

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование управления кадровым резервом организации
(на примере ООО «Интеграл Плюс»)»

Студент

М.В. Викулов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.э.н., доцент

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«__» _____ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

«_____» _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студенту Викулову Максиму Викторовичу

1. Тема «Совершенствование управления кадровым резервом организации
(на примере ООО «Интеграл Плюс»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы
31 мая 2016 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Интеграл Плюс».

4. Содержание выпускной квалификационной работы:

Введение

1. Теоретические основы работы с кадровым резервом организации

1.1. Сущность и содержание работы с кадровым резервом в организации

1.2 Принципы, методы, этапы и источники формирования кадрового резерва

2. Анализ работы с кадровым резервом в ООО «Интеграл Плюс»

2.1. Организационно-экономическая характеристика
ООО «Интеграл Плюс»

2.2. Анализ формирования кадрового резерва ООО «Интеграл Плюс»

3. Предложения по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО «Интеграл Плюс»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления кадровым резервом

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

- 5.Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:
1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа управления кадровым резервом;
 5. Графические материалы по результатам анализа управления кадровым резервом;
 6. Предложения по совершенствованию управления кадровым резервом;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7.Дата выдачи задания 12 января 2016 года

Руководитель выпускной
квалификационной работы

_____	Т.В. Полякова
(подпись)	(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____	М.В. Викулов
(подпись)	(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

(подпись)
« _____ » _____ 2016 г.
С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Викулова Максима Викторовича
по теме «Совершенствование управления кадровым резервом организации
(на примере ООО «Интеграл Плюс»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раз- дела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	10.05.2016	10.05.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	16.05.2016	16.05.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	23.05.2016	23.05.2016	выполнено	
Разработка введения, за- ключения и уточнение литературных источников и приложений	30.05.2016	30.05.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	06.06.2016	06.06.2016	выполнено	
Окончательное оформле- ния БР, подготовка до- клада, иллюстративного материала, презентации	10.05.2016	10.05.2016	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	14.06.2016	14.06.2016	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	20.06.2016	20.06.2016	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)
Т.В. Полякова
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)
М.В. Викулов
(И.О. Фамилия)

Бакалаврскую работу выполнил студент: Викулов М.В.

Тема работы: «Совершенствование управления кадровым резервом организации (на примере ООО «Интеграл Плюс»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент кафедры Т.В. Полякова

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО «Интеграл Плюс».

Объектом исследования в бакалаврской работе является ООО «Интеграл Плюс», а предметом исследования методы работы с кадровым резервом в ООО «Интеграл Плюс».

Методами исследования в работе являются: анализ, синтез, абстрагирование, моделирование, обобщение.

Границами исследования являются 2012-2014 гг.

Краткие выводы по работе. Кадровый резерв предполагает прежде всего внутренние ротации направленные на карьерный рост, для чего производится предварительная подготовка персонала сформированного в «кадровый резерв». Формирование кадрового резерва требуется для обеспечения хозяйствующего субъекта квалифицированными специалистами, которые при необходимости способны вести не только свой участок работы, но и иные, не связанные с базовыми направлением деятельности. Присутствие в кадровом резерве подготовленных сотрудников позволяет в значительной степени снизить затраты на персонал, включая набор, подбор и его адаптацию.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 могут быть использованы специалистами ООО «Интеграл Плюс» при разработке мероприятий по повышению результативности работы с кадровым резервом.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 35-и источников и 9-ми приложений. Общий объем работы 79 страниц машинописного текста.

Введение	7
1 Теоретические основы работы с кадровым резервом организации.....	11
1.1 Сущность и содержание работы с кадровым резервом в организации.	11
1.2 Принципы, методы, этапы и источники формирования кадрового резерва	16
2 Анализ работы с кадровым резервом в ООО «Интеграл Плюс»	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика фирмы	32
2.2 Анализ работы с кадровым резервом организации.....	34
3 Предложения по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО «Интеграл Плюс»	49
3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления кадровым резервом.....	49
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	55
Заключение	62
Библиографический список	64
Приложения.....	67

Актуальность темы бакалаврской работы связана с необходимостью совершенствования управления кадровым резервом в организациях, и объясняются тем обстоятельством, что на практике встречаются примеры низкого уровня управления персоналом, его подготовки, и эффективного замещения вакантных должностей квалифицированным персоналом. Частым является «кадровый голод», то есть отсутствие квалифицированных сотрудников, способных работать на должностях более высокого профессионального уровня. Причем, управление персоналом, как система взаимодействия работников друг с другом и со средствами производства в процессе трудовой деятельности является результативным фактором обеспечения эффективности функционирования организации в целом. В этой связи, бесспорным является то, что хорошо организованная система управления кадровым резервом на предприятии обеспечит достижение запланированных результатов. В современных условиях проблемы, связанные с управлением кадровым резервом на предприятии приобретают особенно важное значение. На основании чего можно утверждать, что подготовка кадрового резерва это одно из важных элементов трудового процесса, основанного на данных современной науки и передовых достижениях практики.

Изучение вопросов научного подхода к управлению кадровым резервом актуально не только для специалистов в области управления персоналом, но и для специалистов в любой области и направления деятельности, где требуются квалифицированные сотрудники, самоорганизация и организация труда подчиненных.

Таким образом, высокий уровень подготовки и управления кадровым резервом - неременное условие эффективности функционирования хозяйствующего субъекта независимо от его формы собственности и отраслевой принадлежности. Причем, проблемами управления кадровым резервом необходимо заниматься постоянно, настойчиво и всесторонне.

Своевременное выявление и успешная подготовка будущих эффективных руководителей является сегодня важнейшим фактором успеха в конку-

рентной борьбе. Поэтому компании создают систему подбора, роста и перемещения будущих руководителей - резерва.

Понятие кадрового резерва можно определить как состав руководящего уровня и специалистов, которые обладают предрасположенностью к управленческой деятельности, и отвечают требованиям определяемым должностной инструкцией, прошедших процедуру отбора и повышения квалификации (при необходимости). При взаимоотношениях с кадровым резервом, как правило, определяют два сегмента - резерв (дублеры) и перспективный резерв, то есть перспективные работники с лидерскими качествами.

Образование кадрового резерва направлено на отбор претендентов, имеющих лидерские и управленческие качества, и имеющих потенциал и возможность обучения будущей профессии.

Создание работы с кадровым резервом дает компании следующие преимущества:

- квалифицированные и перспективные сотрудники остаются в компании, им обеспечивается карьерный рост;
- уменьшается время адаптации нового руководителя в должности (оно составляет менее 3-х месяцев);
- у новых руководителей сформирована и гарантирована лояльность к компании;
- коммерческая тайна защищена от проникновения извне;
- сохраняется преемственность бизнес-процессов и корпоративной культуры.

Формирование кадрового резерва требуется для своевременного и обеспечения организации сотрудниками с качественным уровнем профессиональной подготовки, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие — по смежным направлениям.

Объектом исследования в бакалаврской работе является ООО «Интеграл Плюс», а предметом исследования методы работы с кадровым резервом в ООО «Интеграл Плюс».

Целью бакалаврской работы является проведение анализа управления кадровым резервом в ООО «Интеграл Плюс» и разработка мероприятий по её совершенствованию.

При написании работы автором были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты работы с кадровым резервом;
- проанализировать работу с кадровым резервом в ООО «Интеграл Плюс»;
- разработать пути совершенствования работы с кадровым резервом в ООО «Интеграл Плюс».

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 35-и источников и 8-ми приложений. Общий объем работы 79 страниц машинописного текста.

Во введении обосновывается актуальность данной темы бакалаврской работы, ставится цель, задачи, объект и предмет исследования, уточняется теоретическая и практическая значимость работы, определяются методы исследования, используемые в работе, рассмотрена структура бакалаврской работы, а так же проводится краткая аннотация источников по проблеме работы с кадровым резервом.

В первой главе бакалаврской работы ставится задача рассмотреть теоретические аспекты формирования кадрового резерва в организации.

Вторая глава посвящена анализу работы с кадровым резервом на примере ООО «Интеграл Плюс».

Составной частью анализа, проведенного во второй главе является оценка работы с кадровым резервом предприятия, на основании чего в третьей главе бакалаврской работы предложены мероприятия по совершенствованию работы с кадровым резервом организации.

Методами исследования в работе являются: анализ, синтез, абстрагирование, моделирование, обобщение.

Границами исследования стали годы 2012-2014.

Следует отметить, что в последнее время в России отмечается значительный интерес и к зарубежному опыту в области управления, в том числе и управлению кадровым резервом персонала. Однако его применение зарубежного опыта будет успешным только в случае его адаптивной модификации, адаптации к условиям российской действительности и особенностям российского менталитета. Вместе с тем разумное использование зарубежного опыта может оказаться достаточно эффективным средством решения существующих проблем.

При написании бакалаврской работы использовались работы ведущих отечественных и зарубежных ученых по исследуемой проблеме, данные статистических органов РФ, нормативно-методические материалы.

1 Теоретические основы работы с кадровым резервом в организации

1.1. Сущность и содержание работы с кадровым резервом в организации

Персонал» (от латинского «personalis» - личный), то есть «весь состав работающих, постоянных и временных, в том числе и специалистов, рабочих и служащих обслуживающих их деятельность», «совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация». [7]

Персонал различают по категориям (руководители, специалисты, служащие, рабочие); по профессиям, специальностям и квалификационным признакам. Персонал составляет основу любой организации. Люди являются создателями организаций, определяют их цели, выбирают методы, осуществляют функции, направленные на реализацию целей. Персонал является важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения организациями, и в этом качестве персонал нуждается в управлении и совершенствовании, что определяется типом кадровой политики (табл. 1.1).

Таблица 1.1 - Типы кадровой политики [22]

Кадровый процесс	Вид кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Подбор сотрудников	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда.	Нехватка сотрудников
Адаптация работников	Возможность адекватного подключения к бизнес-процессам	Результативная адаптация. за счет работы наставников
Повышение квалификации работников	Адаптация на предприятии	Стажировка

Оценка должностей – это процесс определения значимости, ценности должностей для организации и построения их иерархии на основе определенной значимости. Близкие по значимости должности объединяются в группы, то есть разряды (грейды). В основе каждой системы оценки должностей лежит набор единых критериев, параметров, по которым могут быть оценены все должности организации. Организация может разработать свой

собственный набор критериев или воспользоваться уже имеющимся фиксированным набором.

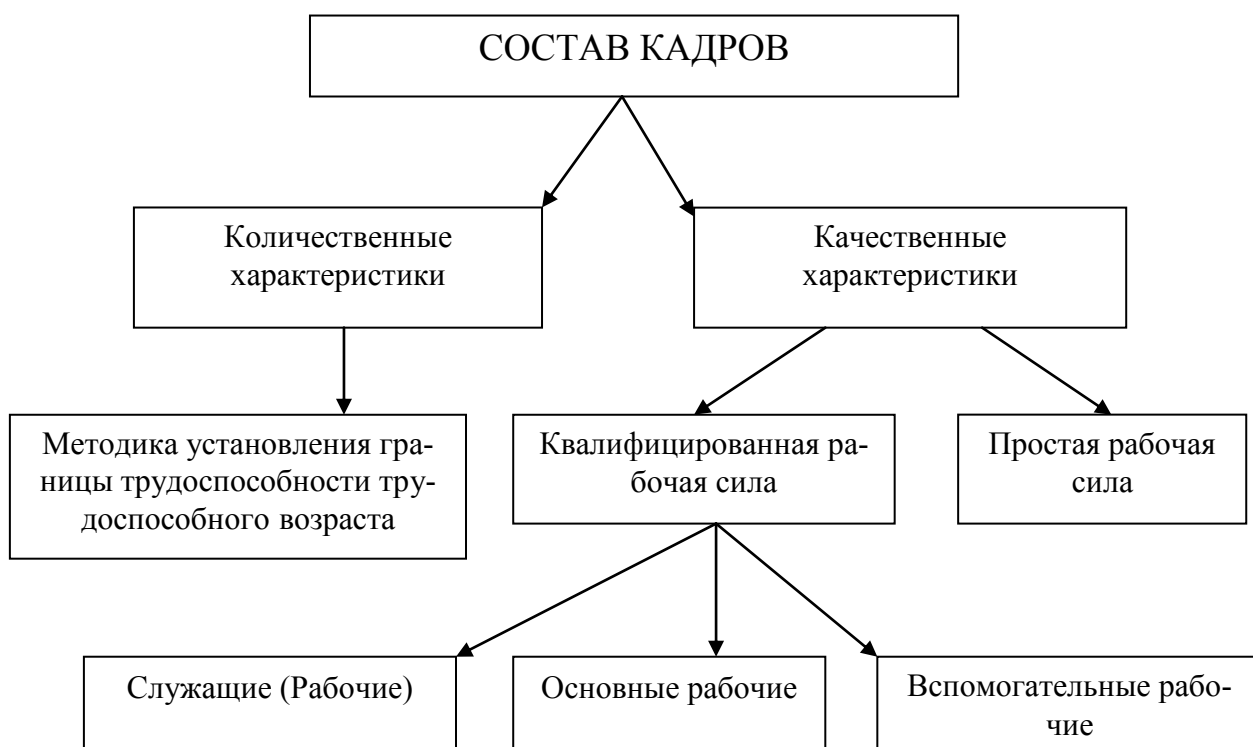


Рисунок 1.1 - Структура кадров организации [25]

В системе ранжирования, каждая работа рассматривается как одно целое и располагается, по порядку в соответствии с ее относительной важностью или вкладом в организацию. Этот метод оценки является наиболее простым и, вероятно, наиболее легким для внедрения. После того как все работы расположены по порядку, можно будет провести разделительные линии для того, чтобы разбить полученную последовательность категорий на соответствующие классы. Места проведения этих разделительных линий обычно определяются в зависимости от желаемого количества классов и совместимости каждой группы. После разделения на классы устанавливаются уровни заработной платы, а также возможность предоставления других гарантий и компенсаций, например длительности отпусков для каждого класса.

Понятие кадрового резерва можно определить как состав руководящего уровня и специалистов, которые обладают предрасположенностью к управ-

ленческой деятельности, и отвечают требованиям, определяемым должностной инструкцией, прошедших процедуру отбора и повышения квалификации (при необходимости). При взаимоотношениях с кадровым резервом, как правило, определяют два сегмента - резерв (дублеры) и перспективный резерв, то есть перспективные работники с лидерскими качествами.

Процесс взаимодействия с резервом, как и многие другие операции кадровой работы, является комплексной (рис. 1.2). [1]



Рисунок 1.2 - Взаимосвязь кадрового менеджмента и направлений работы с резервом [1, с. 56]

Анализ специальной литературы позволяет рассмотреть несколько видов кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности, целей кадровой работы и т.д.).

1) В зависимости от вида деятельности различают «Резерв развития» и «Резерв функционирования». При этом, резерв развития позиционируется как состав руководителей и специалистов которые готовы к деятельности в рамках предстоящих новых направлений. Они могут себя реализовать в двух направлениях – профессиональной или карьеры.

Резерв функционирования представляет собой состав сотрудников ориентированных в последующем на обеспечение эффективной деятельности предприятия, то есть на управленческую деятельность.

2) В соответствии с временем назначения:

- претенденты, претендующие на руководящие должности в данный момент, то есть «здесь и теперь»;
- претенденты, претендующие на руководящие должности в предшествующие 1-3 года.

Замена руководящего состава за счет внутреннего резерва имеет неоспоримые преимущества, а именно: [17]

- минимальное время на адаптацию в новой должности (в отличии от случая найма со стороны когда указанный период составляет примерно 3-6 мес.);
- отсутствие потребности формировать лояльность к организации (в данных условиях она должна уже быть приобретенной), а кроме того новый руководитель не прошедший адаптацию при перемещении на прежнюю должность не «унесет» с собой сведения представляющие корпоративную информацию;
- осуществляется поэтапная смена поколений и обеспечивается передача опыта, профессиональных компетенций, опыта, корпоративной этики. Отсутствуют радикальные процессы «слома» существующего, усложняющие функционирование структур на достаточно продолжительное время;
- снижаются потери подготовленных специалистов организации, связанные бесперспективностью служебного роста.

Все отмеченное выше, имеет вполне определенную составляющую в виде снижения совокупного дохода в связи со снижением эффективности деятельности сотрудников.

Как следствие, преобладающая часть фирм мотивированы в служебном продвижении своих сотрудников на всех этапах и ступенях, создавая кадровый резерв. [19. С.42]

Вовремя осуществленная качественная подготовка к вышестоящей должности перспективных сотрудников руководящего уровня является определяющим условием победы над конкурентами в насыщенной конкурентной среде. В этой связи, в настоящее время хозяйствующие субъекты, как правило, создают такой механизм подбора, развития и роста кадрового резерва который обеспечит в последующем решение задач стратегического уровня. При этом, сама структура подготовки резерва руководящего звена позволяет реализацию следующих вопросов: [22, с. 58]

- определение специалистов обладающих ресурсом для работы на руководящих должностях;
- подготовка этих сотрудников к исполнению обязанностей руководителей различного уровня;
- гарантированное занятие освободившейся должности и назначение нового сотрудника.

В структуре резерва руководителей различают 2-е структуры – дублёры (резерв) и перспективный резерв, то есть работники молодого возраста с лидерскими качествами.

Технология взаимодействия с каждой структурой может совпадать по отдельным процедурам, однако имеет отличительные особенности, например по способу отбора или по развитию подготовки. Так, например, подготовка дублеров характеризуется насыщенностью и трудностью реализации. И требует в связи с этим существенных временных затрат.

Вместе с тем, те организации, которые могут эффективно реализовывать эту подготовку получают существенный результат в виде мягкой смены поколений, внесения преемственности в управление, и результативности в связи с этим бизнес-процессов.

Подготовка резерва представляет собой: [27, с. 186]

- действенный инструмент оптимизации применения способов подбора и перемещения руководителей, обеспечения преемственности руководства, и в

связи с этим – повышение результативности функционирования организации;

- один из действенных факторов успешной деятельности организации на стратегическом этапе функционирования.

В отношении «перспективного резерва» - представляется возможным отметить, что целью работы с названным сегментом сотрудников является выявление состава и интенсивная подготовка специалистов, имеющих требуемый ресурс для того, что бы через 1-3 года исполнять обязанности руководителя успешно. [29, с. 205]

1.2. Принципы, методы, этапы формирования кадрового резерва

В последнее время в России отмечается значительный интерес и к зарубежному опыту в области управления, в том числе и управления карьерой сотрудников. Однако его применение будет успешным только в случае его умелой модификации, адаптации к условиям российской действительности и особенностям российского менталитета. Вместе с тем разумное использование зарубежного опыта может оказаться достаточно эффективным средством решения проблем. [34, с. 12]

Среди теоретиков, уделявших внимание проблемам планирования и развития персонала, можно отметить такого известного представителя теории и практики как А. Файоль. Еще в двадцатые годы им была указана одна из составляющих частей эффективной деятельности организации, которая заключается в умении добиться от персонала «единства действия, инициативности и преданности делу за счет умелого осуществления административных операций (предвидение, организация, распоряительство, координирование и контроль)». Кроме того, из теоретиков, уделявших внимание проблеме персонала, выделим Хедоури Ф. и Мэскона М.Х. [20, с. 168]

Среди принципов формирования кадрового резерва можно выделить следующие:

- актуальности — то есть необходимость в назначении на должность определена действительно насущной проблемой;

- соответствия – определяется подготовленностью кандидата и наличием у последнего компетенций именно для данной должности.

- перспективности – учитывает нацеленность претендента на последующий карьерный рост, его образование, предшествующий динамизм карьеры, время работы в предыдущей должности.

В процессе отбора претендентов для определенных должностей следует иметь ввиду не общий «функционал», но и специфические компетенции, которым должен соответствовать данный сотрудник, а также специальные требования, которым должен соответствовать руководитель конкретного функционального подразделения. [8, с. 19]

В качестве источников резерва могут использоваться:

- сотрудники, работающие на руководящих должностях, головных, дочерних и зависимых организаций;

- сотрудники главного и ведущего уровня;

- сотрудники с профильным образованием и имеющие положительные рекомендации о своей деятельности;

- сотрудники молодого возраста, решившие все задачи стажировки.

Следует учитывать, что первым уровнем резерва кадров считаются все сотрудники организации, вторым уровнем считаются заместители руководителей различного уровня, которые и составляют основной резерв. [11, с. 324]

При определении требований к претендентам (компетенция, личные качества, знания) за основу были приняты профессиограммы их будущих должностей. В качестве дополнительных условий (дифференцированных в зависимости от уровня должности) были выбраны минимальный общий стаж и требования к опыту работы в качестве линейного руководителя либо специалиста в соответствующих подразделениях (производственных, исследовательских, административных и т. п.). Дополнительным условием выступал опыт работы во временных проектных группах.

Структура резерва формируется в зависимости от категорий руководящего состава, для замещения которого он (резерв) и формируется: [17, с. 15]

- состав резерва кадров для замещения должностей руководящего состава предприятия;
- резерв для должностей руководителей обособленно-структурных подразделений.

Резерв формируется на должности руководящего состава начиная с низового уровня руководителей, например, бригадира или заведующего секцией и до высших руководителей организации.

Анализируя и рассматривая разные источники формирования резерва отделы управления персоналом, как правило, учитывают следующее: [19, с. 8]

- оценку сотрудников по отдельным группам должностей и специальностей с целью определения лучших по каждой конкретной группе, в соответствии с их профессиональными качествами и показателями трудового процесса;
- оценку претендентов на вакантную должность осуществлять открыто, для сведения к минимуму доли влияния субъективных условий.

В состав претендентов резерва включать не только более квалифицированных представителей высшего уровня, но и сотрудников молодого возраста с учетом их перспектив роста и потенциала, а также особенностей и подготовки, которые могут занять продолжительное время, и даже до нескольких лет.

Занимая позицию «дублера», сотрудник может подробно изучить функциональные обязанности в соответствии с направлением своей будущей работы.

Причем, резерв руководящих кадров по критерию «детализации» и составу предъявляемых требований представляется возможным определить как «потенциально возможный» и «итоговый или окончательный».

Очередной уровень из следующих резервов, для конкретной руководящей должности, определяется в зависимости от предшествующей должности в этом перечне.

Осуществляя отбор претендентов в группу резерва, следует учесть их специализацию (в настоящее время - профиль), качество освоения учебного материала по информации в дипломе, возрастные и половые особенности, показатели здоровья и т.д. [23, с. 194] Перспективный резерв формируют работники соответствующие критериям и имеющие возможности для дальнейшего кадрового роста. Причем, такой показатель как «опыт работы» не требуется для включения в кадровый резерв сотрудников планируемых для назначения на первичные управленческие должности.

Первым этапом формирования «предварительного резерва» является этап создания «потенциального резерва» для определенных должностей, где в качестве критерия образования «потенциального резерва» используются качество профессиональных компетенций претендентов на резерв.

При формировании «предварительного резерва» за основу может быть взят «потенциальный резерв» и в дальнейшем дополнен претендентами, предложенными соответствующими руководителями структурных подразделений. [25, с. 78]

Если рассматривать в качестве примера цех, то в данном случае начальник цеха может дополнить «потенциальный резерв» на руководящие должности руководителей в данном цехе, например, мастеров, заместителей начальника цеха. Процедура включения дополнительных кандидатур реализуется на этапе согласования списка «потенциального резерва» и состава экспертов осуществляющих экспертную оценку кандидатов, оценивающих их качества.

При этом, состав предварительного резерва формируется на основе принципа «выборности», что означает зачисление в данный резерв по результатам экспертных оценок претендентов. [32, с. 16]

Составление резерва руководящего уровня от мастеров, начальников отделов и до начальников цехов производится по результатам оценки их наиболее значимых для данной должности качеств. Бланки листов для оценки претендентов выдаются сразу всю на группу которую следует оценить. Листы заполняют их в условиях, когда исключается одновременная оценка и присутствие экспертов разных уровней (подчиненных и начальников) в одном помещении. При этом в оценочных листах ФИО и коды экспертов не приводятся.

В качестве источника резерва могут быть руководители низшего уровня, а кроме того и работники соответствующие критериям и параметрам выдвижения на резерв. Предпочтения для представителей начальствующего звена среднего уровня целесообразно отдавать представителям данной организации, а не принятым со «стороны». [34, с. 12]

Количественно структура «потенциального резерва» для каждой должности определяется из имеющегося количества и вида должностей таким образом, чтобы на конкретную должность в «потенциальном резерве» рассматривать 3-и и более кандидатов.

При этом. Целесообразно, чтобы один из них (если потребуется) по профессиональным качествам и компетенциям, а также стажу работы был подготовлен для занятия должности, а другие подбирались из числа работников молодого возраста, которые в течении 1-3 года будут проходить обучение или переподготовку.

В структурных подразделениях с упрощенной структурой, например бухгалтерия, отдел закупок и др., потенциальный резерв может совпадать с «предварительным резервом» и может создаваться только для руководителей этих организационных структур. Список резерва на должность мастера цеха формируется без конкретизации участков. В отделах формируется отдельный список, где отражаются конкретные должности на которые они претендуют и должности на которых они пребывают в настоящее время, с корректировкой состава резерва до 15 января ежегодно.

Кандидаты в «предварительный резерв» могут оцениваться экспертами:

- работающими под руководством кандидата (нижестоящие);
- начальниками того же уровня что и претендент (равные);
- начальниками рангом или более выше, чем претендент (вышестоящие).

Число экспертов не является ограниченным для одного претендента. Одно из условий, что бы эксперт знал оцениваемых претендентов по совместной работе от года и более. Количество экспертов не ограничено, но их минимальное количество не менее 5 чел., а предпочтение отдается тем экспертам которые знают по совместной работе всех претендентов на одну должность. [35, с. 8]

В период оценки претендентов в «предварительный резерв» эксперты производят оценку в сравнении претендентов между собой по каждому оцениваемому параметру, с занесением результатов в «Оценочный лист», по предусмотренным в данном листе правилам.

Качественная процедура экспертной оценки обеспечивается наличием:

- списка «потенциального резерва» на должности руководителей в определенных подразделениях;
- списка экспертов на всю группу оцениваемых претендентов;
- соответствующего приказа руководителя организации, в котором прописана процедура, план и участники этого процесса. [26, с. 53]

Завершив заполнение «Оценочных листов» эксперты распределяются по тем должностям, для которых и определяется резерв, уточняется общее суммарное количество мест, на которые устраивается конкурс, определяются среднеарифметические оценки экспертов на каждого кандидата, а также определяются профессиональные компетенции средняя оценка которых менее 4-х баллов.

В соответствии с полученными данными и рассчитанными баллами определяется состав «предварительного резерва» для каждой рассматривае-

мой должности. Причем, в состав «предварительного резерва» включаются претенденты со средним суммарным показателем до 2,1.

«Окончательный резерв» формируется на основе списка из «предварительного резерва» для рассматриваемой должности.

Для повышения качества формирования компетенций претендента на руководящую должность и контроля за его работой за время пребывания в «резерве» для каждого претендента разрабатывается индивидуальный план повышения квалификации» на 2-3 года.

В целях улучшения подготовки специалиста к руководящей работе и контроля за его деятельностью в период нахождения в резерве на каждого специалиста составляется «Индивидуальный план повышения квалификации» на три года, не позже 2-м мес. с момента зачисления претендента в резерв. При этом, первый экземпляр выдаётся на руки претенденту резерва, а экземпляр № 2 – его прямому руководителю для организации работы и контроля. Экземпляр № 3 оставляют в личном деле претендента, с записью об уровне выполнения претендентом намеченных заданий. [22, с.18]

Все включенные в резерв, учитываются в отделах кадров организаций, где в их «Личные дела» подшиваются «Аттестационные листы» а также другие документы характеризующие компетентность и профессиональные качества претендента, в том числе и результаты повышения квалификации, стажировки, участия в различных конкурсах, и уровень выполнения «Индивидуальный план повышения квалификации».

Сотрудники организации, включенные в состав резерва, учитываются специальным образом в кадровых органах, при этом в их личные дела подшиваются аттестационные листы, документы о результатах повышения квалификации, характеристики по результатам стажировок, результаты участия в конкурсах и выполнения индивидуального плана. [19, с. 18]

О результатах реализации мероприятий «Индивидуального плана повышения квалификации» рассматривается вопрос на заседании специальной комиссии, где кандидат или оценивается положительно с указанием реко-

мендаций или исключается из резерва (при грубом нарушении графика мероприятий). [14, с. 2]

При этом, состав «предварительного и окончательного» резерва, как правило, подлежит обновлению не реже 1 раз/год. Необходимость качественной подготовки резерва предполагает необходимость материальной мотивации претендентов на должности с одной стороны, и сокращение срока нахождения в резерве (с целью минимизации трудовых, временных и вероятнее всего финансовых затрат), со сроком их максимального пребывания 3-и года.

После завершения срока пребывания в составе резерва претендент ожидает повышения в должности, а в том случае если претендент «Индивидуальный план» выполнил успешно, а вакансии отсутствует то, как правило, руководство организации назначает персональную прибавку к установленному окладу.

Руководство кадрового органа должно нести личную ответственность за организацию работы по подготовке резерва, а руководители структурных единиц отвечают: за составление плана и организацию всего процесса подготовки резерва; отбор претендентов в состав планируемого резерва; составление «Индивидуальных планов» претендентами; осуществление контроля реализации мероприятий указанных ранее планов; составление ежегодных справок-отчетов о выполнении «Индивидуальных планов».

Руководство кадрового органа несет ответственность за организацию и функционирование резерва кадров, контролируя работу с резервом, составляя сводный план его функционирования, оказывая помощь руководителям структурных подразделений в составлении указанных планов и реализации их мероприятий; осуществляя учет резерва, разрабатывая предложения по улучшению работы с резервом. [3, с. 6]

Этапами работы с кадровым резервом, как правило, являются:

Этап I. Анализ и оценка потребности в конкретном виде резерва.

Причем, начиная процедуры организации резерва необходимо:

- спланировать корректировку штатного состава сотрудников;
- внести предложения по карьерному росту сотрудников;
- уточнить уровень обеспечения резервом должностей номенклатуры;
- уточнить конкурс на каждую должность номенклатуры;
- оценить степень насыщения резерва по каждой должностной единице и группе должностей. [11, с. 402]

На основании проведенного представляется возможным выявить текущую и будущую необходимость в резерве, для уточнения численности которого будет необходимым установить:

- необходимость организации в специалистах по управлению на текущий и перспективный уровень;
- количество резерва каждого уровня подготовленного в настоящий момент, независимо от того где осуществлял подготовку сотрудник состоящий в резерве;
- соотношение зачисленных и выбывших из резерва претендентов, в том числе и по причине невыполнения мероприятий индивидуального плана или по причине увольнения (перевода в другое подразделение и увольнения);
- количество высвобождающихся в связи с изменением организационно-штатной структуры работников управления, которых представляется возможным использовать на управленческих должностях в других подразделениях. [4, с. 92]

Приведенное выше решается, как правило до организации кадрового резерва и корректируется в течении всего процесса работы с резервом.

В целях последующей оптимизации качественного и количественного состава резерва учитываются следующие вопросы:

- группировка должностей являющихся базовыми для формирования резерва руководителя определенного подразделения и корреляцию резерва в соответствии с характеристикой бизнес-процессов;

- условия подбора заместителей группы руководителей, где основным условием является их перспективность для дальнейшего роста по карьерной лестнице в зависимости от личных и профессиональных качеств претендента:

- личная ответственность руководителя за оптимальную расстановку рассматриваемой категории сотрудников. Так, например, за расстановку бригадиров в конкретном цехе отвечает начальник цеха, а за назначение начальников цехов – руководство организации. [13, с. 3]

Этап II. Формирование состава резерва, включающего:

- составление группы резерва из претендентов на должности;
- уточнение состава претендентов в соответствии с планируемыми должностями.

В ходе формирования резерва целесообразно уточнить:

- состав кандидатов на включение в состав резерва;
- список сотрудников, включенных в состав резерва, которые должны пройти обучение, повышение квалификации;
- форму подготовки для конкретного кандидата с учетом его компетенций и целесообразности использования на конкретной должности. [7, с. 16]

При составлении списка резерва могут применяться различные методы, в том числе и:

- факторный анализ кадровых данных (отчеты, автобиография, результаты выполнения индивидуальных планов, характеристики т.д.);

- интервьюирование, различные формы бесед в соответствии с предварительно разработанными планами бесед или вопросниками, а также без специально разработанного плана;

- наблюдение в процессе выполнения работником его профессиональных обязанностей, а также во внерабочее время;

- анализ и оценка результатов трудовых процессов реализуемых претендентом, том числе и производительность, качество и т.д.;

- способ определенной группировки работников, когда сравниваются компетенции претендентов на конкретную должность с требованиями к дан-

ной должности. При этом в последующем или под должность подбирается претендент или наоборот. [12, с. 4]

Указанный способ учитывает образование 3-х блоков информации профессиограмм всей штатной структуры руководящих управленческих должностей, фактологических данных и критериальных показателей сотрудника.

Составляя перечень претендентов в резерв учитываются такие условия как:

- требования к функциональным обязанностям, а также описание и характеристика места работы, критерии оценки и показатели эффективности труда;

- перечень компетенций необходимых для успешного выполнения работы в данной должности;

- список должностей, исполняя обязанности по которым сотрудник может быть претендентом на вакантную должность;

- критериальные оценки претендентов на должность, в том числе профильность образования, пол, возраст, период работы в должности;

- итоговые данные по оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов на вакантную должность;

- заключение последней аттестации;

- выводы и решения руководителей и экспертов из параллельных подразделений, собраний трудовых коллективов;

- выводы по оценке претендента на должность (например, иерархия руководящей должности, коммуникабельность, способность управлять коллективом, умение решать поставленные производственные задачи).

Более значимыми условиями и показателями, требующими учета при оценке компетенций руководителя в вакантной должности будут:

- мотивация труда – через интерес к производственным проблемам и творческому труду, предрасположенность к расширению кругозора, нацеленность на перспективу и результат, стремление к решению социальных

конфликтов в интересах трудового коллектива и организации, готовность только к оправданному риску;

- высокие профессиональные компетенции, реализуемые через оптимальные уровни образования и возраста, высокая профессиональная подготовленность, допустимая автономность при принятии служебных решений, умение отстаивать принятое решение и приводить аргументированные доводы при этом;

- показатели личностного свойства – ответственность, авторитет среди коллег, уважение к окружающим, социальная ответственность, психологическая устойчивость, корректность в общении, адекватность восприятия окружающей действительности. [17, с. 15]

На этапе составления списка резерва требуют решения такие задачи как:

- результаты оценки претендентов;
- сравнительная оценка компетенций и личных качеств претендента на должность с требованиями «Единого тарифно-квалификационного справочника» работ и профессий;
- сопоставление оцениваемых качеств нескольких кандидатов между собой, и выбор наиболее соответствующего для рассматриваемой должности.

На основании указанного сравниваются претенденты и уточняется имеющийся список резерва. [22, с. 18]

Этап III. Этап завершающей подготовка претендентов.

Цель этапа формируется исходя из того, что для образования резерва является недостаточным только «отбор способных к продвижению». Необходимо не только осуществить подбор к карьерному росту, но и качественно подготовить претендентов к предстоящей работе, осуществив подготовку, используя для этого, как правило, следующие методы:

- дифференцированная подготовка под руководством опытных наставников и руководителей;
- прохождение стажировки в планируемой должности на данном или ином предприятии;

- получение высшего (дополнительного) образования или учеба на курсах повышения квалификации.

Причем, для дополнительной подготовки резерва применяются 3-и варианта программ: [32, с. 13]

1. «Общая программа», включающая в основном теоретическую подготовку, и представляющая собой форму корректировки и актуализации знаний по тем вопросам науки и техники, которые непосредственно или смежным образом будут связаны с предстоящим выполнением обязанностей. Предполагает подготовку претендентов имеющих базовую подготовку в виде обучения отдельным специальным дисциплинам, имеющим важное значение для качества управления. Форма контроля может быть в виде зачетов или экзаменов;

2. «Специальная программа» используется при структурировании всего состава резерва по отдельным направлениям, и сочетает в себе теоретические и практические разделы и как возможные инструменты может включать: различные интерактивные формы подготовки по производственным и общим проблемам функционирования организации, разработку проектов по отдельным специальным направлениям. Как форма контроля может использоваться – оценка разработанных претендентом предложений по оптимизации бизнес-процессов и повышению эффективности управления, с последующей их защитой;

3. «Индивидуальная программа» состоящая из конкретных задач по повышению качества компетенций для каждого потенциального претендента находящегося в резерве с использованием таких инструментов обучения как производственные практики в эффективно функционирующих организациях резидентах или нерезидентах со стажировкой на предполагаемой должности.

«Индивидуальные планы кандидатов» формируются непосредственно руководителями структурных производственных и бизнес единиц и утверждаются руководителями организаций. Осуществление контроля за их вы-

полнением возлагается на соответствующих руководителей структурных подразделений и служб, кадровых органов. [34, с.12]

Для повышения эффективности адаптации вновь назначенных на должность целесообразно максимально быстро и в полном объеме их вовлечь в происходящие в подразделении и на предприятии процессы, подробно ознакомить их с регламентами, регулируемыми производственные процессы и отношения, представить и позиционировать в новом статусе - руководителя.

Причем, еще сложнее будет происходить процесс адаптации сотрудника назначенного на должность и принятого со «стороны». В данном случае процесс адаптации предстоит реализовать по всем вертикальным и горизонтальным организационным уровням функционирования в условиях других корпоративных правил, в абсолютно новой бизнес-среде.

Для повышения эффективности подготовки резерва многие ведущие компании используют специализированные программы, предназначенные для подготовки резерва из числа наиболее перспективно-ориентированных специалистов. При этом, «новички» обучаются по специально-ориентированным программам позволяющим получить представление об организационно-штатной структуре, корпоративной этике и традициях компании, реализуемым бизнес-процессам. Достаточно эффективными в данном случае могут быть различные тренинги, где посредством решения различных проблемных ситуаций формируются необходимые компетенции вновь назначенного сотрудника. С привлечением на тренинги представителей коллектива где предстоит работать назначенному на должность, кроме того решаются задачи и сплочения коллектива, а значит и повышения эффективности его работы. [14, с. 2]

По мнению специалистов, отбор кандидатов из резерва на должность должен происходить конфиденциально с учетом показателей подготовки.

Для оценки эффективности работы с резервом применяются такие критериальные показатели как результативность подготовки руководителей, те-

кучесть резерва, время нахождения в резерве, уровень подготовки резерва, результаты работы назначено на должность кандидата из резерва.[33, с.8]

Основной проблемой при оценке резерва является определение ее критериев, а алгоритм функционирования системы кадрового резерва представлен на рис. 1.3.

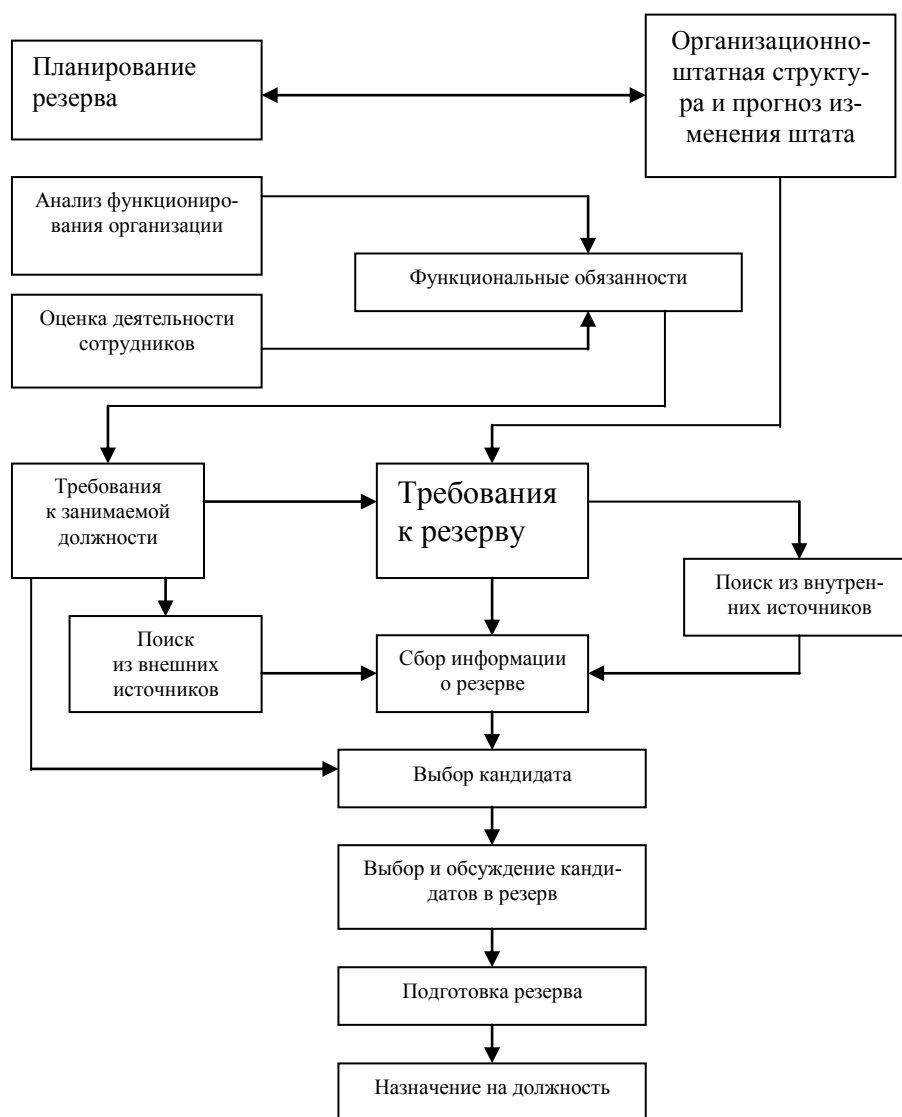


Рисунок 1.3 – Алгоритм функционирования системы формирования кадрового резерва [12, с. 14]

Рассматривая целесообразность резерва следует отметить, что находящиеся в его составе претенденты существенным образом повышают свой уровень компетенций и перспективы карьерного роста.

Подводя итоги первой главы бакалаврской работы представляется возможным сделать вывод о том, что система работы с кадровым резервом, и особенно с молодыми сотрудниками, обладающими лидерским потенциалом и набором требуемых компетенций является одним из условий повышения эффективности управления и результативности компании и соответствует стратегическим целям ее развития.

2. Анализ работы с кадровым резервом в ООО «ИНТЕГРАЛ ПЛЮС»

2.1. Организационно-экономическая характеристика фирмы

Фирма ООО «Интеграл Плюс» образована в форме общества с ограниченной ответственностью. Место нахождения: Российская Федерация, Самарская область, 445030, г. Тольятти, ул. Тополиная, 41.

Юридический адрес: Российская Федерация, Самарская область, 445026, г. Тольятти, б-р Баумана, 12.

Общество создавалось в целях:

- получение прибыли;
- расширение рынка торговли производственными товарами и торговой закупочной деятельности;
- удовлетворение общественных потребностей в продуктах питания, товарах народного потребления, продукции производственно-технического назначения, предоставление различных услуг организациям и гражданам;
- оказание помощи нетрудоспособным и малоимущим гражданам.

Предметом деятельности ООО «Интеграл Плюс» является:

1. Торговля производственными товарами.
2. Торгово-закупочная деятельность.
3. Производство строительных материалов.
4. Оптовая, мелкооптовая и розничная торговля различными отечественными и импортными продовольственными, непродовольственными, промышленными, строительными материалами, а так же производство этих товаров.
5. Иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством России.

Организационная структура организации представлена в Приложении А.

Основными информационными источниками для определения показателей и проведения анализа служат годовая и квартальная бухгалтерская отчетность: Форма №1 «Бухгалтерский баланс» и Форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках». Техничко-экономические показатели ООО «Интеграл Плюс» за период 2013-2014 гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1-Техничко-экономические показатели ООО «Интеграл Плюс» за 2013-2014 год

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Абсолют. отклон. 2014 к 2013 (+,-)	Темп роста 2014 к 2013 в %
1. Выручка от продаж продукции, тыс. руб.	254142	204776	297427	92651	145,25
2. Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	138625	128160	197080	68920	153,78
3. Валовая прибыль, тыс.руб.	115517	76616	100347	23731	130,97
4. Коммерческие расходы, тыс.руб.	46005	28032	50717	22685	180,93
5. Прибыль от продаж, тыс. руб.	69517	48584	49630	1046	102,15
6. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	69618	48620	49731	1111	102,29
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	57112	36954	37796	842	102,28
8. Фонд оплаты труда, руб.	620348	590700	778320	187620	131,76
9. Среднемесячная заработная плата, руб.	9825	8950	11280	2330	126,03
10. Среднесписочная численность, чел.	66	66	69	3	104,55
11. Затраты на 1 руб. реализованной продукции, коп. (п2:п1)	0,55	0,63	0,66	0,03	105,87
12. Производительность труда, тыс. руб. (п1:п10)	3850,63	3102,67	4310,54	1207,87	138,93
13. Рентабельность, %	28,3	37,91	25,18	-12,73	

–продукции (п5:п2)	18,5	23,73	16,69	-7,04	66,43
–продаж (п5:п1)					70,33

Анализируя данные таблицы 1 можно сделать следующие выводы. Выручка от продаж продукции в 2014 году увеличилась по сравнению с 2013 годом на 92651 тыс. руб. или выполнен на 145,25%. Увеличилась валовая прибыль на 23731 тыс. рублей, что является результатом успешной коммерческой деятельности, в том числе за счет других видов деятельности, не связанных с реализацией товаров: посреднических операций, производства собственной продукции, сдачи в аренду помещений магазина и других. Прибыль от продаж увеличилась на 1046 тысяч рублей. Чистая прибыль в 2014 г. увеличилась на 842 тыс. руб., что составляет к уровню прошлого года 102,28 %.

Увеличение себестоимости привело к снижению рентабельности предприятия к концу 2014 года. За анализируемый период рентабельность продукции снизилась на 12,73%, а рентабельность от продаж на 7,04. Естественно это негативная тенденция. Снижение рентабельности свидетельствует об ухудшении эффективности основной деятельности. Затраты на 1 рубль товарной продукции увеличились по сравнению с 2013 годом и составили 0,66 копеек. Численность сотрудников ООО «Интеграл Плюс» увеличилась незначительно, всего на 3 человека или на 4,55%. Наблюдается увеличение производительности труда на 1207,87 тыс. руб. (с 3102,67 до 4310,54) или на 38,93% в основном это вызвано технологическими и организационными факторами.

Таким образом, в целом исследуемое предприятие менее эффективно осуществляет свою коммерческую деятельность по сравнению с предыдущим годом.

2.2. Анализ работы с кадровым резервом организации

Рассматривая вопросы формирования кадрового резерва в ООО «Интеграл Плюс» уточним уровень обеспеченности организации трудовыми ресурсами организации, что можно охарактеризовать данными, приведенными

в таблице 2.1.

Таблица 2.2 - Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «Интеграл Плюс»

Категория сотрудников	2013 год факт	2014 год план	2014 год факт	Фактически, %	
				к плану	к 2013 году
1	2	3	4	5	6
Всего	66	68	69	101,47	104,55
В том числе по основной деятельности	64	66	67	101,52	104,69
Из них рабочие	48	49	53	108,16	110,42
служащие	16	17	14	82,35	87,50
Из работников руководи- специалисты	4	4	4	100,00	100,00
	12	13	10	76,92	83,33
Не основная деятельность	2	2	2	100,00	100,00

Как видно из таблицы 2,1 численность сотрудников основной деятельности в отчетном году увеличилась против плана и составила 101,52%, а по отношению к предыдущему году - 104,69%. Численность рабочих по отношению к плану и 2013 году тоже повысилась и составила соответственно 108,16 и 110,42%. Наблюдается снижение численности специалистов, а именно на 2 человека по сравнению с 2013 годом, на 3 человека против плана. Вышеприведенное свидетельствует о том, что в ООО «Интеграл Плюс» используют интенсивные факторы роста производства. В целом реализация интенсивного пути развития предполагает более результативное использование производственных факторов, в том числе и за счет применения прогрессивных технологий и обновления основных фондов, а также улучшения организации производства и повышения квалификации рабочих. Указанное непременно приведет к снижению трудоемкости, увеличит прибыль и рентабельность.

В ходе анализа требуется рассмотреть динамику изменения кадрового состава персонала, то есть провести вертикальный анализ, результаты которого представлены в таблице 2.3. Информация таблицы 2.3 свидетельствует о понижении удельного производственного потенциала сотрудников, что

подтверждается данными по удельному весу работников который в 2014 г. фактически ниже, чем в 2013 г.

Таблица 2.3 - Изменение структуры сотрудников ООО «Интеграл Плюс»

Категория сотрудников	Кадровый состав организации						Соотношение плановых показателей и по годам	
	2013 год факт		2014 год план		2014 год факт		по сравнению с планом	по сравнению с 2013 годом
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Сотрудники, занятые в основной деятельности, всего чел.	64	100	66	100	67	100		
в т.ч.: рабочие	48	75,10	49	74,14	53	79,11	4,85	4,11
Руководящего состава, всего чел.	4	6,26	4	6,07	4	5,96	-0,09	-0,27
Специалистов всего, чел.	12	18,74	13	19,71	10	14,92	-4,77	-3,81

Увеличение численности сотрудников ООО «Интеграл Плюс» происходит при одновременном снижении численности и удельного веса руководителей и специалистов в структуре сотрудников. Указанное может быть объяснимо изменением структуры управления ООО «Интеграл Плюс», оценку чего возможно будет произвести по результатам анализа показателей трудового процесса. И в этой связи, ответственным этапом анализа обеспечения ООО «Интеграл Плюс» кадровым составом является анализ его перемещения и движения в целом, что можно рассмотреть из данных табл. 2.4.

Таблица 2.4- Данные по движению трудовых ресурсов в ООО «Интеграл Плюс»

Показатель	2013 год	2014
1	2	3
Приняли в ООО «Интеграл Плюс»	7	12
Выбыли из ООО «Интеграл Плюс»	8	9
в т.ч.:		
в связи с учебой	1	
в связи со службой в Вооруженных силах РФ		1
в связи с выходом на пенсию, а также по другим причинам, определенных законом		1
По собственному желанию	5	7
за нарушение трудовой дисциплины	2	
Среднеспис. количество персонала	66	69
Показатели Коэффициентов оценки персонала:		
Коэф. по приему = Численность принятого персонала / Среднеспис. количество персонала	0,10	0,18
Коэф. По выбытию = Численность выбывшего персонала / Среднеспис. количество персонала	0,12	0,13
Коэф. текучести = (Увольнение по собств. желан., за нарушение трудовой дисциплины) / Среднесписочная численность	0,12	0,11

Анализ показывает, что коэффициент текучести сотрудников в организации в 2014 году был несколько ниже, чем в предыдущем 2013 г. Необходимо разработать мероприятия по снижению коэффициента текучести кадров. В будущем должно быть доведено до оптимального показателя, т.к. высокая текучесть персонала будет негативно сказываться на результативности функционирования исследуемой фирмы. Целесообразно исследовать причины увольнения сотрудников связанные с нарушением ими производственной дисциплины и факторами социального характера. Является бесспорным, что планирование потребности в сотрудниках ООО «Интеграл Плюс» важный этап формирования его кадрового резерва, и в конечном итоге качественное планирование базируется на решении далее приведенных вопросов:

- какое количество персонала, с какой квалификацией, в какое время и где может потребоваться;
- какой механизм использовать для привлечения требуемого персонала, с одной стороны, и оптимизации излишнего персонала – с другой;
- каким образом более продуктивно использовать сотрудников в соответствии с его компетенцией и мотивационным механизмом;
- как лучше обеспечить карьерный рост персонала;
- сколько и каких ресурсов потребуется для реализации запланированных мероприятий.

Положение о формировании и работе с резервом руководящих кадров ООО «Интеграл Плюс», карта специалиста резерва и Индивидуальный план подготовки представлены в Приложениях.

Анализ численности работников и имеющиеся резервы в 2013-2014 год представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5-Анализ численности работников в 2013-2014 гг.

Занимаемая должность	Численность 2013 год	Численность 2014 год	Резерв 2013 год	Резерв 2014 год	Откл., численности	Требуется резерв
1	2	3	4	5	6	7
Руководители	4	4	2	2	0	-2
Директор	1	1	1	1	0	0
Начальник производства	2	2	0	0	0	-2
Главный бухгалтер	1	1	1	1	0	0
Специалисты	12	10	7	7	-2	-3
Бухгалтерия	4	4	2	3	0	-1
Финансовый отдел	3	2	1	1	-1	-1
Отдел кадров	2	1	1	1	-1	0
Экономисты	3	3	3	2	0	-1
Итого	16	14	9	9	-2	-5

Как видно из таблицы 2.5, за 2014 год не достаточно резерва как у руко-

водителей так и у специалистов.

Резерв необходим двум начальникам производства, бухгалтеру, финансисту и экономисту.

Численность специалистов не всегда может быть обеспечена из-за отсутствия специалистов необходимой квалификации.

Основными параметрами при отборе претендентов в резерв в ООО «Интеграл Плюс» считаются: соответствие профилю и уровню образования; опыт управления персоналом; способность настроить персонал на выполнение задач и обеспечить их выполнение; личные и деловые качества; пол; возрастной уровень и здоровье.

В качестве источников формирования резерва в «Интеграл Плюс» используются: специалисты высокой квалификации; заместители руководителей структурных бизнес-единиц; руководящий состав более низкого уровня; сотрудники, имеющие высшее образование, но находящиеся на должностях рабочих.

Руководство ООО «Интеграл Плюс» планирует создать резерв из уже работающего в организации сотрудников.

Важнейшим звеном в механизме управления персоналом в ООО «Интеграл Плюс» является параметральный анализ и оценка персонала, что позволяет оценить его качества исходя из соответствия задачам организации и на оперативном и на стратегическом периодах функционирования фирмы.

Проведем анализ планируемого кадрового резерва: На должность начальников производства: Мастер цеха 1 - Алехин С.О.; Мастер цеха 2 - Огулин А.А. На должность бухгалтера: Кассир – Шакирова З.М. На должность финансиста: Контроллер – Минина В.Л. На должность экономиста: Товаровед – Чехнова Р.И.

В ООО «Интеграл Плюс» реализуя кадровую политику пристальное внимание уделяется механизмам связанным с материальной и социально-психологической мотивацией, проведением аттестации, карьерным продвижением, повышением квалификации персонала, оценкой труда персонала. В

этой связи применяется «Интегральный коэффициент» отражающий такие характеристики профессиональные компетенции и личностные качества, уровень подготовки сотрудника, уровень сложности работы и её результаты.

Исходная информация для интегральной оценки и результативности труда кадрового состава представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6- Исходные данные по кадровому резерву ООО «Интеграл Плюс»

Ф.И.О.	Уровень показателей, характеризующих компетенции и личные качества сотрудника						Уровень образования	Период деят-ти по спец. (годы)	Уровень показателей, характеризующих результативность деят-ти		
	показатели								показатели		
	1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Алехин С.О.	1,25	1,0	1,0	1,25	1,25	-	высш.	12	1,0	1,25	1,25
2. Огулин А.А.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,25	высш.	18	1,0	1,25	1,25
3. Шакирова З.М.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	высшее	7	1,0	1,25	1,25
4. Минина В.Л.	1,25	1,0	1,0	1,25	1,25	1,0	незак. высшее	3	1,0	1,0	1,0
5. Чехнова Р.И.	1,0	1,0	0,75	1,0	0,75	1,0	среднее специальн.	2	1,25	0,75	1,0

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле:

$$Д = П \cdot К + Р \cdot С, \quad (2.1)$$

где П – показатель степени роста профессиональных и личных качеств работника,

К – показатель уровня его квалификации,

Р – показатель результатов труда работника,

С – уровень сложности выполняемых ими функций.

Для определения величины показателя степени роста профессиональных и личных качеств производится оценка степени проявления каждого из при-

знаков (таблицы 2.7, 2.8) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Таблица 2.7-Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества руководителей

Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
1	2	гр.3 = гр.2 · 0,75	гр.4 = гр.2 · 1,0	гр.5 = гр.2 · 1,25
1. Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27	0,2	0,27	0,34
2. Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации	0,23	0,17	0,23	0,29
3. Способность практически организовывать работу коллектива	0,13	0,1	0,13	0,16
4. Способность стимулировать у работников творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат	0,12	0,09	0,12	0,15
5. Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений	0,25	0,19	0,25	0,31

Таблица 2.8 - Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
1	2	гр.3 = гр.2 · 0,75	гр.4 = гр.2 · 1,0	гр.5 = гр.2 · 1,25
1. Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2. Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3. Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время	0,12	0,09	0,12	0,15
4. Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5. Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6. Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личные качества работников (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле:

$$П = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_i, \quad (2.2)$$

где i – порядковый номер признака ($i=1,2, \dots n$) (для руководителей $n=5$, для специалистов $n=6$);

j – уровень (степень) проявления признака ($j=1,2,3$);

a_{ij} – количественная мера признака у работника;

x_i – удельная значимость признака в общей оценке (в долях единицы).

Определим показатель степени роста профессиональных и личных качеств (П) каждого сотрудника ООО «Интеграл Плюс»:

$$П_1 = 0,34 + 0,23 + 0,13 + 0,15 + 0,31 = 1,16;$$

$$П_2 = 0,42 + 0,21 + 0,12 + 0,12 + 0,10 + 0,21 = 1,18;$$

$$П_3 = 0,42 + 0,17 + 0,15 + 0,12 + 0,10 + 0,21 = 1,17;$$

$$П_4 = 0,42 + 0,21 + 0,12 + 0,12 + 0,12 + 0,17 = 1,16;$$

$$П_5 = 0,34 + 0,17 + 0,09 + 0,10 + 0,07 + 0,17 = 0,94.$$

Оценка уровня квалификации определяется по формуле:

$$K = (ОБ+СТ) / 3, \quad (2.3)$$

где ОБ – оценка образования (ОБ=1,2);

СТ – оценка стажа работы по специальности (СТ=0,25; 0,50; 0,75; 1,00);

3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

В соответствии с тем, в какую группу по уровню образования попадает работник (I гр. – среднее специальное, II гр. – высшее или незаконченное высшее), ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (таблица 2.9).

Таблица 2.9- Оценка уровня квалификации

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		1 гр. Среднее специальное образование	2 гр. Высшее и незаконченное высшее образование
1	0,25	0 – 9	0 – 9
2	0,50	9 – 13, свыше 29	9 – 17, свыше 29
3	0,75	13 – 17, 21 – 29	17 – 25
4	1,00	17 – 21	26 – 29

Определим анализ уровня квалификации каждого работника:

$$K_1 = (2 + 0,50) / 3 = 0,833;$$

$$K_2 = (2 + 0,75) / 3 = 0,917;$$

$$K_3 = (2 + 0,25) / 3 = 0,75;$$

$$K_4 = (2 + 0,25) / 3 = 0,75;$$

$$K_5 = (1 + 0,25) / 3 = 0,417.$$

В соответствии с установленными значениями, обусловленными постепенным усложнением работ, работники имеют следующие оценки сложности выполняемых работ (С):

$$C_1 = 1,00; C_2 = 0,89; C_3 = 0,68; C_4 = 0,57; C_5 = 0,57.$$

Оценка результатов труда (Р) определяется суммированием оценок признаков результатов труда с учетом удельной значимости признаков (таблица 2.10).

Оценка Р определяется по формуле:

$$P = \sum_{i=1}^3 P_{ij}, \quad (2.4)$$

где i – порядковый номер признака ($i=1,2,3$);

j – уровень (степень) проявления признака ($j=1,2,3$);

P_{ij} – оценка i -го признака с учетом j -степени его проявления у работника.

Определим анализ результатов труда (Р) каждого работника:

$$P_1 = 0,30 + 0,500 + 0,375 = 1,175;$$

$$P_2 = 0,30 + 0,500 + 0,375 = 1,175;$$

$$P_3 = 0,30 + 0,500 + 0,375 = 1,175;$$

$$P_4 = 0,30 + 0,40 + 0,30 = 1;$$

$$P_5 = 0,375 + 0,300 + 0,30 = 0,975.$$

Таблица 2.10-Оценка признаков, определяющих результаты труда работников и личные качества специалистов

Признаки результатов труда	Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
1	2	гр.3 = гр.2 · 0,75	гр.4 = гр.2 · 1,0	гр.5 = гр.2 · 1,25
1. Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2. Качество выполненных работ	0,40	0,300	0,40	0,500
3. Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

Определим комплексный анализ (Д) каждого работника по формуле (2.1):

$$Д_1 = 1,16 \cdot 0,833 + 1,175 \cdot 1 = 2,141;$$

$$Д_2 = 1,18 \cdot 0,917 + 1,175 \cdot 0,89 = 2,128;$$

$$Д_3 = 1,17 \cdot 0,75 + 1,175 \cdot 0,68 = 1,677;$$

$$Д_4 = 1,16 \cdot 0,75 + 1 \cdot 0,57 = 1,44;$$

$$Д_5 = 0,94 \cdot 0,417 + 0,975 \cdot 0,57 = 0,948.$$

Таким образом, наибольший комплексный анализ имеют Алехин С.О. и Огулин А.А., наименьшую – Чехнова Р.И..

Одним из традиционных способов оценки сотрудников является регулярная аттестация сотрудников, которая представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемая его непосредственным руководителем. В советское время подобная аттестация являлась обязательным элементом работы с кадрами на любом предприятии.

Регулярная аттестация позволяет:

- определить и оценить знания, умения и качества работников;

- выявить, оценить и развить сильные стороны работника;
- определить слабые стороны работника и вместе работать над их устранением;
- определить потребности обучения, потенциальные жалобы, проблемы дисциплины;
- оценить интегрально состояние сотрудников предприятия.

Руководство ООО «Интеграл Плюс» периодически оценивает своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального роста. Регулярная и систематическая оценка сотрудников положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и роста сотрудников.

Регламент проведения аттестации определяется руководством предприятия.

Примеры аттестационного листа и результаты аттестации сотрудников ООО «Интеграл Плюс» приведены в Приложениях.

По руководителям и специалистам не соответствуют должности в администрации 2 человека (таблица 2.11).

Таблица 2.11-Причины несоответствия должности

№	На должность	Ф.И.О.	Причина	Рекомендация
1	Финансист	Контроллер – Минина В.Л.	Низкие деловые качества	Повторная аттестация через 3 месяца
2	Экономист	Товаровед – Чехнова Р.И.	Низкая квалификация	Повышение квалификации. Повторная аттестация через 3 месяца

С целью обеспечения эффективности работы предприятия была проведена аттестация руководящих кадров. Для проведения аттестации была создана комиссия для аттестации руководителей и специалистов. Всего в штате ООО «Интеграл Плюс» на дату аттестации состояли 5 чел.

У товароведа, которая записана в резерв на должность экономиста отмечен низкий образовательный уровень. Комиссией рекомендовано его повысить. Минина В.Л. не прошла аттестацию по причине низких деловых качеств, необходимо пройти курсы менеджера организации.

Высокий анализ получили 2 человека (Алехин С.О., Огулин А.А.), среднюю - 1 человек (Шакирова З.М.). Это говорит о наличии на предприятии сложившегося коллектива.

Комиссия рекомендовала повысить заработную плату 3 сотрудникам. Так же руководству ООО «Интеграл Плюс» необходимо обучить на курсах 2 сотрудников.

В организации ООО «Интеграл Плюс» сформировался и закрепился механизм подбора и зачисления в состав резерва, а именно:

- подбор кандидатов осуществляется в форме конкурса в среде специалистов с возрастным пределом до 35 лет, имеющие высшее образование и положительные рекомендации;
- принимает решение о включении в состав кадрового резерва специальная комиссия, с утверждением приказа по предприятию;
- к каждому претенденту (стажеру) прикрепляется 2-а руководителя – основной и стажировки, корректирующие составление и выполнение «индивидуального плана стажировки»;

Руководители стажирующихся из группы резерва мотивированы, так как за качественное выполнение стажирующимся задач получают дополнительные материальные выплаты, как правило, в виде премии;

- стажирующемуся определяется должностной оклад в соответствии с занимаемой им должностью, но больше предусмотренного оклада.

Все сотрудники ООО «Интеграл Плюс» определенные в кадровый резерв учитываются у отдела кадров организации, как и предусмотрено положениями. Там в их личные дела вкладываются аттестационные листы, дипломы и свидетельства о повышении квалификации, отчетные материалы стажировки и все виды характеристик. В последующем производится оценка каждого претендента из состава резерва за прошедший год, и осуществляется решение о пребывании его в числе претендентов на должность. Исключались из состава резерва в ООО «Интеграл Плюс», как правило, в связи с низкими показателями деятельности, состоянием здоровья и увольнением по причине ухода на пенсию.

Таким образом, выполнив анализ работы с кадровым резервом в ООО «Интеграл Плюс», были выявлены ключевые проблемы, связанные с подготовкой руководителей из состава резерва:

1. Среди руководителей слишком мало лиц с предпринимательскими наклонностями, которые являются залогом успешного решения управленческих проблем в условиях рыночной конкуренции. Большинство ориентировано на служебную карьеру, предпочитают тихую, спокойную, даже низкооплачиваемую работу риску предпринимательства.

2. Большинство руководителей среднего звена (включенные в состав кадрового резерва) не имеют склонности к делегированию полномочий подчиненным, поэтому испытывают на работе высокое рабочее напряжение, страдают от дефицита времени для принятия управленческих решений. В основном они ориентированы на выполнение текущих, рутинных функций.

3. Довольно типичной чертой личности сотрудника резерва является консерватизм, неприятие нового.

3 Предложения по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО «Интеграл Плюс»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления кадровым резервом

На основании материалов анализа второй главы бакалаврской работы, обратим внимание на проблемах подготовки кадрового резерва в ООО «Интеграл Плюс» и путях их возможного решения:

1. Отсутствие подготовленных для работы специалистов-управленцев на рынке труда, с одной стороны, и незначительное число работающих специалистов в ООО «Интеграл Плюс», обладающих предпринимательскими, творческими способностями, с другой стороны. Следовательно, необходимо обращать внимание на наличие этих качеств еще на этапе приёма на работу технического специалиста с тем, чтобы иметь возможность в перспективе включать его в кадровый резерв руководителей.

2. Управленческие навыки требуют постоянного развития. В этой связи целесообразно в ООО «Интеграл Плюс» развивать программу роста отобранной группы специалистов, систематично обучая их навыкам оперативного и стратегического менеджмента через призму имеющегося профессионального технологического опыта.

3. В ООО «Интеграл Плюс» имеется ярко выраженный демографический «провал» в кадровой структуре управления. Реализуя программы по формированию кадрового резерва необходимо уделять большое внимание вопросам наставничества. И, вместе с тем, ориентировать проводимые мероприятия не только на развитие способностей резерва принять управление, но и на развитие у действующего руководства умения передать это управление, создавая тем самым максимально эффективную команду рыночных управленцев предприятием.

Источники определения потребности в кадровом резерве представлено на рисунке 3.1.

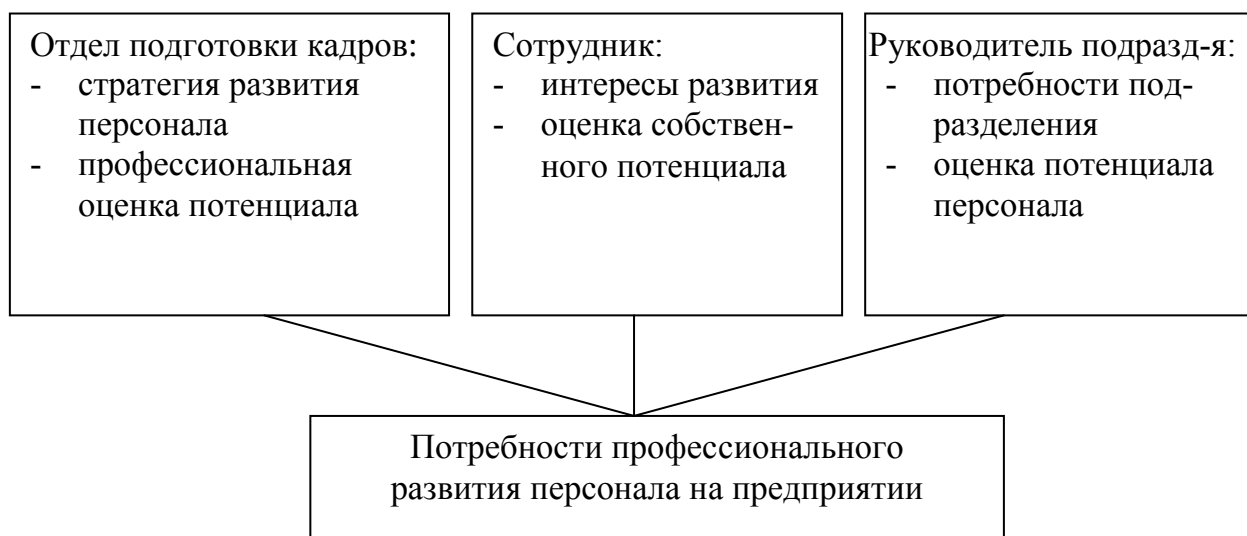


Рисунок 3.1- Предложения по определению потребностей в кадровом резерве ООО «Интеграл Плюс»

Основными факторами, под воздействием которых складываются потребности ООО «Интеграл Плюс» в развитии профессиональных компетенций сотрудников следующие:

- динамизм изменения факторов внешней среды;
- развитие техники и технологий;
- необходимость корректировки стратегии развития предприятия;
- необходимость корректировки организационной структуры фирмы;
- необходимость освоение новых видов деятельности и продукции.

Повышение квалификации занимает особое место в подготовке кадрового резерва ООО «Интеграл Плюс», как основного способа обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню роста науки, техники и экономики. При этом, известным фактом является то, что знания устаревают почти на 50% каждые пять лет. И если специалист ООО «Интеграл Плюс» не будет заниматься самообразованием и повышать уровень квалификации, то это неизменно скажется и на результатах его труда.

В ООО «Интеграл Плюс» профессиональное обучение кадрового резерва должно представлять комплексный и непрерывный процесс, включающий в себе несколько этапов (рисунок 3.2).

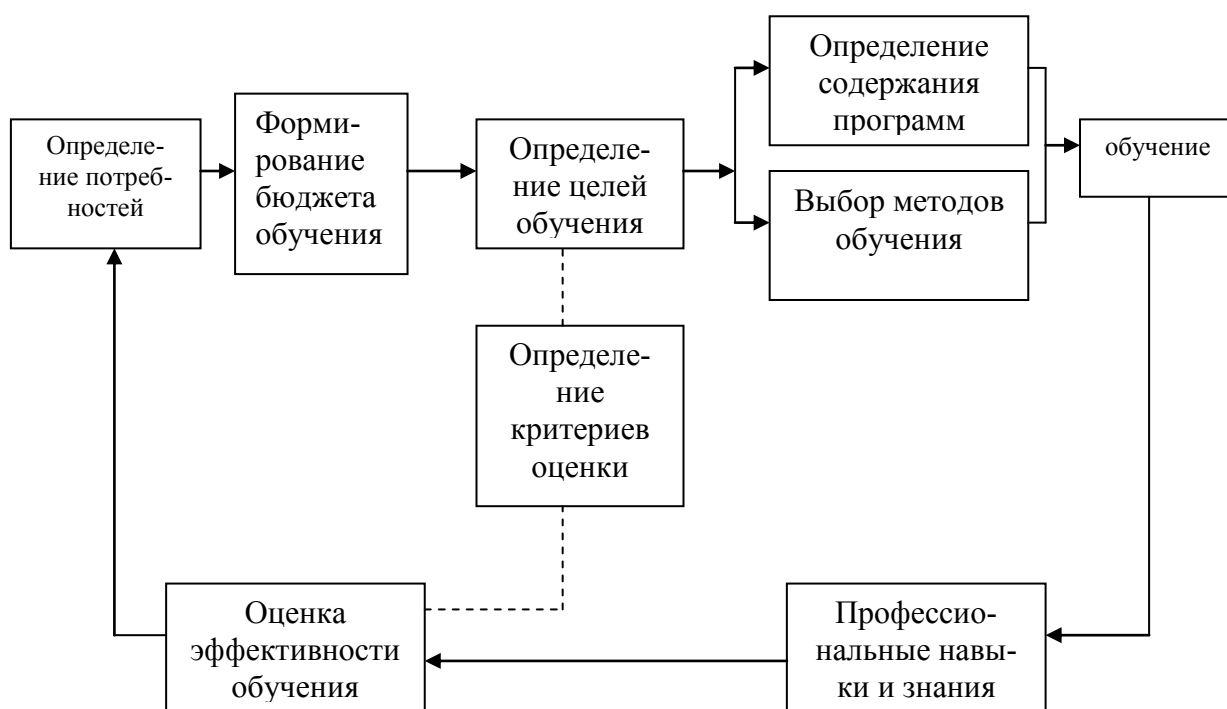


Рисунок 3.2- Предлагаемый процесс профессионального обучения резерва в ООО «Интеграл Плюс»

Повышение квалификации достаточно популярно на предприятиях в силу ряда причин.

Во-первых, повышение квалификации дешевле подготовки специалистов.

Во-вторых, меньшая продолжительность обучения по сравнению с подготовкой сотрудников. Сроки наиболее популярных программ на предприятиях с отрывом от производства 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.

По результатам аттестации было рекомендовано повысить квалификацию двум сотрудниками на должность финансиста и экономиста.

Программа курсов «Финансовый менеджмент» рассчитана на практиков и всех, кто хотел бы построить карьеру в области управления финансами. Программа курса сочетает теоретические и практические занятия, на которых 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.

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

Выпускники курса финансовый менеджмент получают свидетельство установленного образца, которое позволит им работать в аудиторских, консалтинговых, инвестиционных и финансовых компаниях, а также банковских структурах и промышленных предприятиях по специальностям финансовый менеджер, финансовый аналитик-консультант, специалист по финансам.

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

Время занятий на курсах обучения финансовому менеджменту руководством выбрано: группы выходного дня: суббота и воскресенье, то есть без отрыва от работы.

Требования к знаниям необходимым для обучения на курсах финансового менеджмента: бухгалтерский учет и налогообложение или опыт работы в финансовой, экономической сфере.

Квалификация (профессия) присвоенная после окончания курсов финансовых менеджеров: менеджер по финансам, экономист.

Стоимость обучения на курсах со скидкой 20%: 8340.00 за 1 человека.

Слушатели получают систематизированное представление об активах и пассивах предприятия, издержках прямых и косвенных, себестоимости производства и средств, ценообразовании, прибыли и рентабельности предприятия, разработке бизнес-плана, финансовому менеджменту. Изучается система

налогообложения. Повышение квалификации осуществляется в соответствии с планом приема, который формируется на основе договоров с министерствами, ведомствами, предприятиями и заинтересованными лицами. Вызов сотрудников ООО «Интеграл Плюс» на повышение квалификации осуществляется учебным центром не позже, чем за 5 дней до начала учебы. При этом предприятия и организации в соответствии с планом своего министерства (ведомства) или по прямому договору с учебным центром не позже, чем за 5 дней до начала занятий представляют в учебный центр следующие документы на каждого слушателя:

- направление предприятия, подписанное руководителем предприятия и заверенное печатью;
- копия документа о высшем образовании (диплома);
- копию платежного поручения об оплате за обучение слушателя;
- подписанный договор в 2-х экземплярах на обучение.

В ООО «Интеграл Плюс» работает простая и понятная всем система кадрового резерва. Система кадрового резерва, позволяет каждому сотруднику видеть свои возможности профессионального и карьерного роста и понимать, что необходимо сделать для своего дальнейшего роста.

Программы роста сотрудников кадрового резерва направлены на совершенствование профессиональных, управленческих навыков и личностных качеств, которые способствуют увеличению профессиональной эффективности. Предлагается в целях повышения эффективности управления кадровым резервом ООО «Интеграл Плюс» реализовать следующие мероприятия:

1. Мероприятие № 1 – «Наставничество». Сущность которого заключается в закреплении за претендентом на должность из состава резерва опытного сотрудника ООО «Интеграл Плюс» обладающего необходимыми компетенциями и авторитетом и соответствующей мотивацией. Наставник должен знакомить «резервиста» не только с предстоящими задачами и проблемами, но и с эффективными методами их решения. Это позволит назначенному в

последующем работнику с меньшими затратами и эффективно преодолеть процесс адаптации в должности, и сократить срок адаптационного периода, более быстро перейдя к автономному режиму выполнения функциональных обязанностей. Кроме того данное мероприятие позволит повысить компетенции не только представителю «резерва», но и наставнику.

2. Мероприятие № 2 – «Стажировка», с главной задачей приобретения опыта в предполагаемой должности, а кроме того, и испытательного срока, который часто позиционируется как «испытательный стаж», для принятия окончательного решения по официальному назначению на искомую должность. Это мероприятие подразумевает также процесс обучения сотрудника непосредственно при реализации им своих функциональных обязанностей, что может быть отнесено к своеобразному курсу «повышения квалификации», то есть является формой дополнительного обучения (образования). Указанное подтверждается положениями Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273 «Об образовательной деятельности в РФ». Срок указанного мероприятия предлагается ограничить 1 месяцем, что должно быть достаточным и для повышения квалификации, и для принятия решения о назначении на должность.

После прохождения данного этапа стажеру в «Аттестационный лист стажера» вписывают решение и рекомендации, после чего он получив удостоверение о повышении квалификации, приступает к самостоятельному выполнению своих обязанностей (при положительных выводах о стажировке).

3. Мероприятие № 3. Предложение по «замещению вышестоящей должности», что законодательно представляет процесс перехода «резервиста» и стажера в статус «должностного лица» с наделением его соответствующими полномочиями, обязанностями и ответственностью в полном объеме. Причем из многообразных способов замещения должности (назначения, зачисления, конкурса, избрания и выборов) представляется возможным для данной организации использовать такой способ как «назначение».

Главная задача этого этапа не только назначить на вышестоящую должность, но и предусмотреть назначение кандидата на освободившуюся должность, что вероятнее всего также может быть реализовано из кадрового резерва. При этом, важное значение отводится правильному позиционированию таких перемещений в коллективе. В связи с чем, следует информацию распространять через официальные источники – в первую очередь.

4. Мероприятие № 4. Предложения по оптимизации адаптационного периода, включающие:

- ознакомление с целями, задачами, проектами возглавляемого подразделения;
- ознакомление с нормативно-правовыми, ведомственными и корпоративными документами определяющими функционирование подразделения;
- ознакомление с личными и аттестационными делами сотрудников, а также другими материалами характеризующими подчиненных.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Для оценки эффективности работы с резервом руководящих кадров используются следующие показатели:

1. Коэффициент использования резерва:

$$A1 = (З \cdot 100) : К_о, \quad (3.1)$$

З - число ключевых (включаемых в кадровый реестр) должностей, занятых лицами из резерва в течение года;

К_о - число освободившихся в течение года ключевых должностей.

В ООО «Интеграл Плюс» 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.

$$A1 = 9 \cdot 100 : 2 = 450$$

2. Коэффициент приема руководителей со стороны:

$$A2 = (Зп \cdot 100) : Кo, \quad (3.2)$$

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

Ключевых должностей, занятых лицами, принятыми со стороны в ООО «Интеграл Плюс» составляет 1 человек.

$$A2 = 1 \cdot 100 : 2 = 50$$

3. Коэффициент текучести резерва:

$$A3 = (И \cdot 100) : P, \quad (3.3)$$

И - исключенных из резерва в течение года;

P - общее число лиц из резерва.

Количество исключенных из резерва в течение года в ООО «Интеграл Плюс» составляет 1 человек, общее число лиц из резерва – 9 человек.

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

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

$$A4 = Л : П, \quad (3.4)$$

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:

$$A5 = (Г \cdot 100) : K, \quad (3.5)$$

Г - число ключевых должностей, имеющих преемников, готовых к занятию должности в течение года;

K - общее число ключевых должностей.

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

Таким образом, коэффициент готовности резерва составляет менее 1, поэтому руководству ООО «Интеграл Плюс» необходимо повысить квали-

фикацию двум сотрудникам на должность финансиста и экономиста без отрыва от работы.

Вкладывая в персонал, руководитель всегда заинтересован в понимании того, как проведение обучающей программы может повлиять на изменение бизнес – показателей и как оценить возможность возврата своих инвестиций.

Изменение показателей при проведении обучения связано со многими факторами. Решающим фактором является не обучающая программа, а качество управления самой компанией. Успешность применения сотрудниками полученных знаний и навыков напрямую зависит от наличия определенных условий работы, от организационной культуры, благоприятствующей применению новых стандартов работы, от готовности руководителей действовать по-новому в рабочих ситуациях.

Если схематично представить факторы, которые влияют на реальные изменения в бизнесе, то увидим, что не существует прямой корреляции между проведенным обучением и изменением количественных бизнес - показателей компании.

А при наличии серьезных просчетов в управлении компанией затраты на проведение обучения могут стать для компании «деньгами, выброшенными на ветер». Так воодушевленные, изменившиеся ментально, желающие перемен, но не видящие изменений в компании сотрудники, прошедшие обучение, могут быть резко демотивированы, а значит, возможен уход из компании лучших из них. Сотрудники могут уходить туда, где система менеджмента позволяет увидеть результаты.

Для того чтобы этого не происходило, необходимо, чтобы обучающая программа соответствовала стратегии изменения самой компании, и руководство имело модель оценки проделанной работы. Сам термин «возврат инвестиций» часто используется для обозначения любых улучшений, достигнутых в результате обучения. Чтобы понять, что улучшилось надо:

- во-первых, запросить первичный анализ у тех, кто непосредственно вел обучающий процесс. Отчет ведущего должен обязательно включать все по-

дробности и детали процесса обучения, анализ удовлетворенности участников программой обучения, степень усвоения знаний и навыков, влияние обучения на повышение профессиональной мотивации, преодоление стереотипов в мышлении и деятельности, повышение сплоченности команды.

- во – вторых, после обучения важно провести косвенный анализ его эффективности по результатам работы сотрудников. Также в ходе наблюдения за деятельностью сотрудников, или, по отзывам клиентов можно проанализировать успешность применения сотрудниками полученных знаний на практике. Чтобы сделать анализ изменения поведения на рабочем месте после обучения, необходимо иметь какую-то точку отсчета. Такой точкой отсчета должна являться корпоративная модель компетенций и Должностная инструкция. При отсутствии таковых можно перед началом обучения создать Перечень знаний и Перечень базовых навыков, который необходим сотрудникам.

В своей модель оценки эффективности обучения предполагается рассматривать четыре уровня. Первый - уровень реакции – основан на впечатлениях участников, полученных в ходе проведения обучающей программы. Второй - уровень усвоения новых знаний – предполагает анализ теоретических знаний. Третий - уровень поведения – насколько после проведения обучения произошли изменения в стратегиях и стереотипах работы, повысилась ее результативность. И четвертый - уровень эффекта - на сколько результат обучения сотрудников повлиял на успешность деятельности фирмы в целом. Достижение четвертого уровня напрямую зависит от качества управления компанией менеджерами высшего и среднего звена. Для анализа на каждом из уровней используются специально разработанные методики, позволяющие получить достоверную информацию.

Выбирая или создавая свою модель оценки, необходимо принимать во внимание все вышеперечисленные факторы, что позволит добиться наибольшей объективности, и понять насколько эффективно было вложение.

Исходя из представленных данных анализируемого предприятия, рассчитаем экономическую эффективность предложенного мероприятия в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Исходные данные для определения экономической эффективности предлагаемых мероприятий

№ п/п	Наименование показателя	Значение	Источник информации
1	2	3	4
1.	Численность сотрудников , всего, чел.	69	Таблица 2
2.	Численность руководящего состава, чел.	14	Таблица 2
3.	Численность рабочих, направляемых на повышение квалификации, чел.	2	Таблица 11
4.	Среднегодовая заработная плата 1 работающего, руб.	11280	Таблица 2
5.	Отчисления на социальные нужды, %	35,6	Норматив
6.	Затраты на внедрение мероприятия, руб. $(8340 \cdot 2)$	16680	Данные о ценах

Результативность работы с кадровым резервом должна определяться эффективностью на всех 3-х управленческих ступенях «высшем», «среднем», «линейном», при планировании, реализации, и самое главное – при получении запланированных результатов (эффектов). В общем виде можно отметить, что в организациях стремятся достичь как минимум 2-х эффектов: экономического и социального. Первый предполагает получение запланированных экономических показателей, например таких как выручка прибыль, затраты, рентабельность и т.д., второй связан в первую очередь с такими результатами как лояльность персонала, удовлетворенность условиями труда, социальная и корпоративная защищенность, профессиональная компетентность сотрудников и их карьерный рост.

Таблица 3.2 - Расчет экономической эффективности мероприятий по повышению квалификации кадрового резерва

№	Показатель	Методика опреде-	Расчет
1	2	3	4
1	Фактический удельный вес переаттестованных рабочих в общей численности сотрудников ($Y_{\text{факт}}$), %	$Y_{\text{факт}} = \frac{Ч_n}{Ч_{\text{общ}}} \cdot 100\%, \quad \text{где}$ $Ч_n - \text{количество фактически переаттестованных}; Ч_{\text{общ}} - \text{общая численность работающих.}$	$Y_{\text{факт}} = \frac{3}{69} \cdot 100\% = 4,35\%$
2	Планируемый удельный вес переаттестованных в общей численности работников ($Y_{\text{план}}$), %	$Y_{\text{план}} = \frac{Ч_n}{Ч_{\text{общ}}} \cdot 100\%, \quad \text{где } Ч_n$ $- \text{количество по плану переаттестованных рабочих}; Ч_{\text{общ}} - \text{общая численность работающих}$	$Y_{\text{план}} = \frac{5}{69} \cdot 100\% = 7,25\%$
3	Повышение уровня квалификации кадрового резерва (P), %	$P = \frac{Y_{\text{план}} - Y_{\text{факт}}}{Y_{\text{факт}}}$	$P = \frac{7,25 - 4,35}{4,35} = 0,67\%$
4	Условная экономия численности сотрудников ($\mathcal{E}_ч$),	$\mathcal{E}_ч = \frac{Ч_n \cdot P}{100\%}$	$\mathcal{E}_ч = \frac{3 \cdot 0,67}{100} = 0,02\%$
5	Рост производительности труда	$\Delta ПТ = \frac{\mathcal{E}_ч \cdot 100\%}{Ч - \mathcal{E}_ч}$	$\Delta ПТ = \frac{0,02 \cdot 100}{69 - 0,02} = 0,03\%$
6	Экономия по заработной плате в связи с экономией численности ($\mathcal{E}_{з/п}$), руб.	$\mathcal{E}_{з/п} = \mathcal{E}_ч \cdot З / П_{\text{ср.г.}}, \quad \text{где}$ $З / П_{\text{ср.г.}} - \text{среднегодовая заработная плата 1 сотрудника}$	$\mathcal{E}_{з/п} = 11280 \cdot 0,02 = 225,6 \text{ руб.}$

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4
7	Экономия по социальным отчислениям ($\mathcal{E}_{отч}$), руб.	$\mathcal{E}_{отч} = \frac{\mathcal{E}_{з/н} \cdot B}{100\%}$, где В - отчисления на социальные нужды, (%).	$\mathcal{E}_{отч} = 225,6 \cdot 0,356 = 80,31$ руб.
8	Условно-годовая экономия по мероприятию ($\mathcal{E}_{у.г.}$)	$\mathcal{E}_{у.г.} = \mathcal{E}_{з/н} + \mathcal{E}_{отч}$	$\mathcal{E}_{у.г.} = 225,6 + 80,31 = 305,91$ руб.

Данное мероприятие необходимо, а расчеты показывают, что оно не убыточно, и дает положительный эффект: экономия численности составляет 0,02 чел., рост производительности труда 0,03 %, в связи с чем условно-годовая экономия составляет 305,91 руб..

Заключение

Итак, объектом исследования в бакалаврской работе выступало ООО «Интеграл Плюс». Результаты анализа эффективности функционирования организации позволяют сделать следующие выводы: выручка от продаж продукции в 2014 году увеличилась по сравнению с 2013 годом на 92651 тыс. руб. или выполнен на 145,25%. Увеличилась валовая прибыль на 23731 тыс. рублей, что является результатом успешной коммерческой деятельности, в том числе за счет других видов деятельности, не связанных с реализацией товаров: посреднических операций, производства собственной продукции, сдачи в аренду помещений магазина и других. Прибыль от продаж увеличилась на 1046 тысяч рублей. Чистая прибыль в 2014 году увеличилась на 842 тыс. руб., что составляет к уровню прошлого года 102,28 %.

Численность сотрудников ООО «Интеграл Плюс» увеличилась незначительно, всего на 3 человека или на 4,55%. Наблюдается увеличение производительности труда на 1207,87 тыс. руб. (с 3102,67 до 4310,54) или на 38,93% в основном это вызвано технологическими и организационными факторами.

Численность сотрудников основной деятельности в отчетном году увеличилась против плана и составила 101,52%, а по отношению к предыдущему году — 104,69%. Численность рабочих по отношению к плану и 2013 году тоже повысилась и составила соответственно 108,16 и 110,42%. Наблюдается снижение численности специалистов, а именно на 2 человека по сравнению с 2013 годом, на 3 человека против плана. Это говорит о том, что в организации используются интенсивные факторы роста производства.

Увеличение численности сотрудников ООО «Интеграл Плюс» происходит при одновременном снижении численности и удельного веса руководителей и специалистов в структуре сотрудников. Это может быть обусловлено изменениями в структуре управления организацией, оценка которых может быть дана по результатам анализа качественных показателей использования труда.

Анализ показывает, что коэффициент текучести сотрудников в организации в 2014 году был несколько ниже, чем в предыдущем. Необходимо разработать мероприятия по снижению коэффициента текучести кадров в перспективе и доведению до оптимального, так как высокая текучесть сотрудников отрицательно сказывается на эффективности работы организации.

За 2014 год не достаточно резерва как у руководителей так и у специалистов. Резерв необходим двум начальникам производства, бухгалтеру, финансисту и экономисту. Руководство ООО «Интеграл Плюс» планирует создать резерв из уже работающего в организации сотрудников .

Таким образом, проведена оценка и аттестация планируемого кадрового резерва. Результаты комиссии показали, что у товароведа, которая записана в резерв на должность экономиста отмечен низкий образовательный уровень. Комиссией рекомендовано его повысить. Минина В.Л. не прошла аттестацию по причине низких деловых качеств, необходимо пройти курсы менеджера организации. Высокую анализ получили 2 человека (Алехин С.О., Огулин А.А.), среднюю - 1 человек (Шакирова З.М.). Это говорит о наличии на предприятии сложившегося коллектива. Комиссия рекомендовала повысить заработную плату 3 сотрудникам.

Так же руководству ООО «Интеграл Плюс» необходимо обучить на курсах 2 сотрудников. Проведен расчет эффективности мероприятия по повышению квалификации двух сотрудников на семинарах без отрыва от работы, которое показало, что обучение необходимо. Расчеты показывают, что оно не убыточно, и дает положительный эффект: экономия численности составляет 0,02 чел., рост производительности труда 0,03 %, в связи с чем условно- годовая экономия составляет 305,91 руб.

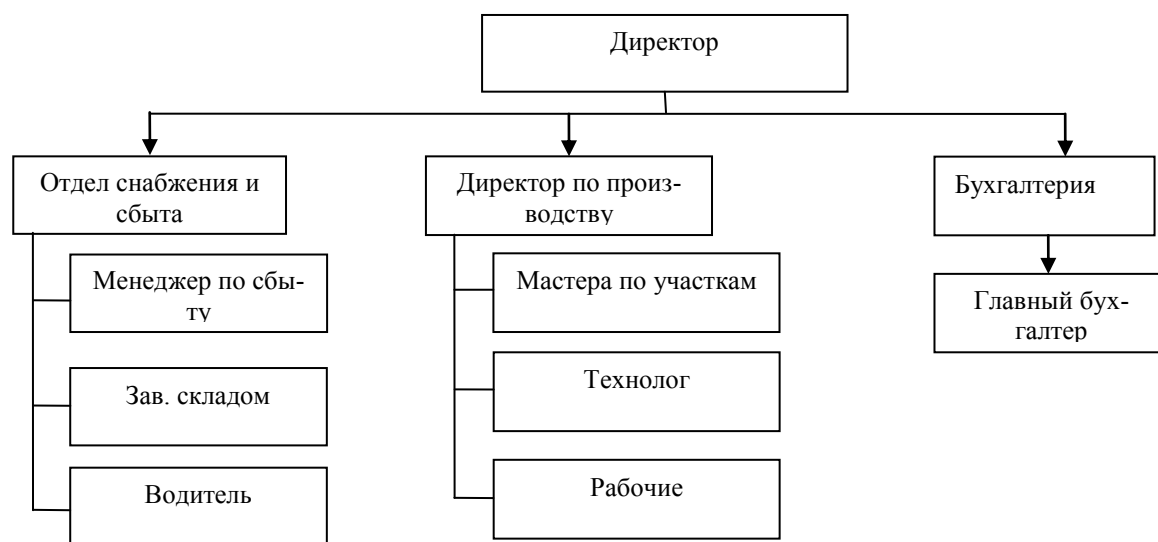
Библиографический список

1. Астахова С.Н. Важный кадровый резерв / С.Н. Астахова // Риск-менеджмент. – 2014. – № 1. – С. 3-8.
2. Аттестационный лист работника предприятия ООО «Интеграл Плюс».
3. Ахапкин Н.Ю. Профессиональное обучение сотрудников российских предприятий / Н.Ю. Ахапкин // Общество и экономика. – 2012. – № 7. – С. 5-10.
4. Базаров Т.Ю. Методы оценки управленческого труда сотрудников государственных и коммерческих структур / Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков, Е.А. Аксенова. – М.: Наука, 2013. – 112 с.
5. Берлин А.В. Из опыта управления реструктурированием кадрового потенциала крупного промышленного предприятия / А.В. Берлин // Российский экономический журнал. – 2012. – № 9. – С. 5-7.
6. Бухгалтерский баланс ООО «Интеграл Плюс». – Тольятти, 2014.
7. Вазгенов А.В. Управление трудовыми отношениями / А. Вазгенов // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 4. – С. 16.
8. Глик Д.И. Подбор сотрудников торговли. Справочник кадровика. – 2013. – С. 16-31.
9. Гражданский кодекс Российской Федерации [принят Гос. Думой РФ 30.11.1995г.: офиц. текст, действ. редакция]. – М.: Экзамен, 2011. – 352 с.
10. Грейсон Дж.К.Мл. Менеджмент на пороге XXI века / Дж.К.Мл. Грейсон, К. О'Делл. – М.: Экономика, 2013. – 328 с.
11. Дикарева А.А. Социология труда / А.А. Дикарева, М.И. Мирская. – М.: Высшая школа, 2012. – 456 с.
12. Жданкин Н.К. Обучение сотрудников как фактор успеха / Н. Жданкин // Управление персоналом. – 2014. – № 18. – С. 12-15.
13. Иванова С.В. Корпоративная культура: традиции и современность / С.В. Иванова // Справочник кадровика. – 2012. – №11. – С. 2-4.

14. Иванов Ю.В. Аттестация сотрудников / Ю.В. Иванов // Управление персоналом. – 2012. – № 6. – С. 2.
15. Кемпбелл Р. Брю. Экономикс / Р. Кемпбелл, Стэнли Л. Макконел. 2 т. – М.: Республика, 2004. – 245 с.
16. Ломакин В.И. Организация заработной платы на предприятии / В.И. Ломакин, Р.А. Яковлев // Справочник кадровика. – 2012. – №10. – С. 4-11.
17. Либерман К.А. Планирование и организация работы с резервом кадров / К.А. Либерман // Российский бухгалтер, 2013. – №5. – С. 15-17.
18. Любушин Н.П. Экономический анализ: учебное пособие для студентов вузов / Н.П. Любушин. – Изд. 2-е, испр. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – С. 423.
19. Марченко И. Кадровый резерв на основе экспертных характеристик / И. Марченко // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – № 3. – С. 6-9
20. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2004. – 376 с.
21. Миронов В.И. Трудовое право России: учеб. / В.И. Миронов. – СПб. : Питер, 2004. – 62 с.
22. Овчинникова Н. Состояние работы с персоналом на современном российском предприятии / Н. Овчинникова // Управление персоналом. – 2013. – № 18. – 18 с.
23. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг сотрудников / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. - М.: Экзамен, 2012. – 263 с.
24. Отчет о прибылях и убытках ООО «Интеграл Плюс». – Тольятти, 2014.
25. Погосян Г.Р. Экономика труда / Г.Р. Погосян, Л.И. Жуков. – М.: Экономика, 2011. – 383 с.
26. Рюэгг-Штюर्म Й. Новая системная теория и внутрифирменные изменения / Й. Рюэгг-Штюर्म // Проблемы Теории и Практики Управления. – 2011. – № 5. – 53 с.

27. Румчев В.Г. Кадровые подсистемы АСУ: математические модели / В.Г. Румчев, А.А. Конин. Под ред. И.А. Ушакова. – М.: Радио и связь, 2011. – 225 с.
28. Трудовой кодекс Российской Федерации [от 30.06.2012г. № 90-ФЗ]. – М.: Ось-89, 2012. – 176 с.
29. Управление персоналом в организации / А.Н. Саакян, Г.Г. Зайцев, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягилева. - СПб.: Питер, 2012. – 286 с.
30. Основы управления персоналом / С.И. Самыгин, М.С. Зайналабидов, З.Г. Макиев, Д.В. Обухов. – Ростов н/Д.: Феникс, 2012. – 325 с.
31. Семенов А.В. Факторы производительности труда / А.В. Семенов, С.Н. Кузнецов // Экономист. – 2013. – № 3.
32. Смирнова И.И. Кадровый резерв: причины взлетов и неудач / И.И. Смирнова // Риск-менеджмент. – 2013. – № 7. – С. 12 - 17.
33. Смирнова И. И.Кадровый резерв - «золотой запас» компании/И. И. Смирнова // Кадровое дело. – 2013. – № 12. – С. 6-9.
34. Смирнова И. И.Управление талантами и планирование кадрового резерва/ И.И. Смирнова // Кадровый менеджмент. – 2013. – № 7. – С. 11-13.
35. Ширимова Е.П. Кадровый резерв: закрепляй и властвуй / Е.П. Ширимова // Кадровое дело. – 2012. – № 3. – с. 8-9.

Организационная структура ООО «Интеграл Плюс»



Карта специалиста резерва
ООО «Интеграл Плюс»

(структурное подразделение)

Карта специалиста резерва

Должность резерва _____

I. Анкетные данные

(заполняет специалист отдела кадров)

1.1. Фамилия _____

Имя _____

Отчество _____

1.2. Дата рождения _____

1.3. Образование _____

(специальность по образованию, наименование учебного заведения,
год окончания)

1.4. Занимаемая должность _____

1.5. Дата включения в резерв _____

1.6. Должности, занимаемые за время работы в ООО «Интеграл Плюс»

Начало работы	Окончание работы	Должность

II. Карьерный план

Наименование должности	Планируемая дата (год)	Фактическая дата (год)

Продолжение приложения Б

III. Подготовка

3.1. Теоретическая подготовка

Наименование образовательного учреждения	Наименование курса обучения	Сроки обучения

3.2. Целевая стажировка (практическая подготовка)

Ф.И.О. руководителя стажировки _____

Должность руководителя стажировки _____

Наименование этапов стажировки	Срок прохождения	Отметка руководителя о
	начала	окончания

Продолжение приложения Б

(краткие сведения об итогах стажировки)

Руководитель
кадрового подразделения

(подпись)

IV. Заключение

(ежегодно заполняет руководитель специалиста)

(Рекомендации по повышению квалификации специалиста,
корректировке индивидуального плана подготовки)

(Целесообразность исключения из резерва
или продления срока состояния в резерве)

Приложение В

Индивидуальный план подготовки сотрудника, включенного в резерв

«Утверждаю»

(Руководитель структурного подразделения)

« « 20 Г.

Индивидуальный план подготовки

(Φ.И.О.)

зачисленного в 200 г. в резерв на должность:

(наименование должности)

[illegible]

Руководитель кадрового подразделения

Наименование должности руководителя работника резерва	_____ (подпись)
Ознакомлен Наименование должности работника резерва	_____ (подпись)

Приложение Г

Аттестационный лист кандидата в резерв ООО «Интеграл Плюс»

1. Сведения о работнике

1.1. Ф.И.О. _____

1.2. Год рождения _____

1.3. Наличие гражданства, прописки, трудовой книжки _____

1.4. Образование, квалификация _____

1.5. Занимаемая должность _____

1.6. Оклад _____

1.7. Общий трудовой стаж _____

В т.ч. по специальности _____

II. Характеристика

Категория	N п/п	Характеристика	Оценка		
			высокая	средняя	низкая
1. Деловая квалификация					
Все	1.1.	Уровень квалификации, необходимый для выполнения должностных обязанностей			
Рук. спец.	1.2.	Знание вновь вводимых законов, нормативных актов, других документов, необходимых для выполнения должностных обязанностей			
Рук. спец.	1.3.	Уровень знаний, смежных с основной работой участков, позволяющих замещать другие должности			
2. Деловые и личные качества					
Все	2.1.	Ответственность и исполнительность в работе			
Все	2.2.	Личная организованность			
Все	2.3.	Умение построить хорошие деловые отношения с коллегами и руководством			
Все	2.4.	Степень личного участия в деятельности коллектива			
Рук. спец.	2.5.	Оперативность в принятии решений			
Рук. спец.	2.6.	Умение владеть собой, стрессоустойчивость			
Рук. спец.	2.7.	Умение правильно и рационально распределить работу подчиненных			
Рук. спец.	2.8.	Умение координировать и контролировать работу подчиненных			
Рук. спец.	2.9.	Требовательность и умение поддерживать дисциплину			
3. Результаты деятельности					
Все	3.1.	Выполнение возложенных обязанностей (полнота выполнения, качество, своевременность)			

Все	3.2.	Лояльность к компании			
Рук. спец.	3.3.	Объем выполняемой работы (загрузка) по должности			
Общее число оценок					

Продолжение приложения Г

Подпись руководителя _____ / _____ /
(подпись)

С аттестационным листом
ознакомлен _____ / _____ /
(подпись)

Выводы и рекомендации

Оценка деятельности работника _____

Рекомендации аттестационной комиссии _____

Председатель аттестационной
комиссии _____ / _____ /
(подпись)

Члены комиссии _____ / _____ /
(подпись)
_____ / _____ /

Приложение Д

Результаты аттестации сотрудников в ООО «Интеграл Плюс»

Категория сотрудников	Штат	Всего прошли аттестацию	Оценка комиссии			Соответствие должности		Повышение оклада
			Высокая	Средняя	Низкая	Соответствует	Не соответствует	
Кадровый резерв, всего	5	3	2	1	0	3	2	3
Алехин С.О.	1	1	1			1		1
Огулин А.А.	1	1	1			1		1
Шакирова З.М.	1	1		1		1		1
Минина В.Л.	1	0					1	
Чехнова Р.И.	1	0					1	

Приложение Е

Анкета сотрудника резерва ООО «Интеграл Плюс»

1. Фамилия _____
2. Имя _____
3. Отчество _____
4. Дата рождения _____
5. Общий стаж работы _____
6. Образование _____
(среднее, (полное, неполное), начальное профессиональное, среднее профессиональное, высшее профессиональное)
7. Учебное заведение, квалификация по диплому _____
8. Трудовая деятельность:

Должность, с указанием учреждения, организации, предприятия	Местонахождение организации, предприятия	Причина увольнения

9. Семейное положение _____
10. Адрес места жительства:
По паспорту: _____
Фактический: _____
Телефон _____
Дополнительная информация _____

«__» _____ 20__ г.

Личная подпись _____

Приложение Ж

Бланк оценки адаптации сотрудника в ООО «Интеграл Плюс»

1. Результаты первой оценки адаптации

« ____ » _____ 20 ____ г.

Показатель оценки	Планируемый уровень	Достигнутый уровень
Знание нормативных документов	Высокий, средний, низкий	
Качество работы	Высокий, средний, низкий	
.....		
Удовлетворенность коллективом	Высокий, средний, низкий	
Планы и ожидания	Высокий, средний, низкий	

Причины, вызвавшие отклонение показателей:

1. Неприятие коллективом в силу низкой коммуникабельности работника
2. Другие: _____

Мероприятия направленные на устранение названных причин:

№ п/п	Мероприятие	Форма проведения	Срок проведения	Ответственные лица	Примечание
...					

2. Результаты второй оценки адаптации

(проводится через 3 месяца со дня приема сотрудника на работу)

« ____ » _____ 20 ____ г.

Показатель оценки	Планируемый уровень	Достигнутый уровень	Заключения по показателю
Знание нормативных документов	Высокий, средний, низкий		
Качество работы	Высокий, средний, низкий		
.....	...	...	...
Удовлетворенность коллективом	Высокий, средний, низкий		
Планы и ожидания	Высокий, средний,		

	низкий		
--	--------	--	--

Продолжение приложения Ж

Рекомендации:

1. Высокий уровень адаптированности, рассмотреть вопрос о снятии с учета по адаптации

2. Другие: _____

Менеджер по персоналу _____ «__» _____ 20__ г.

Правила заполнения бланка оценки адаптации сводятся к следующему:

1. Графа «Планируемый уровень» заполняется оценщиком (руководителем, наставником) или менеджером по персоналу с их слов исходя из их субъективной оценки об уровне адаптации нового сотрудника. Подчеркивается нужный уровень (высокий, средний, низкий).

2. Графа «Достигнутый уровень» заполняется по результатам оценки. Вписывается балл, полученный по результатам оценки, и уровень, соответствующий полученному баллу (высокий, средний, низкий).

3. Графа «Заключение по показателю» заполняется исходя из сравнения планируемого и достигнутого уровней (соответствует норме, удовлетворяет норме, не соответствует норме).

4. В графе «Примечания» ставится отметка о невозможности выполнения намеченных мероприятий или о невыполнении с указанием причин.

**Карта планирования карьеры сотрудника ООО «Интеграл Плюс»
на период пребывания в кадровом резерве с 2016 по 2020 гг.**

Ф.И.О. _____

Должность, отдел _____

А. Год рождения _____ месяц _____ число _____ Возраст _____

Закончил учебное заведение (какое) _____ в _____ г. по специальности _____ Общий стаж _____ лет. Стаж работы в организации _____ лет. Знание иностранных языков _____. Уровень владения _____. Обучение в _____ г. Общий рейтинг _____

В. Оценка результатов труда и квалификации

Результаты труда

2016 _____ 2017 _____ 2018 _____ 2019 _____ 2020 _____

(выдающиеся, отличные, хорошие, удовлетворительные)

Квалификации

2016 _____ 2017 _____ 2018 _____ 2019 _____ 2020 _____

(выдающиеся, отличные, хорошие, удовлетворительные)

С. Потенциал роста карьеры в течении 5 лет

Уровень должности

	Планируемая	Фактическая	Причина
2001 г. _____	_____	_____	_____
2017 г. _____	_____	_____	_____
2018 г. _____	_____	_____	_____
2019 г. _____	_____	_____	_____
2020 г. _____	_____	_____	_____

Д. Уровень роста

	Подготовлен сегодня	Специализация на будущее
2016 г. _____	_____	_____
2017 г. _____	_____	_____
2018 г. _____	_____	_____
2019 г. _____	_____	_____
2020 г. _____	_____	_____

Е. Оценка квалификации

	Профессиональные знания и навыки	Способности к решению проблем	Навыки руководства людьми	Навыки общения
2016				
2017				
2018				
2019				
2020				

(выдающиеся, отличные, хорошие, удовлетворительные)

Начальник отдела _____

Директор _____

Аттестационный лист работника ООО «Интеграл Плюс»

(для кадрового резерва)

1. Сведения о работнике

1.1. Ф.И.О. _____

1.2. Год рождения _____

1.3. Наличие гражданства, прописки, трудовой книжки _____

1.4. Образование, квалификация _____

1.5. Занимаемая должность _____

1.6. Оклад _____

1.7. Общий трудовой стаж _____

В т.ч. по специальности _____

II. Характеристика

Категория	N п/п	Характеристика	Оценка		
			высокая	средняя	низкая
1. Деловая квалификация					
Все	1.1.	Уровень квалификации, необходимый для выполнения должностных обязанностей			
Рук. спец.	1.2.	Знание вновь вводимых законов, нормативных актов, других документов, необходимых для выполнения должностных обязанностей			
Рук. спец.	1.3.	Уровень знаний, смежных с основной работой участков, позволяющих замещать другие должности			
2. Деловые и личные качества					
Все	2.1.	Ответственность и исполнительность в работе			
Все	2.2.	Личная организованность			
Все	2.3.	Умение построить хорошие деловые отношения с коллегами и руководством			
Все	2.4.	Степень личного участия в деятельности коллектива			
Рук. спец.	2.5.	Оперативность в принятии решений			
Рук. спец.	2.6.	Умение владеть собой, стрессоустойчивость			
Рук. спец.	2.7.	Умение правильно и рационально распределить работу подчиненных			
Рук. спец.	2.8.	Умение координировать и контролировать работу подчиненных			
Рук. спец.	2.9.	Требовательность и умение поддерживать дисциплину			
3. Результаты деятельности					
Все	3.1.	Выполнение возложенных обязанностей (полнота выполнения, качество, своевременность)			
Все	3.2.	Лояльность к компании			
Рук. спец.	3.3.	Объем выполняемой работы (загрузка) по должности			
Общее число оценок					

Подпись руководителя _____ / _____ /
(подпись)

С аттестационным листом
ознакомлен _____ / _____ /
(подпись)

Выводы и рекомендации

Оценка деятельности работника _____

Рекомендации аттестационной комиссии _____

Председатель аттестационной
комиссии _____ / _____ /
(подпись)

Члены комиссии _____ / _____ /
(подпись)
_____ / _____ /