организации.

Далее проанализируем факторы развития компании АО "Зара СНГ". Основные фонды торговой организации в 2019 году по сравнению с 2018 годом сократились на 401200 тыс. руб. или на 12,8%. Но за счет увеличения

выручки самый основной показатель эффективности использования основных фондов (фондоотдача) увеличился на 16,90% и составила 12,81 рублей.

Стоимость оборотных активов в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличилась на 95750 тыс. руб. или на 1,32%. Оборачиваемость активов компании АО "Зара СНГ" за период 2017-2019 гг. показывает достаточно стабильную величину и небольшую тенденцию к увеличению.

Компания АО "Зара СНГ" ежегодно повышает заработную плату своим сотрудникам, за 2019 год по сравнению с 2018 произошёл рост заработной платы на 20,6%. Данный показатель необходимо сравнить с ростом производительности труда. Рост производительности труда в 2019 году составил 100,3%. Выработка на одного сотрудника в 2018 году по сравнению с 2017 увеличилась на 3,7%. Т.е. мы наблюдаем превышение роста заработной платы над ростом производительности труда, что также говорит о перерасходе фонда оплаты труда и снижении эффективности работы торговой организации.

Далее проанализируем относительные показатели эффективности: показатели рентабельности. Как видно из таблицы рентабельность продаж в 2019 году снизилась и составила 18,41%, также снизилась рентабельность производства и составила 22,56 %, что говорит об ухудшении тенденции данных показателей.

Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД ред.2): 47.19 - Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах

Главными принципами работы в компании являются:

- открытая коммуникация
- быстрое и эффективное принятие решений;
- развитие внутри компании;
- честное и уважительное отношение.

2.2 Анализ проблемы управления кадровым резервом в АО «ЗАРА СНГ»

В данной работе, мы будем рассматривать магазин компании АО «ЗАРА СНГ», территориально находящийся в городе Тольятти, по адресу: Автозаводское ш., 6, Тольятти (Park House).

Чтобы выявить проблему в управлении кадровым резервом в АО «ЗАРА СНГ», предлагаю для начала разобраться в структуре управления одного из отделов (в одном магазине 3 отдела (women, men, kids)). Рассмотрим женский отдел. Резерв кадров готовится в рамках каждого отдела самостоятельно. Рассмотрим структуру управления на примере женского отдела (women). Структура женского отдела представлена на рисунке 3.

Из структуры мы можем увидеть, что каждый член отдела может оказаться в резерве, начиная от продавца-консультанта, заканчивая менеджером отдела, так как ему тоже, есть, куда расти.

Когда в компании простая и понятная система карьерного роста, сотрудники вдохновляются будущими перспективами. Желание улучшить свой занимаемый статус в компании есть у большинства сотрудников. Чаще всего менеджеры сами предлагают сотрудникам попробовать ту или иную деятельность, что бы оценить его возможности. И если менеджеры не видят должного потенциала, то не тратят времени на обучение.

Общая численность сотрудников в магазине составляет 34 человека.

Работниками предприятия является граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет, исполняющие в порядке, определенном трудовым договором, обязанности по должности за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств организации. Трудовая деятельность на предприятии осуществляется в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами, нормативными правовыми

актами органов государственной власти и органов местного самоуправления, уставом предприятия, Правилами внутреннего трудового распорядка и т.д.



Рисунок 3 – Структура управления в отделе Women.

Проведем анализ заработной платы по категориям персонала. В таблице 3, будет рассмотрена заработная плата сотрудников за последние три года, без премий.

Таблица 3 – Структура заработной платы в АО «Зара СНГ» в период 2017 - 2019гг.

Должность	2017 г.			2018 г.			2019 г.		
	Количество человек	Размер зарплаты, руб	ФОТ в год, руб.	Количество человек	Размер зарплаты, руб	ФОТ в год, руб.	Количество человек	Размер зарплаты, руб	ФОТ в год, руб.
Директор магазина	1	50000	600000	1	60000	720000	1	60000	720000
Заместитель директора	1	40000	480000	1	45000	540000	1	45000	540000
Менеджер отдела	2	28000	672000	2	30000	720000	2	30000	720000
Главный бухгалтер (старший кассир)	1	25000	300000	1	28000	336000	1	28000	336000
Операционный менеджер	3	25000	900000	3	28000	1008000	3	28000	1008000
Коммерческий менеджер	3	25000	900000	3	28000	1008000	3	28000	1008000
Кассир	8	10500	1008000	8	12880	1236480	7	12880	1081920
Консультант	18	10500	2268000	16	12880	2472960	16	12880	2472960
Итого	37		7128000	35		8041440	34		7886880

Из таблицы 3 мы можем увидеть, что заработная плата увеличилась в 2018 году в среднем на 12,9%, в связи с индексацией. Так же из таблицы мы видим, что количество сотрудников с каждым годом сокращается. Связи с сокращением количества сотрудников, наблюдается, что и расходы на заработную плату в 2019 году, сократились на 154560, по сравнению с 2018 году.

Для дальнейшего анализа нам необходимо рассчитать коэффициент текучести кадров. Коэффициент текучести кадров, в дальнейшем (КТ), это отношение сотрудников, освобожденных от службы за отчетное время, к среднесписочному их количеству за тот же временной показатель.

Коэффициент текучести – показатель нейтральный, однако его рост принято оценивать как негативный фактор, свидетельствующий о неудовлетворенности сотрудников какой-либо стороной жизни предприятия либо тем, что работники не устраивают руководство.

Коэффициент текучести рассчитывается по формуле:

$$K_t = \frac{K_y}{Ч_{ср}} \times 100\% \quad (1)$$

где K_t – коэффициент текучести кадров;

K_y – количество уволенных работников (по собственному желанию и за нарушения), чел.;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность персонала, чел.

Рассчитаем коэффициент текучести в АО «ЗАРА СНГ» Тольятти за 2018 и 2019 годы. Расчет произведен за последние два года с целью выявления среднего показателя текучести.

Данные для расчета коэффициента текучести за 2018 год:

– $Ч_{ср} = 35$ человек;

– $K_y = 15$ человек.

Следовательно, $K_{т1} = 15/35 \cdot 100\% = 42,9\%$

Данные для расчета коэффициента текучести за 2019 год:

– Ч_{ср} = 34 человек;

– К_у = 12 человек.

Следовательно, $K_{т2} = 12/34 \cdot 100\% = 35,3\%$

Благодаря проведенным расчётам, можно увидеть, что средний коэффициент текучести (К_{тср}) равен 39,1%. Нормой для розничной торговли является 20-30%. Что означает, показатель 39,1% превышает критическое значение в данном магазине.

Для того чтобы уменьшить текучесть кадров и уменьшить расходы на новый персонал, нужны радикальные меры. Планируется, что в год увольняться будут на 4 сотрудника меньше, так как работа с кадровым резервом будет под контролем. В итоге за 2020 год планируется снизить коэффициент текучести с 39,1 % до 23,5 %, а количество увольнений с 12 до 8 сотрудников в год.

Понижение К_т говорит о грамотном управлении кадровым резервом, улучшения психологической обстановки и повышении производительности труда.

Сокращение количества увольняющихся сотрудников окажет положительное влияние на затраты компании, на найме, обучение, адаптации и высвобождении персонала.

В таблице 4 приведен план затрат на поиск, найм и решение административных задач на одного сотрудника.

Таблица 4 – Затраты на поиск и трудоустройство нового сотрудника

Затраты	Количество часов на работника, час	Почасовая оплата, руб	Итого, руб.
Скрининг резюме	1,0	375,0	375,0

Продолжение таблицы 4

Проверка рекомендаций	0,5	375,0	187,5
Проведение собеседования с кандидатами	2,0	375,0	750,0
Трудоустройство сотрудника	1,0	281,0	281,0
Оформление документов и отчетностей (в т.ч. при увольнении)	1,0	281,0	281,0
Оформление медицинской книжки			3 500,0
Униформа			20 000,0
Комплект методичек и бланк аттестации			600,0
Итого			25 974,5

Из таблицы 4 можно увидеть, что расходы на сотрудника, который только устроился весьма значительные. Самое дорогостоящее это комплект униформы 20000 рублей и оформление медицинской книжки 3500 рублей. Но на этом расходы на нового сотрудника не заканчиваются. В таблице 5, приведена сумма затрат в период адаптации и обучения нового сотрудника.

Таблица 5 – Затраты на нового сотрудника в период адаптации и обучения

Должность	Количество часов на работника, час	Почасовая оплата, руб.	Итого, руб.
Новый сотрудник	40	161	6 440
Менеджер отдела	34	375	12 750

Продолжение таблиц 5

Продавцы	10	161	1 610
Итого			9 325

По результатам таблицы 5, можно увидеть, что АО «ЗАРА СНГ» тратит на адаптацию и введение нового сотрудника 9325 рублей. Это обусловлено тем, что на сотрудника, который только что устроился, выделяется 5 рабочих смен, в общем количестве 40 часов. В первый рабочий день менеджер проводит экскурсию по магазину и инструктаж по охране труда и пожарной безопасности. На протяжении всего периода адаптации к новому сотруднику приставляют менеджера либо других опытных сотрудников. Таким образом, на нового сотрудника компания тратит 35 299,5 руб. и время менеджера на адаптацию сотрудника в организации.

Кадровый резерв АО «ЗАРА СНГ» формируется в порядке внутреннего подбора кандидатов. В случае если по каким-то причинам на вышестоящие должности, а это директор магазина, заместитель директора и менеджеры отделов, не был подготовлен человек, компания старается обойтись без найма нового сотрудника. Аргументируя это тем, что новый человек не сможет полностью влиться в культуру организации и что время на адаптацию может занять долгое время.

В кадровый резерв, могут попасть сотрудники, только те которые отвечают следующим требованиям:

- 1) Опыт работы на одной должности в АО «ЗАРА СНГ» более 6 месяцев;
- 2) Хорошие результаты при прохождении аттестации;
- 3) Желание продвигаться по карьерной лестнице;
- 4) Знание английского языка (базовый уровень).

Сотрудники, которые отвечают всем требованиям (выше изложены), чаще проходят тестирования, посещают различные тренинги, благодаря

этому через некоторое время при определенных условиях смогут занять желаемую должность. Сотрудники, состоящие в кадровом резерве знают, что к их предложениям будут прислушиваться, так как рассматривают на потенциальную руководящую должность. Сами же сотрудники стараются проявлять себя только с лучшей стороны, ликвидируют недостатки в образовании, анализируют свои ошибки после очередного тестирования.

В АО «ЗАРА СНГ» сотрудники, которые состоящие в кадровом резерве, точно знают об этом, и четко представляют свои перспективы, а также требования, предъявляемые к ним для дальнейшего повышения в должности.

Работа с новым поколением сотрудников компании, должна стоять на первом плане для менеджеров магазина. Молодые сотрудник отобранные в кадровый резерв, в будущем могут сыграть важную роль в рентабельности компании в целом. Но для этого АО «ЗАРА СНГ» должна проделать кропотливую работу над созданием базы, для сотрудников из резерва, которая будет отвечать всем поставленным целям компании и соответствовать корпоративной культуре, так как она является одним из важных факторов.

На основании изложенного ранее, можно сделать вывод, что для магазина АО «ЗАРА СНГ» г. Тольятти, целесообразны были бы следующие принципы создания системы отбора и подготовки сотрудников.

Выделим проблемные участки:

1. Рассчитав коэффициент текучести, можно сделать вывод, что в организации достаточно большой процент уволенных сотрудников (за 2019 год КТ=35,3%, норма 20-30%).
2. В системе обучения кадрового резерва нет ответственного сотрудника, который мог бы обучать и помогать адаптироваться, как новым, так и с опытом работы сотрудникам.

3. Отсутствует программа обучения и продвижения. Которая должна включать в себя не только теоретические основы, но и практическое обучение.

Для того чтобы устранить все проблемные участки в организации и достичь всех целей, компания должна взять под четкий контроль над системой кадрового резерва. Чтобы в дальнейшей работе не возникало проблем с замещением вышестоящих должностей. Но такая поддержка сотрудников, невозможна без тщательного планирования, кропотливой текущей работы и применения продуманных методов оценки всех категорий управленческого персонала.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в организации АО «ЗАРА СНГ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом в АО «ЗАРА СНГ»

Используя материалы анализа второй главы, проанализируем проблемы подготовки кадрового резерва в АО «ЗАРА СНГ», а также возможные пути решения этих проблем:

1. Не все вновь устроившиеся сотрудники, могут попасть в кадровый резерв АО «ЗАРА СНГ», даже имея должное образование и опыт работы в схожих компаниях. Главной ценностью в АО «ЗАРА СНГ» считается корпоративная культура, которая объединяет сотрудников как нацеленных на увеличение прибыли, так и творческих личностей. Путь преодоления проблемы: необходимо обращать внимание на этапе приёма на работу младшего персонала, на наличие таких качеств как: коммуникабельность, приветливость, лёгкость в общении, внимательность, ответственность, работоспособность в экстренных ситуациях. И в перспективе рассматривать как кандидата в кадровый резерв.

2. Управленческие навыки работников требуют постоянного развития и совершенствования. Путь преодоления проблемы: внедрить в практику АО «ЗАРА СНГ» программу профессионального роста отобранной группы специалистов, систематично обучать их навыкам оперативного и стратегического менеджмента на основе имеющегося опыта.

3. В АО «ЗАРА СНГ» имеется четко выраженный демографический «провал» в кадровой структуре управления. Путь преодоления проблемы: при работе с кадровым резервом компании необходим ответственный человек, который бы смог отвечать за потенциальных кандидатов на управляющие должности. Наставник не только бы помогал молодым

специалистам повышаться по карьерной лестнице, но и смог бы сам развить у себя умение преподавать. Ведь передача опыта, знаний и определённых навыков помогла новым кандидатам быстрее адаптироваться в новой должности. Данные мероприятия помогут создать продуктивную команду управленцев в АО «ЗАРА СНГ».

На рисунке 4 можно рассмотреть основные источники устройства необходимости в кадровом резерве.



Рисунок 4 – Предложения по определению потребностей в кадровом резерве АО «ЗАРА СНГ»

Основными факторами, под воздействием которых складываются потребности АО «ЗАРА СНГ» в развитии профессиональных навыков и компетенций сотрудников, можно считать следующие:

- динамика изменения внешней среды;
- развитие техники и технологий;
- необходимость корректировать стратегию развития предприятия;
- необходимость корректировать организационную структуру фирмы;
- необходимость осваивать новые виды деятельности и продукции.

Одним из важнейших факторов в АО «ЗАРА СНГ», является периодическое повышение квалификации сотрудников. Это связано с тем, что в наше время всё динамично совершенствуется, модернизируется, и

поскольку знания устаревают, необходим контроль над знаниями сотрудников. Всем сотрудникам без исключения необходимо работать над саморазвитием, повышать уровень квалификации и участвовать в общественной жизни коллектива.

В АО «ЗАРА СНГ» профессиональное обучение резервистов должно представлять комплексный и непрерывный процесс.

Можно выделить несколько этапов:

- 1) определение потребностей;
- 2) формирование бюджета обучения;
- 3) определение целей обучения;
- 4) определение содержания программ и выбор методов обучения;
- 5) самообучение.

В современной практике обучения персонала прослеживается тенденция повышения квалификации на предприятиях. Каковы причины?

Во-первых, повышение квалификации дешевле подготовки специалистов с нуля.

Во-вторых, небольшая продолжительность обучения, по сравнению с подготовкой сотрудников. Сроки наиболее популярных программ на предприятиях, обычно занимает, с отрывом от работы от трех дней до двух недель.

В-третьих, целевая направленность обучения на узком круге учебных модулей для специалистов и руководителей, например, «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и т. д.

Система кадрового резерва в АО «ЗАРА СНГ» достаточно простая. Новый сотрудник сможет легко приставить свой карьерный рост, благодаря простой линейной системе управления в магазине, да и в организации в целом. Каждый сотрудник благодаря простым манипуляциям может оценить свои возможности и профессиональные качества. И в дальнейшем стараться

исправить изъяны, что бы попасть в кадровый резерв на ту должность, которая ему подходит.

Поэтому программа роста сотрудников из резерва должна быть направлена на:

- улучшение управленческих и профессиональных навыков;
- подготовку к стрессоустойчивости;
- грамотную работу клиентами;
- умения принимать быстрые и эффективные решения.

Вследствие анализа предыдущей главы и внедрение предложенных манипуляций, в целях продуктивной работы кадрового резерва в АО «ЗАРА СНГ» предлагается реализовать следующие мероприятия:

Мероприятие № 1. «Повышение квалификации». Так как в АО «ЗАРА СНГ» каждые полгода проводятся плановые аттестации для всех сотрудников, то для сотрудников, состоящих в резерве каждые три месяца, благодаря этим результатам мы можем сделать следующие выводы. Проанализировав данную ситуацию в магазине, необходимо принять решение повысить квалификацию двум сотрудникам на должности «Старший кассир» и «Коммерческий менеджер».

Предлагается пройти курсы по «Финансовому менеджменту», потому что эта программа хорошо подойдет для повышения квалификации данных должностей. В программе курса содержится большой теоретический блок, в котором раскрываются все стороны управления финансами предприятия: финансовый и налоговый учет, международный стандарт финансовой отчетности, анализ и оценка финансового состояния предприятия на основе коэффициентов, управление высоколиквидными и оборотными активами предприятия и другие темы. А так же прорабатывается и закрепляется практическими занятиями.

Практические занятия по данному курсу проходят в виде семинаров, тренировочных финансовых расчётов.

Пройдя курс «Финансовый менеджмент» сотрудники получат свидетельства установленного образца. Которые останутся у них в портфолио, и позволят в ближайшем будущем применить свои новые знания на практике.

Продолжительность курсов финансового менеджмента в г. Тольятти - 80 часов.

Занятия по курсы проходят в субботу и воскресенье. Так как в АО «ЗАРА СНГ» гибкий график работы, то сотрудники из резерва, смогут пройти курсы без отрыва от рабочего времени.

Для прохождения курсов по «Финансовому менеджменту» необходимо сотрудникам из резерва иметь понимания по таким направлениям как бухгалтерский учёт, налогообложение, аудит или иметь опыт работы в финансовой, экономической сфере.

Так как в учебный центр было направлено на повышение квалификации двое сотрудников, центр предоставил скидку на обучение 20%. Тем самым стоимость обучения составила 8340.00 рублей за одного сотрудника. Всего было потрачено средств 16680.00 рублей.

На курсах будут изучены следующие направления: разбор актива и пассива предприятия, издержки прямые и косвенные, себестоимость производства и средств, ценообразование, прибыль и рентабельность предприятия. Так же будет рассматриваться большой учебный блок по налогообложению. Обучение будет проходить по запланированному учебному плану, который складывается на основе договоров с министерствами, ведомствами, предприятиями и заинтересованными лицами.

Для того чтобы сотрудники из АО «ЗАРА СНГ» успешно прошли повышение квалификации, необходимо не позже, чем за 5 дней до начала занятий в центре, представить следующие документы:

– Направление от АО «ЗАРА СНГ», подписанное директором магазина и заверенное печатью;

- Копия документов об образовании (средне специальном или высшем);
- Копия чека об оплате за обучение;
- Подписанный договор в 2-х экземплярах на обучение

Мероприятие № 2 - «Наставничество». Предлагается назначить на данную должность сотрудника с большим опытом работы, который компетентен во всех сферах деятельности организации. «Наставник» будет работать как с вновь устроенными сотрудниками, так и с сотрудниками из кадрового резерва. У «наставника» должна быть определённая программа обучения на каждую управляющую должность. Подготовить данную программу «наставник» должен не посредственно с менеджерами отделов, так как в каждом отделе есть свои нюансы в работе, и утвердить её у директора магазина. Сотрудники из резерва должны благодаря «наставнику» ознакомиться не только с предстоящими задачами и целями, но и с проблемами магазина. Так же будут показаны эффективные методы устранения проблем.

Благодаря введению новой позиции «наставник», организация сможет назначать на руководящую должность сотрудника из резерва с меньшими затратами, который быстро преодолеет процесс адаптации в должности и перейдет к автономному режиму выполнения функциональных обязанностей. «Наставник» будет проводить обучение сотрудников из резерва по утвержденной программе, в специально отведённое рабочее время.

Мероприятие № 3 - «Стажировка». Стажировка является хорошим методом по приобретению опыта для сотрудников из кадрового резерва. К тому же на территории Российской Федерации более 80 магазинов Zara. Магазины делятся на категории: А, В, С, D. Где «А» - это магазин с большим финансовым оборотом, а «D» - с низким финансовым оборотом. В Тольятти магазин имеет категорию «С», значит, для получения опыта сотрудника стоит отправить в магазин с более высокой категорией. Данное мероприятие

поможет не только получить новый опыт в работе, но и повысить квалификацию сотрудника из резерва. Рекомендовано отправить сотрудника на приобретение новых навыков в стажировку на 1 месяц, этого времени будет достаточно, что бы освоить новые навыки в работе и проявить себя.

После окончания стажировки, стажёру вписывают в «Аттестационный лист стажера» рекомендации, после чего он может приступить к самостоятельному выполнению своих обязанностей (при положительных выводах о стажировке).

Мероприятие № 4. «Деловые игры». Предлагается на постоянной основе ввести два раза в неделю (в понедельник и четверг), на ежедневных утренних собраниях деловые игры. Это позволит коллективу лучше узнать друг друга, проявить себя, заявить о своих намерениях относительно своей карьеры, развить командную работу. Руководители смогут рассмотреть в рядовых сотрудниках потенциал, который не смогли разглядеть ранее. Благодаря данным играм можно выявлять проблемы профессиональной деятельности сотрудников; находить выходы из нестандартных ситуаций профессиональной деятельности; работать в группе. Данные мероприятия помогут сплотить коллектив, поднять настроение и мотивировать сотрудников на продуктивный рабочий день.

3.2 Экономическая оценка проекта совершенствования управления кадровым резервом в АО «ЗАРА СНГ»

Чтобы оценить продуктивную работу с кадровым резервом для расчётов будут использованы следующие показатели:

1. Коэффициент использования кадрового резерва:

$$A1 = \frac{(3-100)}{K_0}, \quad (2)$$

где 3 - число ключевых (включаемых в кадровый реестр) должностей, занятых лицами из резерва в течение года; K_0 - число освободившихся в

течение года ключевых должностей.

В АО «ЗАРА СНГ» число ключевых (включаемых в кадровый реестр) должностей, занятых лицами из резерва в течение года составляет 9 человек, а число освободившихся в течение года ключевых должностей - 2 человека.

$$A1 = (9 - 100) : 2 = -45,5$$

2. Коэффициент приема руководителей со стороны:

$$A2 = \frac{(Зп \times 100)}{К_0}, \quad (3)$$

где $Зп$ - число ключевых должностей, занятых лицами, принятыми со стороны.

Ключевых должностей, занятых лицами, принятыми со стороны в АО «ЗАРА СНГ» составляет 1 человек.

$$A2 = 0 \cdot 100 : 2 = 0$$

3. Коэффициент текучести резерва:

$$A3 = \frac{(И \times 100)}{Р}, \quad (4)$$

где $И$ - исключенных из резерва в течение года; $Р$ - общее число лиц из резерва.

Количество исключенных из резерва в течение года в АО «ЗАРА СНГ» составляет 1 человек, общее число лиц из резерва - 9 человек.

$$A3 = (1 \cdot 100) : 9 = 11,11$$

4. Средний срок пребывания в кадровом резерве до занятия ключевой должности:

$$A4 = \frac{Л}{П}, \quad (5)$$

где $Л$ - число лет между зачислением в резерв и занятием ключевой должности для всех лиц, пришедших из резерва на ключевые должности в течение года; $П$ - число лиц, пришедших из резерва на ключевые должности в течение года.

$$A4 = 2 : 1 = 2$$

5. Коэффициент готовности резерва:

$$A5 = \frac{\Gamma}{K}$$

(6)

где Γ - число ключевых должностей, имеющих преемников, готовых к занятию должности в течение года; K - общее число ключевых должностей.

$$A5 = 9 : 14 = 0,64$$

Проведя расчёты можно увидеть, что коэффициент готовности кадрового резерва составляет менее 1, поэтому предлагаем осуществить мероприятие № 1 по повышению квалификации двух сотрудников состоящих в кадровом резерве на должности «Старший кассир» и «Коммерческий менеджер».

Чтобы оценить эффективность данного мероприятия рассмотрим расчёты таблицы 6.

Таблица 6 – Исходные данные для определения экономической эффективности предлагаемого мероприятия

№ п/п	Наименование показателя	Значение
1	Численность сотрудников , всего, чел.	34
2	Численность руководящего состава, чел.	11
3	Численность рабочих, направляемых на повышение квалификации, чел.	2
4	Среднегодовая заработная плата 1 работающего, руб.	19330
5	Отчисления на социальные нужды, от среднегодовой з/п, руб.	2512,9
6	Затраты на внедрение мероприятия, руб.	16680

Из таблицы 6 видно, что сумма затрат на повышение квалификации двух сотрудников из резерва составляет 16680 рублей. При этом сотрудникам

не будут выделяться дополнительные выходные дни, что означает обучение, пройдет без отрыва от работы. Тем самым они смогут сразу применять на практике полученные знания и вносить свои предложения по улучшению той или иной системы в работе.

Далее в таблице 7 представлен расчёт экономической эффективности данного мероприятия.

Таблица 7 – Расчет экономической эффективности мероприятий по повышению квалификации кадрового резерва

№	Показатели	Методика определения	Расчёт
1	Фактический удельный вес переаттестованных рабочих в общей численности сотрудников ($Y_{\text{факт}}$), %	$Y_{\text{факт}} = \frac{Ч_n}{Ч_{\text{общ}}} \cdot 100\%$ <p>где $Ч_n$ - количество фактически переаттестованных;</p> <p>$Ч_{\text{общ}}$ - общая численность работающих.</p>	$Y_{\text{факт}} = \frac{1}{34} \times 100\% = 2,9\%$
2	Планируемый удельный вес переаттестованных в общей численности работников ($Y_{\text{план}}$), %	$Y_{\text{план}} = \frac{Ч_n}{Ч_{\text{общ}}} \cdot 100\%$ <p>где $Ч_n$ - количество по плану переаттестованных рабочих;</p> <p>$Ч_{\text{общ}}$ - общая численность работающих</p>	$Y_{\text{план}} = \frac{2}{34} \times 100\% = 5,8\%$
3	Повышение уровня квалификации кадрового резерва (P), %	$P = \frac{Y_n - Y_{\text{факт}}}{Y_{\text{факт}}}$	$P = \frac{5,8 - 2,9}{2,9} = 1\%$
4	Условная экономия численности сотрудников ($\mathcal{E}_ч$),	$\mathcal{E}_ч = \frac{Ч_n \cdot P}{100\%}$	$\mathcal{E}_ч = \frac{2 \times 1}{100\%} = 0,02\%$
5	Рост производительности труда	$\Delta ПТ = \frac{\mathcal{E}_ч \cdot 100\%}{Ч - \mathcal{E}_ч}$	$\Delta ПТ = \frac{0,02 \times 100\%}{34 - 0,02} = 0,05\%$
6	Экономия по заработной плате в связи с экономией	$\mathcal{E}_{з/п} = \mathcal{E}_ч \times ЗП_{\text{ср.г}}$ <p>где $ЗП_{\text{ср.г}}$ - среднегодовая заработная плата 1 сотрудника</p>	$\mathcal{E}_{з/п} = 0,02 \times 19330 = 386,6 \text{ руб}$

	численности ($\mathcal{E}_{з/п}$), руб.		
--	---	--	--

Продолжение таблицы 7

7	Экономия по социальным отчислениям ($\mathcal{E}_{отч}$), руб.	$\mathcal{E}_{отч} = \frac{\mathcal{E}_{з/п} \cdot B}{100\%}$, где B - отчисления на социальные нужды, (%).	$\mathcal{E}_{отч} = 386,6 \times 25,129$ $= 9714,87 \text{ руб.}$
8	Условно-годовая экономия по мероприятию ($\mathcal{E}_{у.г.}$)	$\mathcal{E}_{у.г.} = \mathcal{E}_{з.п.} + \mathcal{E}_{отч}$	$\mathcal{E}_{у.г.} = 386,6 + 9714,87$ $= 13101,47 \text{ руб.}$

Данный расчет был проведен исходя из показателей ранее рассмотренных таблиц. Из таблицы 7, можно увидеть, что при обучении двух сотрудников из кадрового резерва в учебном центре не убыточное. И даёт положительный эффект: экономия численности составляет 0,02 чел., рост производительности труда 0,05%, благодаря этому условно – годовая экономия составляет 13101,47 рублей. Откуда можно сделать вывод, что данное мероприятие не убыточное, и в конечном итоге поможет магазину АО «ЗАРА СНГ» в г. Тольятти выйти на новый уровень системы управления кадровым резервом и покажет его основные преимущества.

Заключение

Целью бакалаврской работы было совершенствование кадрового резерва организации. В работе были решены все поставленные задачи.

Рассмотрены теоретические аспекты формирования кадрового резерва в организации, были выявлены особенности формирования кадрового резерва, а также проведен анализ формирования кадрового резерва организации.

Проведен анализ деятельности АО «ЗАРА СНГ», основной целью которого является получение прибыли.

Кадровый резерв АО «ЗАРА СНГ» формируется в порядке внутреннего подбора кандидатов. В случае если по каким-то причинам на вышестоящие должности, а это директор магазина, заместитель директора и менеджеры отделов, не был подготовлен человек, компания старается обойтись без найма нового сотрудника.

В кадровый резерв, могут попасть сотрудники, только те которые отвечают следующим требованиям:

- 1) опыт работы на одной должности в АО «ЗАРА СНГ» более 6 месяцев;
- 2) хорошие результаты при прохождении аттестации;
- 3) желание продвигаться по карьерной лестнице;
- 4) знание английского языка (базовый уровень).

Сотрудники, которые отвечают всем требованиям (выше изложены), чаще проходят тестирования, посещают различные тренинги.

В АО «ЗАРА СНГ» сотрудники, которые состоят в кадровом резерве, точно знают об этом, и четко представляют свои перспективы, а также требования, предъявляемые к ним для дальнейшего повышения в должности.

Были выделены проблемные участки:

1. Рассчитав коэффициент текучести, можно сделать вывод, что в организации достаточно большой процент уволенных сотрудников (за 2019 год КТ=35,3%, норма 20-30%).
2. В системе обучения кадрового резерва нет ответственного сотрудника, который мог бы обучать и помогать адаптироваться, как новым, так и с опытом работы сотрудникам.
3. Отсутствует программа обучения и продвижения. Которая должна включать в себя не только теоретические основы, но и практическое обучение.

Для того чтобы устранить все проблемные участки в организации и достичь всех целей, компания должна взять под четкий контроль над системой кадрового резерва. Чтобы в дальнейшей работе не возникало проблем с замещением вышестоящих должностей. Но такая поддержка сотрудников, невозможна без тщательного планирования, кропотливой текущей работы и применения продуманных методов оценки всех категорий управленческого персонала.

Были предложены следующие мероприятия для АО «ЗАРА СНГ» г. Тольятти:

1. «Повышение квалификации». Рекомендуется повысить квалификацию двум сотрудникам на должности «Старший кассир» и «Коммерческий менеджер».
2. «Наставничество». «Наставник» будет работать как с вновь устроенными сотрудниками, так и с сотрудниками из кадрового резерва. Сотрудники из резерва должны благодаря «наставнику» ознакомиться не только с предстоящими задачами и целями, но и с проблемами магазина. Так же будут показаны эффективные методы устранения проблем.
3. «Стажировка». Стажировка является хорошим методом по приобретению опыта для сотрудников из кадрового резерва. Данное

мероприятие поможет не только получить новый опыт в работе, но и повысить квалификацию сотрудника из резерва.

4. «Деловые игры». Предлагается на постоянной основе ввести два раза в неделю (в понедельник и четверг), на ежедневных утренних собраниях деловые игры. Это позволит коллективу лучше узнать друг друга, проявить себя, заявить о своих намерениях относительно своей карьеры, развить командную работу. Руководители смогут рассмотреть в рядовых сотрудниках потенциал, который не смогли разглядеть ранее.

Так же был произведен расчёт по эффективности мероприятий №1.

Данный расчет был проведен исходя из показателей ранее рассмотренных таблиц. Из таблицы 7, можно увидеть, что при обучении двух сотрудников из кадрового резерва в учебном центре, не убыточное. И даёт положительный эффект: экономия численности составляет 0,02 чел., рост производительности труда 0,05%, благодаря этому условно – годовая экономия составляет 13101,47 рублей. Откуда можно сделать вывод, что данное мероприятие не убыточное, и в конечном итоге поможет магазину АО «ЗАРА СНГ» в г. Тольятти выйти на новый уровень системы управления кадровым резервом и покажет его основные преимущества.

Список используемой литературы

1. Базаров Т.Ю. «Управление персоналом» учебник, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 506 с.
2. Ганичаева Е.В. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического бакалавриата, под общ. Ред О.А. Лапшовой, - М.: Юрайт, 2019. - 406 с.
3. Дырин С.П. Российская модель управления персоналом промышленного предприятия. - СПб.: Питер, 2016.
4. Егоршин А.П. Организация работы с персоналом / А.П. Егоршин // Управление персоналом. - 2016. - № 1. - С 8
5. Зайцева Т.В. Управление персоналом / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИНФРА-М, 2017. – С 66
6. Иванов И.А. Управление карьерой: необходимость и основное содержание / И.А. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2017. - № 56. - С 23
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2016. – С 534
8. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 440 с
9. Козибранская М.А. Кадровый резерв или рекрутинг: что выбрать? / М.А. Козибранская // Служба кадров и персонал. - 2016. - № 5. – С 36
10. Лапшинков Г.В. Создаем эффективную команду / Г.В. Лапшинков // Кадровой вопрос. - 2016. - № 12. – С 8
11. Лифшиц А. С. Управление человеческими ресурсами : теория и практика : учеб. пособие / А.С. Лифшиц. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2018. — 266 с.

12. Магура М.И. Создание системы формирования кадрового резерва / М.И. Магура // Кадровый менеджмент. - 2016. - № 27. - С14
13. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник. М.: Юрайт, 2017.
14. Миченкова О.Ю., Бобров Б.В., «Инновационное развитие технического персонала в телекоммуникационных компаниях» статья// Интернаука.-2018.-12 ноября.- С20
15. Основин Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Ю.Г. Основин, П.В. Журавлев. - М.: Наука, 2016. – С246
16. Резник С. Д. Менеджмент. Книга вторая. Управление высшей школой и научной деятельностью: избранные статьи / С.Д. Резник. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 359 с.
17. Сазонов А.К. Кадровый резерв как важный элемент системы управления персоналом предприятия / А.К. Сазонов // Управление компанией. - 2016. - № 14. - С85
18. Скачкова Г.С. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (постатейный) / Скачкова Г.С., - 8-е изд. - Москва :ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 556 с.
19. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2020. — 256 с
20. Травин В.В. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров / В.В. Травин, Дятлов В.А. - М.: Дело, 2016. – 176 с
21. Тульнин В.Ю. Задачи формирования кадрового резерва / В.Ю. Тульнин // Антикризисное управление. - 2016. - № 17. - С.24
22. Фокин К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: монография / К.Б. Фокин. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 277 с

23. Шамарова Г. М. Государственная и муниципальная служба : учеб. пособие / Г.М. Шамарова, Н.М. Куршиева. — Москва: ИНФРА-М, 2018.— 208 с

24. Чуланова О.Л. Компетентностный подход в управлении персоналом. Схемы, таблицы, практика применения / Москва, 2017. (2-е изд., исправленное и дополненное)

25. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 570 с. — (Высшее образование). - ISBN . - Текст: электронный. - URL: <http://bibliok.ru/catalog/product/950079> (дата обращения: 16.04.2020)