

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)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Управление человеческими ресурсами»
(направленность(профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Студент	<u>С.В. Евтушенко</u>	_____
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Руководитель	<u>С.Е. Васильева</u>	_____
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)

Допустить к защите

<u>Заведующий кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева</u>	_____
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)	(личная подпись)

«__» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврская работа посвящена *совершенствованию управления кадровым резервом организации (на примере ООО «Автораунд»)*

Цель данной бакалаврской работы состоит в рассмотрении теоретических основ управления кадровым резервом организации, проведении анализа особенностей управления кадровым резервом в ООО «Автораунд» и разработке комплекса мероприятий, направленных на совершенствование эффективности управления кадровым резервом в исследуемой организации.

Объект исследования: ООО «Автораунд».

Данная работа объемом на 90 страницах машинописного текста включает: содержание; введение; теоретическую часть; аналитическую часть; проектную часть; заключение, список использованной литературы, приложения.

Первый раздел содержит теоретические основы кадрового резерва организации. В частности, рассматривается кадровый резерв как важнейший элемент системы управления персоналом организации. Описываются технологии, методы, этапы формирования кадрового резерва организации, особенности отбора и подготовки кандидатов в кадровый резерв.

Второй раздел представляет собой аналитическую часть работы, в ней приведено описание объекта исследования, его диагностика, сформулированы выводы по результатам анализа деятельности. В частности, во второй главе приводится общая характеристика и результаты исследования особенностей управления кадровым резервом в ООО «Автораунд».

В третьем разделе предложены основные направления по повышению эффективности управления кадровым резервом в ООО «Автораунд»: введение нового этапа в процесс формирования кадрового резерва – кадровый мониторинг; внедрение метода подбора персонала – Brainteaser-интервью; и в качестве нового метода отбора персонала в кадровый резерв применение метода «Интервью по компетенциям».

Список использованных источников состоит из 56 источников. В работе было использовано 6 таблиц, 2 рисунка и 5 диаграмм.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы кадрового резерва организации	6
1.1 Кадровый резерв как важнейший элемент системы управления персоналом организации.....	6
1.2 Формирование кадрового резерва организации: технологии, методы, этапы.....	13
1.3 Особенности отбора и подготовки кандидатов в кадровый резерв.....	28
2 Анализ управления кадровым резервом ООО «Автораунд».....	36
2.1 Общая характеристика организации	36
2.2 Исследование особенностей управления кадровым резервом ООО «Автораунд».....	50
3 Повышение эффективности управления кадровым резервом ООО «Автораунд».....	65
3.1 Разработка комплекса мероприятий, направленных на совершенствование эффективности управления кадровым резервом ООО «Автораунд».....	65
3.2 Расчёт экономической эффективности предлагаемых мероприятий	71
Заключение.....	76
Список использованной литературы.....	79
Приложение А	84
Приложение Б	85

Введение

Процесс управления кадровым резервом организации является неотъемлемой частью стратегии развития предприятия и занимает особое положение в системе управления персоналом. Известно, что весьма трудно найти специалиста, который результативно справится с задачами, стоящими перед организацией. Поэтому подбору кадрового резерва уделяется большое внимание.

Актуальность исследования. На практике доказано, что эффективное управление кадровым резервом способствует повышению эффективности деятельности организации. При назначении на вакантную должность сотрудника из кадрового резерва, организация получает определенные преимущества, выраженные, прежде всего, в том, что сотрудник уже достаточно долго проработал, приобрел определенный опыт и является носителем культуры и основных корпоративных принципов. В данном случае риски по введению такого сотрудника в должность сводятся к минимуму.

Целью исследования является совершенствование управления кадровым резервом ООО «Автораунд».

Для достижения поставленной цели сформулирован ряд задач, которые необходимо решить:

- изучить теоретические основы управления кадровым резервом организации;
- провести анализ особенностей управления кадровым резервом в ООО «Автораунд»;
- разработать комплекс мероприятий, направленных на совершенствование эффективности управления кадровым резервом

Объект исследования – ООО «Автораунд» г.Ульяновска

Предмет исследования: процесс управления кадровым резервом организации.

Степень изученности данной проблемы. К числу авторов, внёсших значительный вклад в разработку рассматриваемой проблемы, относятся: А. Л. Градов, В. А. Дятлов, Е. В. Казаков, А. К. Сазонов, А. Ф. Цепкин и др.

При выполнении исследования использовались методы научного познания, такие как анализ и синтез, метод логического моделирования, эмпирического исследования, структурно-функциональный анализ, графические методы.

Результаты исследования и предложенные мероприятия составляют теоретическую основу построения системы управления персоналом организации, реализуемой путем формирования кадрового резерва.

Практическая значимость заключается в том, что основные положения, выводы и рекомендации работы ориентированы на применение методики формирования и управления кадровым резервом, а также составляющих ее методов и алгоритма.

Структура работы включает в себя введение, три главы, заключение, список литературы и приложения.

1 Теоретические основы кадрового резерва организации

1.1 Кадровый резерв как важнейший элемент системы управления персоналом организации

За последние годы на трудовом рынке обозначились беспокойные для руководителей организаций и кадровых отделов тенденции, которые дальше могут привести к чрезвычайно отрицательным результатам для организаций, не способных к изменениям [27].

Рынок стал «не первичным» – то есть, руководителям организаций довольно часто приходится использовать технологии для подбора специально подготовленных управленцев, которых называют среди специалистов по кадровой работе «охотниками за головами» [27]. Такие специалисты как правило требуются на должности топ-менеджеров. Но при воссоздании в организации действующего механизма работы с персоналом в ближайшем будущем таким способом придётся отыскивать и работников. Речь идёт об организации кадрового резерва и последующей работы с ним.

Кадровый резерв – персонал, отвечающий запросам, предъявляемым должностью. Это сотрудники, которые способны к деятельности и подвергшиеся отбору, прошедшие регулярную специальную подготовку [36].

Как показывает практика, создание кадрового резерва в коммерческих организациях в не мелких городах России, обусловлено разнообразными основаниями. Главной же причиной является соперничество между организациями за первоклассных специалистов, которое в случае ухода центрального сотрудника приводит к вероятному риску неуместного замещения вакансии.

Думается, что для более качественного обеспечения подготовленными сотрудниками требуется организация эффективного кадрового резерва. Сотрудникам из резерва надо быть в готовности, в случае возникшей необходимости выполнять не только свои должностные обязанности, но и обязанности по другой должности.

Организация может определенно понизить расходы на подбор и

адаптацию новых сотрудников за счет присутствия в резерве кадров уже подготовленных специалистов. Такое значимо множит нематериальную мотивацию персонала и способствует их укреплению в организации. Тем самым в организации выстраивается механизм инвестиций в развитие человеческих ресурсов. А в случае заболевания основных специалистов или при возникновении других неожиданных обстоятельств, наличие подготовленных работников в резерве кадров, обеспечит уменьшение потенциальных рисков.

Также, наличие подготовленного резерва кадров дает вероятность значимо снизить проблемы, связанные с отсутствием на работе сотрудника по причине заболевания или по другим непредсказуемым обстоятельствам [24].

Г. В. Лапшинков считает, что именно анализ трудового рынка с целью получения отчётливого представления о потребностях рынка в отношении сотрудников на руководящие посты разных уровней и направлений деятельности должен быть основным и главным шагом в сфере внедрения технологии кадров в форме резерва на замещение должностей [36].

В. А. Пархитов отмечает, что организация преследует следующие цели, когда учреждает кадровый резерв:

- Достижение стратегических целей организации. Стратегическими целями для любой организации являются: приобретение прибыли от главной деятельности, формирование позитивного имиджа и покорение первостепенных позиций на рынке. Без существования обученной профессиональной команды управленцев данное достижение неосуществимо. Наличие кадрового резерва способствует достижению этих целей в самые короткие сроки.

- Повышение уровня подготовленности персонала к организационным трансформациям. Организационные видоизменения происходят повсюду, и в любой организации. Основными источниками пополнения резерва кадров являются переподготовка и подготовка персонала организации. В организациях дополнительно обучают сотрудников по другим специальностям и этим проводят переориентацию. Целью данных мероприятий

является возможность иметь подготовленный к изменениям кадровый состав. [43].

– Обеспечение взаимозаменяемости в управлении. Продолжительная подготовка резервиста, а также выполнение обязанностей резервируемого сотрудника первоначально в его присутствии, а после и в случае отсутствия работника, необходима для обеспечения преемственности в управлении. В данный период времени, как показывает практика, множество не мелких организаций России встречаются с ситуацией, когда центральные руководящие сотрудники прибывают в глубоко пенсионном возрасте и без наличия соответствующей подмены продолжают реализовывать свои обязанности. Особенно остро данная ситуация видна в среде конструкторов, главных инженеров, главных энергетиков и технологов [33]. К тому же ситуация усугубляется ещё и тем, что данные специалисты являются источником уникальной информации, и в ситуации их внезапного ухода и отсутствия подготовленного сотрудника на эту должность потери для предприятия могут быть значительными.

– Стимулирование сотрудников организации. Внутреннее перемещение человеческих ресурсов в любой неизбежно созревающей организации можно охарактеризовать обусловленными особенностями. Данный процесс имеет свои закономерности. Для многих работников вероятность внутреннего перемещения по служебной лестнице является целевым мотивирующим фактором.

– Улучшение экономического положения организации. Эта цель достигается за счет присутствия постоянного состава работников, их регулярной профподготовки и как результат – значительной производительности труда. Как известно, на имидже организации, так и на бизнесе в целом может определенно отразиться уход из организации определенного специалиста. К существенным потерям финансов и времени приводит в том числе и авральный поиск сотрудников через кадровые агентства.

На практике доказано, необходимо изыскать источники комплектования резерва для выдвижения, а также базовые должности для каждой из категорий начальников, что существенно окажет содействие результативному формированию резерва кадров.

Например, для замещения должности начальника участка базовой может рассматриваться должность мастера, начальника цеха – должность начальника участка и т. д.

Возможными источниками кадрового резерва могут быть:

- сотрудники, которые прошли аттестацию и были рекомендованы на выдвижение;
- молодые специалисты, которые проявили себя в работе на практике;
- заместители руководителей разного ранга;
- сотрудники организации, которые закончили вузы без отрыва от производства, и др. [12].

В. А. Дятлов отмечает, что должным уровнем управления и номенклатурой учреждается и структура резерва кадров [9].

Права и обязанности должностных лиц, ответственных за комплектацию и подготовку резерва кадров, соответствующий руководитель любой организации назначается номенклатурой.

Кадровая служба под руководством заместителя руководителя по кадрам исполняют специальную работу по прогнозированию и организации комплектования, подготовки и воспитания резерва кадров.

Обзор научной и учебной литературы показал, что само понятие «кадровый резерв» толкуют по-всякому. Тем не менее, если, объединив все позиции воедино, то можно выделить следующие виды кадрового резерва:

- Внешний кадровый резерв составляют кандидаты, которые, не числясь в организации, представляют для нее вероятную ценность.
- Внутренний, который комплектуется из опытных работников организации, чтобы потом их можно было назначить на вышестоящие должности. Задача организации в данном случае – развивать этих

сотрудников, путем проведения стажировки, подготовки их к выполнению новых задач.

О. А. Соловьев уточняет, что кадровый резерв организации нередко распределяют на три группы:

- оперативный – сотрудники, которые могут занять более высокую или новую должность, как только освободится или возникнет такая вакансия. Им нужно будет пройти минимальный инструктаж, так как они уже располагают всеми необходимыми знаниями и навыками;
- среднесрочный – сотрудники, которые планируют назначиться на руководящую должность и могли бы сделать это после получения соответствующих навыков, и скорее всего уже несколько лет отработали в этой организации. Таких работников надо готовить продолжительное время;
- стратегический – это чаще всего молодые специалисты, располагающие значительным потенциалом. То есть нужно несколько лет напряженной подготовки, для того, что данный сотрудник смог вступить в новую должность [50].

Думается, что руководству организации целесообразно распределять своих резервистов на данные три группы и на каждую разрабатывать отдельно план формирования.

По виду деятельности принято выделять следующие виды резерва кадров:

- резерв развития – это группа руководителей и специалистов, которые готовятся к работе в рамках вновь определенных направлений;
- резерв функционирования – это группа руководителей и специалистов, которые в будущем должны будут обеспечить эффективное функционирование организации.

По времени назначение кадрового резерва подразделяется на:

- ближний резерв - специалисты, которые готовы занять должность в настоящее время;
- средний резерв – специалисты с определенным опытом работы, но которым нужно переподготовиться или повысить квалификацию для

замещения конкретной должности;

– дальний резерв – специалисты, которые должны отработать на промежуточных управленческих специальностях. Для замещения вышестоящей должности они должны пройти повышение квалификации или переподготовку [46].

И. П. Марченко отмечает, что необходимо понять, что проблема высокопрофессиональной подготовки кадрового резерва для нынешней ситуации – это, прежде всего политическая, экономическая и социальная задача, это первостепенное дело специалистов работы с персоналом и не менее ответственное дело каждого резервиста [41].

На практике институт резерва кадров может встретиться с одной из возможных таких опасностей, как переоценка своих возможностей.

По мнению В. Ю. Иванова, результативным считается только тот резерв, про который можно сказать, что:

- цели и задачи кадрового резерва полностью ясны его организаторам и участникам, снабжается их достижение в поставленные сроки;
- создана атмосфера делового сотрудничества, творческого подхода, доверия к подготовке кадров;
- организаторы кадрового резерва и сами резервисты прислушиваются друг к другу, считаются с противоположными точками зрения оппонента по вопросам организации работы с человеческими ресурсами;
- организаторы кадрового резерва и сами резервисты выступают единомышленниками в достижении поставленных целей;
- конфликты и разногласия если и возникают, то касаются главным образом общих и индивидуальных планов сотрудников и претендентов, а не сосредотачиваются вокруг конкретных кандидатов в резерв и их организаторов;
- соблюдается наилучшее сочетание употребляемых методов, форм, процедур как в режиме самообучения, так и в виде организованных курсов и семинаров по программам повышения квалификации и переподготовки;

- обеспечивается становление существенного баланса между «правами» и «ответственностью», «полномочиями» и «обязанностями» участников кадровых резервов;
- все важнейшие решения, так или иначе связанные с комплектованием института кадрового резерва, базируются на достижении компромиссов, на взаимном согласии, на объективно определённых основаниях;
- работники, назначенные из кадрового резерва, в нравственном и профессиональном отношении оправдывают связанные с ними ожидания; [29].

Предполагается, что в кадровом резерве сильными сторонами могут быть представлены следующие факторы:

- репутация: то есть уже только одно пребывание человека в кадровом резерве считается как «визитная карточка» сотрудника;
- гарантия: даёт основание считать, что лучшие претенденты на руководящие должности были выдвинуты в резерв руководством организации;
- уверенность: за время нахождения сотрудника в кадровом резерве с ним проходила необходимая работа [20]. Данный сотрудник может рассматриваться как самый реальный кандидат на замещение должности в качественном восприятии;
- профессиональное ожидание: гипотеза, что при выходе из кадрового резерва, сотрудник будет владеть необходимым и достаточным объёмом знаний, умений и навыков, в силу чего легко справится с обязанностями по должности;
- перспективность актива, которая подразумевает, что сотрудник, прошедший через кадровый резерв, долгое время будет перспективным работником [20].

Е. В. Казаков выделяет следующие слабые стороны кадрового резерва:

- недостаточная гибкость к запросам реальных сфер деятельности организации;

- необъективность при принятии решения о включении неподходящего сотрудника в комплект кадрового резерва;
- формализм в определении индивидуальных планов подготовки, не дающий подлинного повышения знаний, умений и навыков;
- патернализм (ненужная опека при применении выходцев из кадрового резерва);
- субъективизм в принятии решения о нужности использования резервиста [32].

Главная роль кадровых технологий формирования и управления кадровым резервом организации в том, что они мобилизуют профессиональные ресурсы, развивают и наиболее полно задействуют усовершенствование системы внутри межорганизационных отношений, способствуют личностному развитию сотрудников организации [32].

В организации реализация кадровых технологий формирования и управления кадровым резервом по этим направлениям регулируется не только общегражданскими нормами, но и действующим законодательством РФ, внутренними нормативными и административными требованиями.

1.2 Формирование кадрового резерва организации: технологии, методы и этапы

В процессе комплектации резерва кадров организации применяются многообразные кадровые технологии, некоторые из которых уже стали привычными, другие же употребляются в узком масштабе.

Кадровые технологии – это совокупность организационных процедур и методов, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений [25].

Преимущественно, это кадровые технологии, которые оптимизируют процессы комплектации резерва кадров:

- отбор кандидатов;
- работа с резервом кадров;
- аттестация персонала;

- прогнозирование их профессионального и должностного роста и т. д.

Кратко охарактеризуем некоторые из вышеперечисленных кадровых технологий.

Отбор кадров – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств сотрудников с целью определения его соответствия для осуществления обязанностей на определенном участке работы или должности и подбора из имеющихся претендентов наиболее пригодного с учётом соответствия его личных качеств, специальности, квалификации и способностей характеру занятий, интересам организации и его самого [34].

Аттестация – это определение квалификации, уровня знаний сотрудника.

Соответствие занимаемой должности контролируется аттестацией, которая является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала [16].

Постановка целей в сфере управления человеческими ресурсами, а также определение сопровождающих этим целям задач, стратегий и мероприятий, сосредоточенных на оперативное удовлетворение потребности организации в человеческих ресурсах надлежащего количественного и качественного состава, повышение результативности деятельности, формирование способностей персонала, образование положительных условий труда, снабжение занятости – это и есть кадровое прогнозирование [26].

А. Л. Градов уточняет, что кадровые технологии формирования кадрового резерва организации, по сути – это технологии, имеющие в своем распоряжении выраженные социально-управленческие особенности [22].

Вышеназванные особенности связаны, прежде всего, с общей спецификой функционирования организации, с особыми требованиями, предъявляемыми к персоналу, – как профессиональными, так и личностными, и т. д.

Неформальный характер употребления кадровых технологий, является главным условием умножения управляемости человеческими ресурсами организации и в определенной мере – залогом решения их общественных

проблем.

В. В. Елизаров считает, что резервированию в первую очередь подлежат наиболее важные для организации группы персонала [27].

Понимание руководством организации целей и задач его комплектования, постижение того, что эта составляющая работы с человеческими ресурсами может быть в немаловажной степени затратной и не приносить требуемых дивидендов в урезанные сроки – всё это является необходимым условием для успешной работы с резервом кадров. Необходимо, чтобы руководство понимало, что резерв кадров является долгосрочной инвестицией в персонал, приносящей свои плоды только при условии кропотливого и аккуратного отношения к принципам и задачам его формирования.

Магура М. И. считает, что с резервистами необходимо истолковывать направления деятельности организации, ее стратегию последующего развития и формировать у резервистов комплекс корпоративных ценностей [40].

Сотрудников организации необходимо знакомить в регулярном порядке с оценками работающей системы управления, употреблять тренинги и деловые игры для образования благоприятного микроклимата в коллективе, пытаться дать резервистам вероятность вносить предложения в разработку стратегии формирования деятельности организации.

А. П. Воротников уточняет, что одной из важных функций кадровой службы руководство результативной организации считает контроль за качеством подготовки резерва кадров. Каким должен быть этот контроль – вопрос не принципиальный [21].

Важно, чтобы контроль оказывал содействие в получении информации о функционировании каждого конкретного кадрового резерва на должном и вероятном уровне.

В любой организации при внедрении системы работы с резервом кадров вносятся определенные коррективы; некоторые ее разделы дорабатываются, а некоторые, наоборот, — сокращаются. Важно то, что введение лишь некоторых пунктов используемой системы без последующего построения целостной

схемы работы с резервом кадров может не дать предстоящего эффекта и привести в будущем к разного вида потерям (моральным, материальным) для организации.

И. А. Зубченков указывает на то, что только системная и планомерная работа способствует эффективному комплектованию резерва кадров [28].

Всю схему работы с кадровым резервом можно условно разделить на четыре этапа, и направить построение системы в соответствии с целями и задачами организации.

Этапы работы с кадровым резервом:

- составление прогноза и плана думаемых изменений в составе кадров, то есть обнаружение потребности в замещении вакантных должностей на планируемый этап времени;
- предварительный набор кандидатов в резерв из внутренних и внешних источников;
- получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов, как по средствам сбора информации, так и проведением всевозможных оценочных программ;
- комплектация состава резерва кадров и его подготовка по планам подготовки [29].

Выстраивание эффективной системы работы с сотрудниками, состоящими в резерве, является одной из важнейших задач первого этапа формирования резерва кадров. Для ее решения нужно установить потребности на прогнозируемый период и выработать принципы набора резервистов. В данном случае надо подчеркнуть, что период прогнозирования может быть разной продолжительности: в некоторых организациях она может быть от одного года до пяти лет; но все, же многие организации используют трехлетнее планирование.

Проработка системы конкурсного подбора на замещаемые должности является главной задачей второго этапа. Причем конкурс осуществляется, как среди внешних специалистов, так и среди своих работников, и в соответствии с

запросами организации.

На третьем этапе ставится задача по выработке профессиональных навыков и знаний резервистов, которые необходимы им для результативной работы в резервируемой должности и оценки действенности работы с резервом кадров. Для её решения в безукоризненном варианте составляется программа корпоративного образования, в которую входит подготовка специалистов в кадровый резерв. Данная программа может содержать тренинги и семинары, конференции и стажировки, а также второе высшее образование или обучение по программе MBA (Master of Business Administration — «Мастер делового администрирования») [26].

Главной задачей четвёртого этапа является построение системы приобретения резервистами опыта работы на практике по должности, входящей в резерв. Сюда относится замещение работника при отсутствии его на работе по различным причинам, получение резервистом опыта общения с подчиненными сотрудниками.

В совершенном варианте после завершения практической подготовки, срок которой определяется для всякой должности индивидуально, резервист должен быть готов справиться с любыми задачами резервируемого в течение длительного времени и воплощать в действительность весь комплекс деятельности по интересующей должности [37].

Обзор научной и учебной литературы показал, что стандартных рецептов и принципов формирования резерва в организации нет, что определено значительными отличиями между организациями, уровнем текучести человеческих ресурсов, а также половым, возрастным и социальным составом сотрудников.

Утвердительный результат от работы с кадровым резервом возможен при условии, что формирование резерва является составной частью целостной системы работы с человеческими ресурсами в организации. Однако, как уточняет Е. И. Кумаров, если организации не безразлично наличие резервных работников, она должна осуществлять специальный комплекс типовых

мероприятий, которые проводятся в любой организации [35].

На начальном этапе для полноценной работы с кадровым резервом необходимо составить «Положение о формировании кадрового резерва», в котором определяются основные принципы и порядок формирования кадрового резерва, обязанности должностных лиц, отвечающих за создание резерва кадров. В данном документе должен быть воспроизведен порядок внесения изменений как в численный, так и качественный состав резервистов, а также аспекты организации работы с человеческими ресурсами в резерве [18].

Для получения всецелой картины текущего состояния работы с кадровым резервом нужно предусмотреть структуру отчётности для лиц, отвечающих за работу с резервом. Параллельно с «Положением о формировании кадрового резерва» составляется «Перечень должностей», подлежащих резервированию и определяется конкретное число резервистов на каждую должность. Вышеуказанные локальные нормативные акты подготавливаются службой управления персоналом и утверждаются руководителем организации [18].

Кроме вышеназванных документов надлежит разработать и утвердить формы отчётности, обозначить периодичность сдачи отчётов, а также определить исполнителей. В этот же период необходимо составить форму списка резерва кадров, «План профессиональной подготовки и развития резервистов», «Отчёт о продвижении по служебной лестнице сотрудников, состоящих в резерве».

Для решения задач второго этапа, в соответствии с Положением о формировании кадрового резерва, потребуется предусмотреть элементы конкурсного отбора специалистов. В число претендентов на выдвижение, как правило, прикрепляются работники, имеющие нужный опыт работы в организации. Но, как показывает практика, также возможны обстоятельства, когда резервиста рациональнее искать и на внешнем рынке труда.

Работа по отбору кадров, дающая наиболее полное представление о личностных и профессиональных качествах кандидата в резервисты, во многих российских организациях и зарубежья используется как конкурсный отбор

кандидатов. И. В. Лукьянов уточняет, что зачастую руководство организаций приглашают для участия в работе конкурсной комиссии внутренних и внешних специалистов с целью сделать процесс отбора наиболее объективным [38].

Максимальное число персонала соответствующих тем требованиям, которые предъявляются к претендентам на выдвижаемую позицию, отбирается отделом кадров организации.

Как показывает практика, для увеличения результативности конкурсного отбора неплохо притягивать к участию в нем максимально вероятное количество сотрудников, допустимо соответствующих требованиям группы резервируемых должностей.

Изученная научная и учебная литература дает возможность сделать вывод, что в резерв на руководящие должности высшего звена рекомендуется подбирать работников организации не старше пятидесяти лет. В состав резерва должностей руководителей среднего звена целесообразно включать менеджеров низшего звена [39].

Именно географическое положение и градообразующий статус отдельных организаций обуславливает существенные затруднения, которые появляются при осуществлении мероприятий реализации второго этапа.

Так, многие немелкие организации учреждались в «чистом поле» и затем вокруг них вырастали города, в которых 80 процентов населения прямо или косвенно было связано с «промышленным гигантом» [54]. Трудности начала 90-х гг. породили существенный отток местных жителей из ранее экономически активных регионов, и тем самым недостаток кадров приходится чаще восполнять, привлекая специалистов из других регионов, что в свою очередь приводит к удорожанию рабочей силы и требует обеспечения данных работников определенным социальным пакетом, такое месторасположение также определяет ряд трудностей с подбором сотрудников [54].

Косвенные методы и объективные данные определения профессиональных и личностных качеств сотрудников могут руководством организации применяться с целью определения персонального состава резервистов.

Создание кадрового резерва на резервируемые должности руководителей может осуществляться в виде неоткрытого конкурса. В данном случае ответственный за комплектование резерва по данной группе самостоятельно назначает состав кандидатов и формирует отбор резервистов [55].

Общая система корпоративного обучения и развития работников проводится руководством организации в целях решения задач третьего этапа. В данную систему входят мероприятия, направленные на формирование профессиональных деловых и личностных качеств персонала. Ее построение, очень часто, связано необходимыми материальными расходами, а значит, отдел, отвечающий за ее разработку, обязан подходить к проблемному вопросу обдуманно, с учётом перспективных тенденций развития деятельности, внешние и внутренние факторы, которые могут повлиять на эффективность схемы развития работников, как в краткосрочных, так и в среднесрочных и долгосрочных прогнозах.

Особенно значимо, чтобы схема развития персонала включала мероприятия, которые будут направлены на:

- развитие у кандидатов в резерв необходимых качеств, необходимых для работы на новой должности;
- укрепление позитивного имиджа резервистов;
- придание резервистам обусловленного статуса увеличивающего их престижность в организации [53].

Немаловажным является учёт фактора морального стимулирования персонала, находящегося в резерве. Можно ввести систему стимулирования благополучно проходящих обучение по программе подготовки кадрового резерва, например, по результатам положительных результатов зачётов, экзаменов, прохождения тестирования.

Максимальный учёт стажа работы сотрудников, их потребности и желание продвигаться в предложенном направлении, индивидуальные и психологические особенности, наличие лидерских качеств, необходимы в результате разработки программ индивидуального развития персонала.

Приобретение резервистами по резервируемой должности практического опыта работы воплощается в действительность на четвёртом этапе, когда проверяются знания и навыки резервистов.

Воля руководства организации к притягиванию резервистов к деятельной работе, а также приобретённые новые знания и вероятность применить их на практике, играют на таком этапе одну из главных ролей. В такой период самой значительной способностью администрации является «рассмотрение» работника, не дать возможности ощутить себя более образованным, более опытным, способным к решению более сложных задач, а организация при этом не в состоянии дать работнику задействовать себя на новом витке служебной лестницы и применить весь этот «опыт» внутри себя, [53]. Если такого работника вовремя не направить, то он, скорее всего, будет себе подбирать новое место работы в связи с неудовлетворенностью. На данном этапе нельзя не думать и о тех отношениях, которые складываются с резервистом у резервируемого работника.

В. Ю. Тульнин утверждает, что руководителю неизменно сложно осмысливать, то, что на его должность готовится сотрудник, который, возможно, будет лучше его по ряду параметров [52].

Практика показывает, что если резервируемый работник находится в предпенсионном возрасте, то избежать конфликта будет трудно. В данной ситуации надлежит подействовать на сотрудников по двум направлениям:

- резервируемому сотруднику надо дать возможность почувствовать себя опытным наставником, отметить значимость его работы для организации и объяснить, что подготовка резерва важна для стабильного развития организации, нужно пояснить смысл формирования резерва на его должность;
- резервисту необходимо разъяснить, что он может быть назначен на эту должность только тогда, когда руководство предприятия будет уверено в его профессиональных качествах и увидит в нем готового к переменам и способного внести новые идеи в работу как своего отдела, так и всей

организации в целом [52].

Бесспорно, как отмечает К. В. Ясенко, сдерживание молодых деятельных работников, обладающих немалыми амбициями, прошедших программу переподготовки кадрового резерва и стремящихся в бой, бесспорно, вызывает существенные сложности [56]. Если резервиста назначить на вновь введенную должность заместителя резервируемого, думается, что данную проблему можно решить более результативно.

Только профессионализм и своевременное реагирование руководства и службы персонала организации на те положительные изменения, которые демонстрирует работник в период подготовки резервистов, на четвёртом этапе играют существенную роль в закреплении итогов выполненной работы. В ином случае неминуема демотивация работника, а она, в итоге, приведёт к выходу работника на рынок труда.

По итогам оценки и сравнения кандидатов предварительный список резерва уточняется, и вносятся поправки.

Список кадрового резерва составляется из двух частей.

Кандидаты готовые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем (от одного до трёх месяцев), а также претенденты на должности, которые станут вакантными в ближайшее время (один или два года) и требуют теоретической подготовки кандидатов, зачисляются в оперативный резерв на замещение определённых ключевых должностей [51].

Молодые работники, имеющие высокий профессиональный уровень и обладающие лидерскими стремлениями, которые в перспективе смогут занимать эти должности на срок от десяти до пятнадцати лет, в основном составляют стратегический резерв организации.

Думается, что стратегический резерв выступает своеобразным побуждающим фактором для сотрудников, способствуя возможности карьерного роста и количеству требуемых для этого усилий.

Список кадрового резерва должен иметь действенный, а не формальный характер, при его составлении должны быть учтены следующие требования:

- указаны сведения о кандидате: его фамилия, имя и отчество;
- замещаемые должности определены в полном соответствии с существующим в организации штатным расписанием и номенклатурой должностей, позиционированы в зависимости от иерархии уровней управления;
- воспроизведены основные требования к замещаемой должности, определённые ее профессиограммой, и максимальные ограничения критериев для кандидатов (образование, возраст, стаж работы и т. д.);
- должность, занимаемая сотрудником по состоянию на день составления списка, в точном соответствии с записями в трудовой книжке и трудовом договоре сотрудника, дата и номер приказа о назначении;
- сведения об образовании: его вид, какое учебное заведение и когда закончил, специальность в соответствии с записью в дипломе, наличие ученого звания или степени;
- дата рождения;
- указано время пребывания в резерве (дата зачисления в кадровый резерв);
- приведены выводы и рекомендации заключительной аттестации с оценкой профессиональных, деловых и личных качеств кандидата и предложения по выдвижению на вышестоящую должность;
- предусмотрена возможность контроля за возможными видоизменениями в положении кандидата: назначение на должность; элиминирование из списка резерва с указанием причины (увольнение, переезд в другую местность, снижение результативности и требовательности к себе и т. п.); награждение государственными, ведомственными и корпоративными наградами; присвоение почётных званий и т. д. [47].

Согласовав с руководителем структурных подразделений список резерва, сотрудник отдела кадров, формирует завершающий данный список с учётом итогов проверки персонала.

Решение о включении в состав кадрового резерва, выраженное в виде утверждённого списка и закреплённое нормативно-правовым актом

организации, принимается руководителем предприятия. Исключение из списка реализовывает он же с учётом возрастных ограничений, состояния здоровья, неудовлетворительных результатов работы в период нахождения в резерве.

Полному пересмотру список кадрового резерва организации подвергается после двухгодичного срока.

Зачисляя кандидата в состав резерва, учитывают:

- результаты работы на вверенном ему участке;
- выводы последней проверки;
- результаты изучения сотрудника путем личного общения, а также отзыв о нем прямых руководителей, коллег и подчиненных;
- результаты исследования мнений коллектива о кандидатах в руководители;
- итоги изучения личного дела, психологического тестирования и другие материалы, характеризующие деловые и личностные качества сотрудника [48].

К методам подбора кандидатов в резерв кадров относятся: социально-психологические, практические и учебные методы.

К практическим методам относятся:

- замещение отсутствующего руководителя на время его болезни, командировки, отпуска;
- стажировка, дублёрство;
- назначение руководителем коллектива кандидата, выполняющего временную задачу и др. [45].

Максимальное распространение получили следующие методы:

- интервью, которое выражается в виде получения произвольных письменных и устных характеристик;
- биографический, заключающийся в изучении у работника личных документов;
- тестирование у сотрудника самооценки и психологическое тестирование;
- экспертиза: обобщение мнений независимых экспертов.

Биографический метод – это изучение в отношении личности кандидата объективных показателей по представленным документам. При его помощи можно сформировать данные, которые связаны с передвижками людей по должностям и профессиям, данные по его образованию, квалификации и прочие показатели. Тем не менее, данный метод имеет ряд недостатков: он не даёт возможности получить достаточное количество информации о величине развития личностно-деловых качеств сотрудника [49].

Расширению системы полученных показателей способствует метод «интервью». Но следует учесть, что полученные данные о сотруднике организации будут носить субъективный характер, с учетом взаимоотношений между людьми. Данное обстоятельство затрудняет проведение объективной оценки сотрудника.

Метод «интервью» используется как основной при подборе кандидатов в резерв на выдвижение в практике кадровых сотрудников или служб организаций [51].

Представители кадровой службы организации продолжительные беседы с сотрудниками данной организации разного уровня в процессе исполнения подбора кандидатов ведут по заранее разработанному сценарию. Основная цель подобных бесед заключается в приобретении максимального объёма информации о кандидате по различным направлениям его деятельности и с разных точек зрения.

Изучение научной и учебной литературы показало, что на современном этапе обширно применяются методы обобщения независимых экспертных мнений («экспертиза») [53].

Сотрудники организации привлекаются как эксперты, которые располагают сведениями о характеризуемом сотруднике. Их опрос проводится в виде анкетирования и информация, полученная после надлежащей обработки, применяется как дополнительный критерий для определения решения по индивидуальной работе, карьерному продвижению сотрудника и т. д.

Следует отметить, что нередко применяются методы психологического

тестирования для получения объективной информации о способностях и возможностях сотрудника, в процессе которых исследуются его деловые личностные характеристики. Использование данных методов требует особенной предварительной подготовки сотрудников, осуществляющих тестирование, и сотрудников, проходящих его. Данная работа проводится специалистами-психологами или социологами.

Г. А. Петров считает, что работа по исследованию личностно-деловых качеств сотрудника организации проводится специалистами по кадрам с определенной квалификационной подготовкой, с изменениями содержательной части в отношении трудовых функций службы кадров или отдельных сотрудников. Новые требования, предъявляемые к квалификации сотрудников кадровых служб, предполагают:

- умение сотрудников кадровых служб обеспечивать осуществление инструктажей и проводить подготовительную работу по реализации опроса экспертов или тестирования;
- формирование системы аккумуляции информационного фонда, обработки информации для получения наглядных результатов деятельности сотрудников кадровых служб в сборе информации о динамике развития деловых личностных качеств персонала;
- наличие доступных практических методик проведения опроса экспертов или реализации тестирования сотрудников;
- улучшение системы работы с кадрами с целью повышения развития способностей и их творческой отдачи [17].

Обзор выше приведённых методов подбора кандидатов даёт возможность сделать важный вывод: не существует одного оптимального метода, поэтому специалисты кадровой службы организации обязаны владеть всем набором приёмов для привлечения кандидатов и применять их в зависимости от конкретной задачи. Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации подбора кандидатов необходимо руководствоваться следующими правилами:

- использовать, как минимум, два метода притягивания кандидатов со стороны;
- поиск кандидатов всегда проводить из внутренних ресурсов организации.

Формы обеспечения кадрового отбора:

- кадровый;
- научно-методический;
- материально-технический;
- организационный;
- программный.

С помощью научно-методического обеспечения возможно установление совместной методологии отбора, научных принципов, методов, критериев, и применяемого математического аппарата. Оценка и проверка результативности подбора, анализ и обобщение данных, разработка рекомендаций по совершенствованию деятельности кадровой службы играют самое важное значение [26].

Комплекс научных обоснованных мероприятий, проводимых руководством организации последовательно или одновременно на разных этапах деятельности с целью сжатия сроков и увеличения качества отбора – это и есть организационное обеспечение подбора кадров [32].

Обеспечение подбора кадров – это есть притягивание всех необходимых специалистов: руководителей соответствующих структурных подразделений, руководителей высшего звена, специалистов среднего звена, юристов, психологов, экономистов, внешних экспертов – на всех этапах деятельности организации [39].

Материально-техническое обеспечение отбора персонала выражается в необходимом финансировании проводимых процедур и оснащенность их требуемой организационной техникой [46].

Программное обеспечение – это автоматизация отдельных этапов подбора человеческих ресурсов с задействованием соответствующих компьютерных программ [51].

А. П. Егоршин выделяет следующие научно-методические принципы подбора кадров:

- комплектность – исчерпывающее изучение и оценка личности кандидата;
- объективность – повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к наименьшему, влияния субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение;
- непрерывность – непрерывная деятельность по комплектации кадрового резерва для руководящих должностей, отбору и вербовке лучших специалистов;
- научность – использование в процессе подготовки и проведения подбора новых научных достижений и новейших технологий [26].

На основании всего вышеизложенного, можно сделать вывод, что методически и научно обоснованный подбор кадров даёт возможность избежать широко распространённой ошибки – субъективной оценки кандидата, значительного влияния первого впечатления о человеке (которое может быть ошибочным) на последующее решение о приёме его на работу. Для того чтобы оценить более точно, необходимо брать во внимание и опираться на факты, используя как можно больше информации.

1.3 Особенности отбора и подготовки кандидатов в кадровый резерв

Процедура отбора кандидатов в кадровый резерв организации предусматривает несколько этапов:

- организация профориентационной работы сотрудников организаций и выпускников высших учебных заведений на профессии управленческого характера;
- развитие у выпускников вузов таких свойств и качеств, которые необходимы при трудоустройстве по специальности;
- получение информации о кандидатах для составления резерва, формирование развернутых характеристик на каждого кандидата, создание

бланка данных о кандидатах в резерв;

– определение пригодности кандидата к ведению управленческой деятельности и оценка качества, отбор и зачисление кандидатов в состав резерва на выдвижение [44].

Отбор кандидатов из резерва организации для назначения на должность осуществляется на основе сопоставления их индивидуальных характеристик с совершенным вариантом, конфиденциально, с обнаружением результатов работы в настоящей и прежней должностях, степени готовности, возраста, потенциала, оценки усилий по подготовке к занятию должности. Данные о повышении квалификации, результаты аттестации и тестирования в организации употребляются специалистами по кадрам в качестве вспомогательных технологий отбора.

Зависимость выдвижения от преодоления недостатков и успешного обучения строго соблюдается руководством при принятии решений о формировании и управлении кадровым резервом [45].

Первые лица организации при участии специалистов кадровой службы один раз в полгода осуществляют оценку итогов, достигнутых кандидатами, зачисленными в кадровый резерв. С той же периодичностью оценивается реалистичность мероприятий по работе с резервом в контексте развития деятельности организации, и вносятся изменения в соответствующие стратегические планы.

Практика показывает, что анализ результативности работы с кадровым резервом кадров осуществляется при выявлении ряда количественных показателей, учёт которых дает возможность своевременно корректировать подготовку резервистов и их передвижку. При этом учитывается, что, находясь в резерве, сотрудники осваивают полноценную подготовку к работе на руководящей должности, эффективно повышают свой профессиональный и личностный потенциал [42]. Нереальность реализации личностного потенциала внутри организации может подтолкнуть специалиста к поиску нового места работы, в связи с чем все усилия, потраченные на подготовку специалиста

окужуются напрасными.

Организация подготовки работы с резервом кадров является главным и существенным направлением в работе с человеческими ресурсами предприятия. По мере последующего изменения механизма системы управления производственным процессом, закономерно усиливаются требования к профподготовке современного руководителя. Так, руководителю любого подразделения, кроме базовой подготовки в вузе, необходимо дополнительное приобретение знаний и навыков в области управленческой деятельности человеческими ресурсами, что достигается, как правило, путём обучения в различных видах и формах системы повышения квалификации и переподготовки кадров управления.

В. А. Ишмуратов отмечает, что квалификация руководителя во многом обуславливает ее уровень и является важным звеном квалификации руководителя [31]. Выбор формы обучения кандидатов в резерв зависит от стажа работы, уровня их образования по специальности, прохождения ими повышения квалификации, обучения в данный момент, а также от возможностей учебно-материальной базы организации и т.д.

Отделом кадров организации по истечении времени и по итогам проведенных мероприятий дается заключение о выборе формы обучения кандидата в кадровый резерв с учётом выводов службы профессиональной ориентации и профессионального отбора. При этом кадровая служба (либо специалист по кадрам) составляет списки кандидатов на зачисление в резерв. Также кадровая служба составляет учебные программы и планы, определяет сроки обучения и организует учебный процесс [31].

Считается, что основой формой подготовки резерва кадров является:

- для изучения опыта работы направление в организации;
- для вновь назначенных руководящих работников проведение стажировки у опытных руководителей;
- привлечение к участию и подготовке в работе научно-технических советов, семинаров, совещаний;

- обучение и воспитание специалистов на практике;
- привлечение к участию в подготовке предложений по улучшению деятельности организации в целом или по некоторым вопросам и т.д.

Установлено, что процедура принятия обоснованного решения о выставлении на руководящую должность определённого работника из состава кадрового резерва предусматривает соблюдение следующих условий:

- присутствие нескольких кандидатов на конкретную должность;
- оценку необходимых профессиональных качеств кандидатов и соответствие их требованиям, установленным должностным регламентом;
- сравнительный анализ характеристик кандидатов для выбора наиболее достойного.

Выдвижение работника на надлежащую должность можно считать завершением работы по подготовке и формированию кадрового резерва организации. Конечной целью кадровой политики любой организации, равно также, как и ключевым звеном всей работы с человеческими ресурсами организации является расстановка кадров. [43].

Специалистами в области управления человеческими ресурсами с целью повышения уровня объективности подбора высокопрофессиональных и квалифицированных специалистов на должности, где особое значение имеют профессиональные качества сотрудников, рекомендуется употреблять замещение вакантных должностей и конкурсную систему подбора. На основе проведения конкурсов может осуществляться замещение должности как специалистов так и руководителей структурных подразделений. Руководитель организации принимает решение о том, какие вакантные должности замещаются по конкурсу [47].

Своим решением руководитель предприятия для проведения конкурса комплектует конкурсные комиссии. В состав комиссии должны быть включены представители администрации и высококвалифицированные специалисты соответствующего профиля.

Основная задача конкурсной комиссии – представить руководителю

рекомендации по назначению на должность конкретного лица из числа кандидатов, участвовавших в конкурсе.

В отраслевой и местной печати обширно освещается СМИ и на сайте самой организации ход конкурса и его итоги, а также публикуются объявления об организации конкурсов, сроки подачи заявлений, требования к кандидатам.

Администрация организации и сотрудники подразделений, с согласия самих кандидатов также имеют право и возможность предлагать сотрудников на должности, замещаемые на основе конкурса. Любой сотрудник также может предложить свою кандидатуру при условии, что соответствует предъявляемым требованиям к конкретной должности [48].

Комиссия организации дает оценку кандидатам на замещение должности с точки зрения присутствия у них необходимого опыта работы, уровня образования, соответствия их специальности и квалификации требованиям, предъявляемым к данной должности, а также на основании проведенных собеседований и представленных документов. Кандидатам, которые отвечают этим условиям, комиссия вправе предлагать подготовить доклады по проблемам, связанным с их будущей деятельностью, в целях определения уровня их компетентности.

Путем тайного или открытого голосования, большинством голосов, учитывая качество их докладов, на основе собеседований с кандидатами, с использованием других методов оценки претендентов, комиссия принимает решение о рекомендации того или иного кандидата на замещение вакантной должности, по которой был объявлен конкурс.

Назначение по результатам конкурсов проводит руководитель организации с учётом решения комиссии. С целью улучшения расстановки руководящих кадров рационально осуществлять специальные процедуры и мероприятия, которые способствуют самому точному определению степени знаний, умений и навыков кандидатов на должность.

Перед тем, как кандидата назначат на новую должность, осуществляется организация для него специальной должностной подготовки, которая включает

в себя обучение в рамках системы повышения квалификации в группе резерва на соответствующую должность, должностную стажировку в самых передовых организациях отрасли и психолого-педагогическую подготовку при вступлении в должность.

Исследование результатов должностной подготовки показывают, что руководители высшего ранга в организации или их заместители, не прошедшие подготовки на должность, усваивают свой участок работы за два или три года, а прошедшие такую подготовку – в течение одного года [52].

Проведение мероприятий, ставящих перед собой цель сократить адаптационный период вхождения в должность и максимально подготовить сотрудника в психологическом отношении к выполнению функций в новом для него качестве – это и есть психолого-педагогическая подготовка [43].

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

1. *Теоретическая подготовка* предусматривает внутрифирменные формы обучения, связанные с направлением в учебные заведения, и включает:

- повышение образования, связанного с прежней подготовкой кандидатов;
- обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления организацией;
- обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления.

Основной формой контроля выступает сдача зачётов, осуществляемая один раз в полгода.

2. *Специальная программа* предполагает разделение всего резерва по

специальностям и подготовку, сочетающую теорию с практикой, в том числе:

- ролевые и деловые игры по общетехническим и специальным проблемам;
- тренинги;
- решение конкретных производственных задач по специальностям.

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

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

Индивидуальные планы подготовки разрабатываются резервистами совместно с их прямыми начальниками, координируются со службой управления персоналом и утверждаются вышестоящим руководителем.

Руководителями организации и работником отдела кадров, ответственными за подготовку кадрового резерва необходимо периодически осуществлять контроль за выполнением индивидуальных планов.

Результаты контроля отражаются в индивидуальном плане подготовки и упомянутом выше листе оценки деятельности [36].

В контексте вышесказанного, можно сделать следующие выводы:

- Группа сотрудников, которые допустимо способны к руководящей деятельности и отвечают требованиям, предъявляемым должностью, которые были подвергнутые отбору и прошли целевую квалификационную подготовку – это и есть кадровый резерв.
- Создание резерва кадров в организации обеспечивает преемственность в управлении человеческими ресурсами, повышает мотивацию и лояльность, уровень готовности сотрудников к неизбежным изменениям в организации, что приводит к снижению текучести кадров и общей кадровой стабилизации.
- Именно результативно осуществляемый и контролируемый процесс формирования кадрового резерва призван сделать процедуру перемещений по вакансиям плановым и управляемым. Важно добиться предельной

прозрачности в вопросах назначений и перемещений, чтобы сотрудники могли видеть перед собой цель и способы её достижения.

2 Анализ управления кадровым резервом ООО «Автораунд»

2.1 Общая характеристика организации

ООО «Автораунд» – общество с ограниченной ответственностью, которое выполняет свою деятельность на основании Устава организации, а также в соответствии с нормами действующего законодательства Российской Федерации.

Основной целью деятельности ООО «Автораунд» является осуществление производственно-коммерческой деятельности для извлечения прибыли.

Миссия ООО «Автораунд» г. Ульяновска: «Продавая инновационную, продукцию, мы ежедневно приносим радость в каждый дом».

Максимальное получение прибыли – это основная и главная финансовая цель ООО «Автораунд».

ООО «Автораунд» осуществляет следующие виды деятельности, в соответствии с выпиской из единого государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ):

- деятельность агентов по оптовой торговле бытовыми товарами, скобяными, ножевыми и прочими металлическими изделиями, электроустановочными изделиями;
- деятельность агентов по оптовой торговле радио- и телеаппаратурой, техническими носителями информации;
- деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров;
- деятельность агентов по оптовой торговле рудами и металлами;
- оптовая торговля непродовольственными потребительскими товарами;
- оптовая торговля бытовыми электротоварами, радио и телеаппаратурой, техническими носителями информации;
- оптовая торговля неэлектрическими бытовыми приборами;
- оптовая торговля скобяными изделиями, ручными инструментами,

водопроводным и отопительным оборудованием;

- оптовая торговля машинами и оборудованием;
- оптовая торговля производственным электрическим и электронным оборудованием, включая оборудование электросвязи;
- оптовая торговля металлами в первичных формах;
- розничная торговля бытовыми электротоварами, радио- и телеаппаратурой, а также аудио- и видеоаппаратурой;
- розничная торговля санитарно - техническим оборудованием;
- розничная торговля бывшими в употреблении товарами;
- розничная торговля по заказам;
- розничная почтовая торговля;
- розничная торговля, осуществляемая через телемагазины и компьютерные сети;
- ремонт бытовых электрических изделий, а именно ремонт радио- и телеаппаратуры аудио- и видеоаппаратуры, также прочих бытовых электрических изделий;
- осуществление других видов деятельности, не противоречащих действующему законодательству РФ.

ООО «Автораунд» самостоятельно снабжает и создаёт свою трудовую, финансовую хозяйственную и иные виды деятельности, составляет необходимые для этого внутренние положения и другие акты локального характера.

ООО «Автораунд» самостоятельно заключает и контролирует исполнение хозяйственных и других договоров со всеми видами организаций, предприятий и учреждений, а также частными лицами.

Единоличным исполнительным органом является генеральный директор, назначаемый единственным участником. Генеральный директор руководит текущей деятельностью ООО «Автораунд» и решает все вопросы, которые не отнесены Уставом организации и законодательством к компетенции единственного участника организации. ООО «Автораунд» расположен по следующему юридическому адресу: 432000, Россия, Ульяновская область,

г. Ульяновск, ул. Московское шоссе, д. 3.

ООО «Автораунд» г. Ульяновска имеет самостоятельный баланс, расчётный счёт в банке, печать со своим наименованием. Бухгалтерский учёт, статотчётность и документооборот в ООО «Автораунд» комплектуется в соответствии с нормами действующего законодательства РФ.

Рабочий день руководителей и менеджеров длится с 8 - 00 до 18 - 00, а для технического персонал (посменно) – с 8.00 ч. до 24.00 ч.

Сотрудники отдела кадров ООО «Автораунд» сообща с менеджерами по персоналу, а также руководство ООО «Автораунд» ведут работу по передвигке (найм, отбор, набор в кадровый резерв, увольнение, стажировка, обучение и т. д.) персонала ООО «Автораунд» г. Ульяновска в соответствии с нормами действующего законодательства РФ.

Организационная структура ООО «Автораунд» – линейно-функциональная, которая характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, сконцентрировавший в своих руках все функции управления и исполняющий единоличное руководство подчинёнными ему сотрудниками. Его решения, даваемые по цепочке «сверху вниз», неизменны для выполнения нижестоящими звеньями. Он, в свою очередь, подчинён вышестоящему руководителю. На этой основе формируется иерархия руководителей данной схемы управления, то есть исполняется принцип единоначалия, который мыслится в том, что подчинённые реализовывают распоряжения одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права передавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника. Организационная структура ООО «Автораунд» представлена на рисунке 1.

Генеральный директор ООО «Автораунд» исполняет свои обязанности на принципе единоначалия и несёт персональную ответственность за деятельность организации. Непосредственно генеральному директору подчиняется главный бухгалтер, который несёт ответственность за создание учётной политики, ведение бухгалтерского учёта, своевременное формирование полной и

достоверной бухгалтерской отчетности.

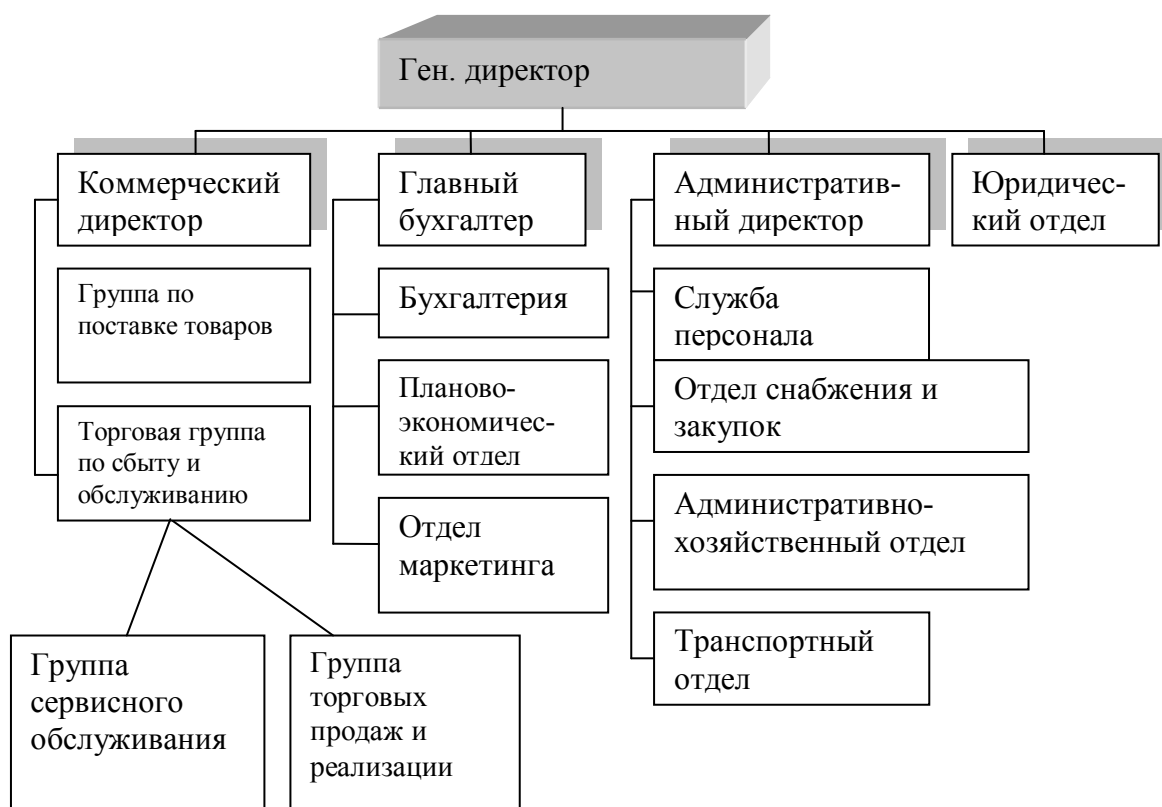


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Автораунд» г. Ульяновска

Юридический отдел в своей работе подчиняется непосредственно директору организации, по заданию которого принимает участие или составляет проекты при разработке документов правового характера. Под руководством административного директора, который подчиняется непосредственно генеральному директору организации, функционирует отдел кадров (специалист по кадрам), который отвечает за отбор, осуществление необходимых проверок, подготовку документов и комплектование организации кадрами в соответствии со штатным расписанием.

Главной функцией отдела снабжения является бесперебойное и своевременное обеспечение необходимыми материалами. Административно-хозяйственный отдел координирует состояние офиса, осуществляет приобретение хозяйственного инвентаря и т. п. Транспортный отдел контролирует техническое состояние имеющихся в наличии у организации транспортных ресурсов. Подчиняясь генеральному директору, коммерческий

директор возглавляет торгово-закупочные группы. Торговая группа по сбыту и обслуживанию подразделяется на группу сервисного обслуживания и группу торговых продаж и реализации.

В ООО «Автораунд» организационная структура управления предприятием отражает основной принцип ее построения – управление и создание кратчайшей цепи команд, при наименьшем вовлечении числа подразделений организации.

ООО «Автораунд» базирует отношения с другими юридическими лицами во всех сферах деятельности исключительно на основе договоров. В своей деятельности организация берёт в расчёт интересы потребителей, их требования к качеству товаров, услуг, которые сбываются и оказываются по соответствующим ценам и тарифам. Так из форм финансовой отчётности ООО «Автораунд» отчётливо видно:

- за предыдущий год (2016 г.) снизился объём продаж;
- в 2016 г. этот объём сбавился на 39 % по сравнению с 2015 г. и составил 31 % от нормативной потребности;
- продолжительность оборота текущих активов предприятия в 2015 г. составила – 0,7 года, а в 2016 г. – 0,8 года, что говорит о росте срока оборачиваемости текущих активов, который не содействует повышению финансовой стабильности;
- оборачиваемость производственных запасов ускорилась. Срок сбыта приобретённых товаров по сравнению с началом года увеличился на двенадцать дней, что доказывает снижение спроса и «замораживание» оборотных средств. Такая ситуация отрицательно скажется на сроке окупаемости расходов и снижении результативности торговой деятельности. В 2016 году прослеживается незначительно положительная динамика;
- организация в 2016 г. рассчитывается по своим обязательствам в 0,1 года, однако срок погашения обязательств увеличился на 4,8 дня;
- дебиторы с организацией в 2016 г. рассчитывались в течение 0,1 года;
- о превышении в 2016 г. темпа роста дебиторской задолженности над

темпом роста кредиторской задолженности. Причиной данного является более небольшая скорость обращения дебиторской задолженности.

Таким образом, финансово-экономической службе организации необходимо путём регулярного проведения корректировки взаиморасчётов, в том числе дебиторской задолженности, принять меры к своевременному возврату средств, находящихся в обороте должника, а в случае присутствия долгосрочной дебиторской задолженности, передать дело в арбитражный суд.

Из форм отчётности показателей хозяйственной деятельности ООО «Автораунд» видно, что:

- рентабельность продаж в 2016 г. составила 2,46 %, т. е. было приобретено более двух рублей прибыли со ста рублей стоимости продукции;
- рентабельность собственного капитала составила 2,88 %, что в два раза выше, чем в 2015 году;
- фондорентабельность в 2016 г. находится на уровне 6,65 %, т. е. 6,65 руб. прибыли со ста рублей стоимости основных фондов. В соответствии со значением показателя рентабельности затрат можно видеть, что организация приобрела со ста рублей, затраченных на изготовление продукции, 2,98 рубля прибыли. В периоде, предшествующем исследуемому, рентабельность затрат составляла 1,36 руб. со ста рублей затрат;
- рентабельность перманентного капитала в 2016 г. составляет 12,87 %, что на 2,29 % выше, чем в 2015 г.

Управление в ООО «Автораунд» осуществляется во всех сферах деятельности: закупочной, сбытовой, плановой и финансовой, освоения новой техники и технологиях, работе с персоналом. Любой такой аспект даёт определённую картину одной стороны деятельности, и лишь в совокупности они представляют собой совершенную характеристику деятельности организации. Каждая из указанных выше подсистем тесно связана друг с другом, а также они взаимно дополняют друг друга и располагают общей целевой нагрузкой, и не превосходитсся другой целевой подсистемой. Надлежит отметить, что степень компетентности работников находится в тех пределах,

какие необходимы для исполнения определённой работы. Данные факторы, бесспорно, отражаются на экономическом положении организации.

Укрепление позиций на рынках Приволжского федерального округа, а также других регионов и освоение рынка без границ за счёт реализации электротоваров, радио - и телеаппаратуры, мебели, технических носителей информации и т. д. с наименьшей себестоимостью и наилучшего качества – основная рыночная цель ООО «Автораунд». Предоставление качественных торговых услуг техникой, мебелью и сопровождающими товарами с их сервисным обслуживанием населению – это основная стратегическая цель ООО «Автораунд». Финансовая стратегия ООО «Автораунд» предусматривает обеспечение наилучшего соотношения рентабельности, ликвидности и финансовой устойчивости деятельности организации.

Стратегия качества ООО «Автораунд» предусматривает сбыт продукции, удовлетворяющей требования потребителей и обеспечивающей доход организации. Расширение рынка реализации продукции и услуг, введение процессов, оборудования, системы координации – задачи стратегии качества ООО «Автораунд». В отдел маркетинга входят два специалиста и руководитель отдела. Отдел маркетинга ООО «Автораунд» реализовывает следующие маркетинговые функции: изучение товарного рынка, реклама, сервисное обслуживание покупателей; эластичная ценовая политика и т. д.

У ООО «Автораунд» на российском рынке имеются несколько основных конкурентов. Это предприятия и организации, занимающиеся такими же видами деятельности или близко смежными с ними. ООО «Автораунд» удаётся обойти своих конкурентов по ряду позиций. Основными конкурентами являются: ООО «Ульяновскгоргаз», ООО «Газовик», Сервисный центр «Skala», Компания «Союз Мастер» и т. д. В ближайших планах у ООО «Автораунд» г. Ульяновска – завоевание новых рыночных ниш. Новейшее техническое оборудование данного сервисного центра позволит производить диагностику и ремонт всех категорий сложности, косметический ремонт, смену программного обеспечения любой техники.

В ООО «Автораунд» расчёт цен производится с учётом себестоимости продукции и услуг, а также на основе мировых цен, цен на внутреннем рынке (цен конкурентов). В последнее время ведётся политика баланса своей ниши на рынке и завоевание новой, в связи с чем организации приходится сбавлять цены, чтобы быть конкурентоспособным.

В ООО «Автораунд» применяется повременно-премиальная, сдельно-премиальная, повременная системы оплаты труда. Данные системы оплаты труда строятся на выборе тех или иных форм заработной платы и установлении соотношения между звеньями вознаграждения.

ООО «Автораунд» использует следующие формы стимулирования: материальное вознаграждение; ставка заработной платы; дополнительные выплаты (помощь в оплате расходов на образование, медицинское обследование, страхование). В состав фонда заработной платы включаются все начисленные суммы оплаты труда и компенсационные выплаты, а также денежные суммы, зачисленные работникам за неотработанное время, в течение которого за ними сохраняется заработная плата в соответствии с порядком, предусмотренным действующим законодательством Российской Федерации.

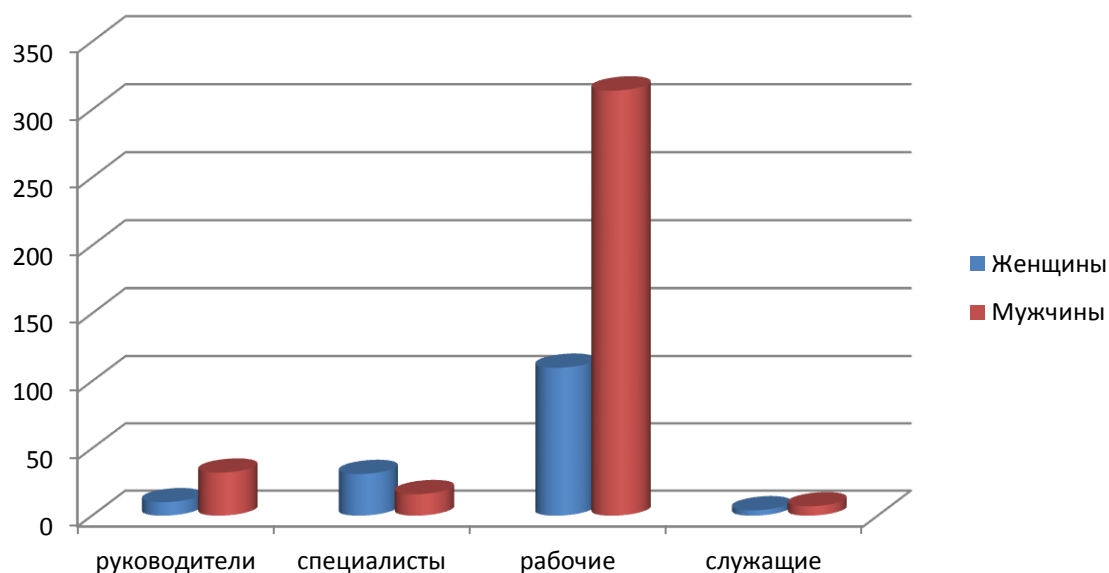


Диаграмма 1 – Демографический состав персонала ООО «Автораунд»

По состоянию на первое января 2017 года, также, как и на первое января 2016 года численность персонала ООО «Автораунд» составила 524 человека.

В соответствии с диаграммой 1 по демографическому признаку персонал данной организации делится в соотношении: мужчины – 70,4 %, женщины – 29,6 %. Основную часть персонала составляют рабочие – 424 человека (81 %), а на долю руководителей приходится – 42 человека (8 %). Оставшиеся 11 % – это специалисты и служащие в соответствии с диаграммой 2.

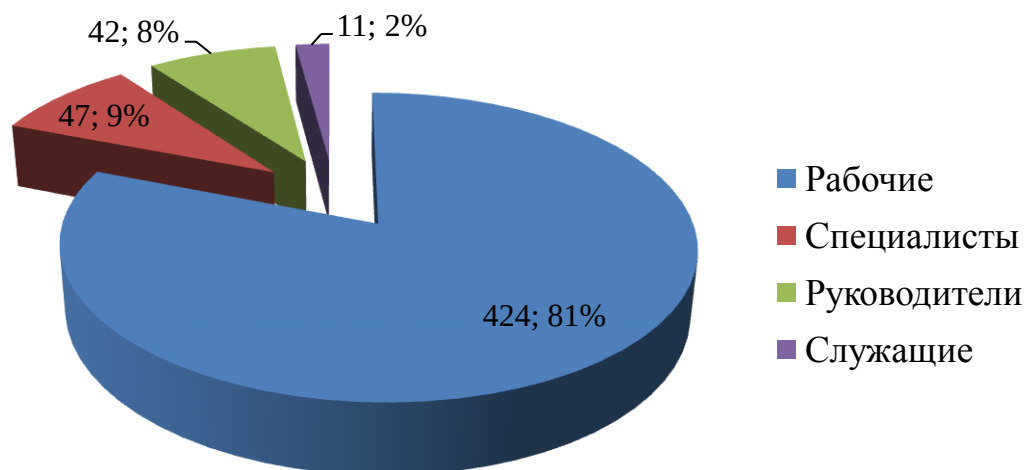


Диаграмма 2 – Распределение персонала ООО «Автораунд» по категориям

Состав персонала ООО «Автораунд» по возрастному признаку представлен на диаграмме 3, в соответствии с которым в данной организации работают: сто десять человек в возрасте от 18 до 25 лет; сто тридцать один человек в возрасте от 25 до 35 лет; сто девяносто четыре человека в возрасте от 35 до 54 лет; восемьдесят девять человек в возрасте от 54 лет.

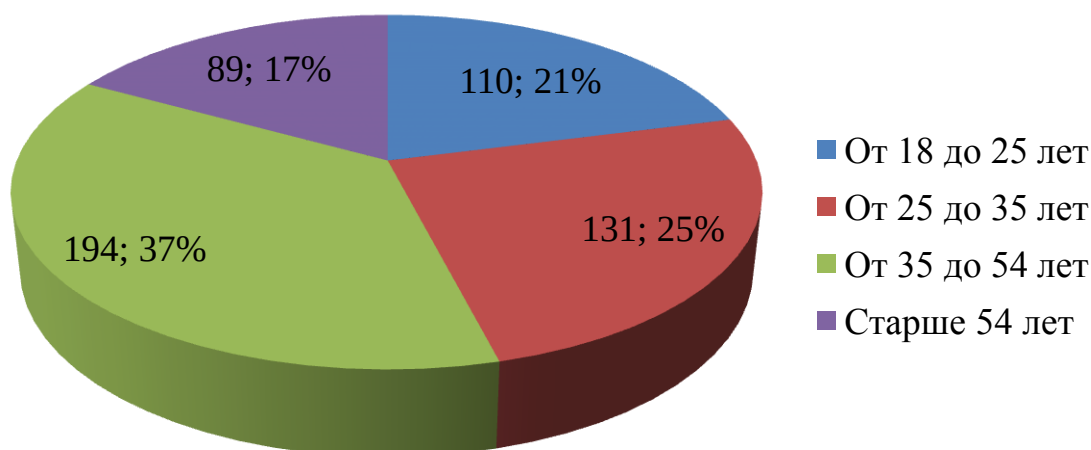


Диаграмма 3 – Состав персонала ООО «Автораунд» по возрасту

По отчётным данным, за четвёртый квартал 2016 года (также данные не изменились и в начале первого квартала 2017 года) в ООО «Автораунд»: с высшим образованием семьдесят три работника, что составляет 14 % от общего числа работающих; со средним специальным – сто восемьдесят девять человек (36 %); с начальным профессиональным – сто пятнадцать человек (22 %); с полным средним – сто пятнадцать человек (22 %); с неполным средним – тридцать два человека (6 %).

На диаграмме 4 представлен образовательный потенциал персонала рассматриваемого предприятия.

Результаты высвобождения персонала в 2015 г. выглядели следующим образом: принято шестьдесят восемь человек, уволено семьдесят три человека. В 2016 г.: принято семьдесят девять человек; уволено шестьдесят три человека, в том числе по собственному желанию – сорок два человека.

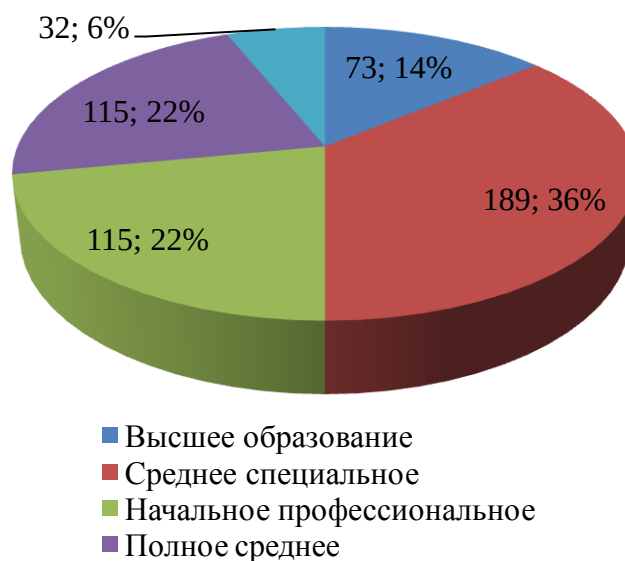


Диаграмма 4 – Образовательный потенциал персонала ООО «Автораунд»

На диаграмме 5 представлена текучесть кадрового состава за 2015 и 2016 гг. Как показывает практика, от обеспеченности организации трудовыми ресурсами и действенности их использования зависят объём и своевременность выполнения всех работ, результативность применения оборудования, машин, механизмов и как результат – объём производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

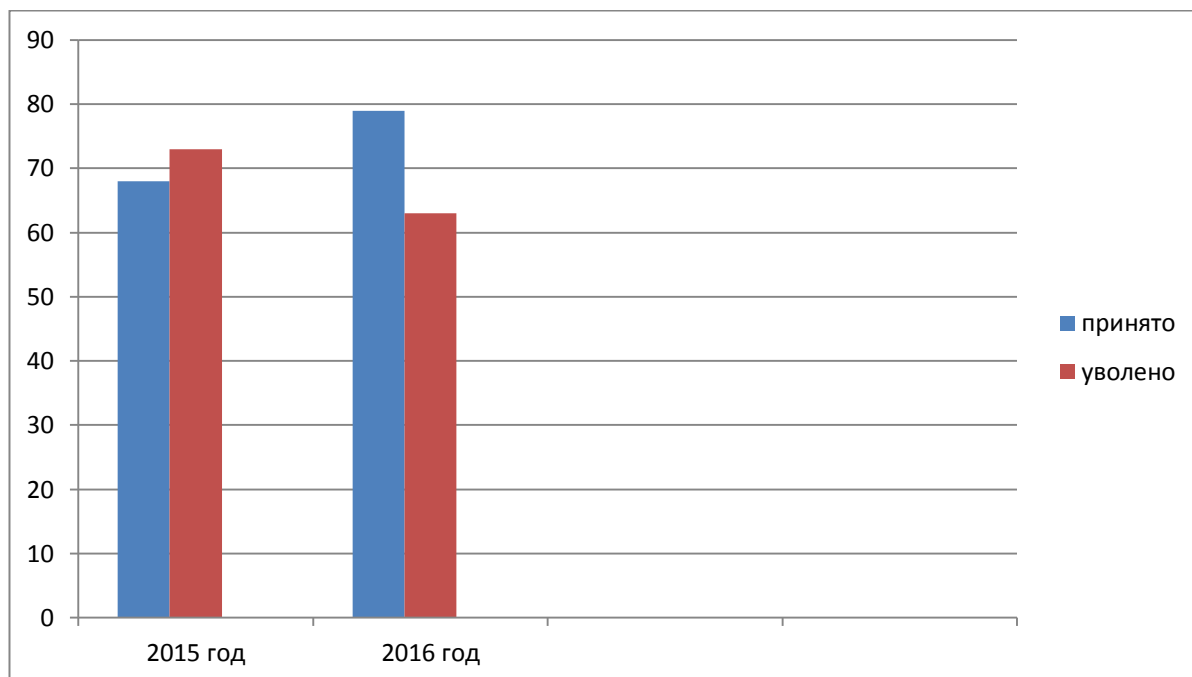


Диаграмма 5 – Текучесть кадрового состава ООО «Автораунд»
за 2015-2016 гг.

В соответствии с таблицей 1, численность промышленно-производственного персонала на конец 2014 г. составила 654 человека, на конец 2015 г. – 519 человек, на конец 2016 года – 501 человек.

Таблица 1 – Обеспеченность ООО «Автораунд» трудовыми ресурсами в 2014 – 2016 гг.

Категории персонала	Численность персонала, чел.						Отклонение (+, -), %		
	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2016/ 2015гг.	2015/ 2014гг.	2016/ 2014гг.
	план	факт	план	факт	план	факт			
Руководители, специалисты, служащие	161	152	128	123	106	97	24/80,3	-31/79,7	-55/64,1
Рабочие, в т.ч. ученики	522	502	428	396 14	441	404 31	6/ 105,517/ 221,4	-104/ 79,2	-98/80,4
Всего ППП	683	654	556	519	547	501	18/96,5	-135/ 79,4	-153/ 76,6
НПП	23	22	28	26	20	23	-3/88,5	4/118,2	-1/104,5
Итого	706	676	584	545	567	524	21/96,1	-131/ 80,6	-152/ 77,5
Уровень укомплектования, %	95,8		93,3		92,4		-0,9/ 99,0	-2,5/ 97,4	-3,4/ 96,5

Таким образом, снижение этого показателя по сравнению 2016 и 2014 гг. составило 23,4 %.

Следует считать, что уменьшение численности произошло в основном за счёт персонала, входящего в группу «рабочие» (по сравнению 2016 г. и 2014 г. понижение составило девяносто восемь человек или 19,6 %).

Численность руководителей, служащих и специалистов в сравнении 2016 г. и 2014 г. также убавилась на пятьдесят пять человек (35,9 %).

Из таблицы 1 видно, что наибольший удельный вес в общей численности ООО «Автораунд» занимает рабочий и служащий персонал 95,6 %, причём изменения этого показателя в 2016 г. по сравнению с 2015 г. и 2014 г. не значительны. Удельный вес рабочих в общей численности вырос с 74,1 % в 2014 г. до 76,9 % в 2016 году.

Данные форм отчётности показывают, что уровень укомплектования в ООО «Автораунд» в 2016 г. убавился на 3,5 %.

Несмотря на понижение плана по численности персонала, в организации все равно стоит вопрос об укомплектовании персонала. Данный показатель ежемесячно подвергается рассмотрению начальником отдела кадров ООО «Автораунд», и сообща с руководителями подразделений организации выдвигаются программы по привлечению персонала и комплектации кадрового резерва.

Кадровая политика ООО «Автораунд» – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который оптимальным образом способен содействовать совмещению целей и приоритетов организации и ее персонала.

Центральным объектом кадровой политики ООО «Автораунд» являются человеческие ресурсы (персонал). Персоналом организации называется штатный состав его сотрудников.

Кадры – это важнейший и решающий фактор деятельности организации, главная производительная и реализующая сила окружения. Они основывают и приводят в движение средства сбыта, неизменно их улучшают. Именно

результативность деятельности организации в большей мере зависит от их профессиональной подготовки, квалификации кадров и деловых качеств.

Кадровая политика ООО «Автораунд» включает в себя следующие кадровые технологии: отбор и найм персонала, должностные инструкции, адаптацию, оценку персонала, повышение квалификации персонала, комплектование кадрового резерва.

Рассмотрим подробнее функции отдела кадров.

Отбор и найм персонала. Основополагающими задачами подбора специалистов в ООО «Автораунд» являются: формирование резерва кандидатов; создание требований к профессиям и должностям; исследование личных дел потенциальных кандидатов.

Поиск кандидатов на вакантные места осуществляется как внутри организации, так и вне её. Отправной точкой отбора и найма персонала в ООО «Автораунд» является выявление потребности в персонале. Независимо от того, имеется ли уже определенная кандидатура на выдвижение на вакансию, или потребуется притягивание сторонних кандидатов, руководитель структурного подразделения заполняет заявку потребности в сотрудниках, должностную инструкцию и требования к кандидату. Заявка потребности в сотрудниках заполняется в начале года ежегодно, а также в случае необходимости, но не менее чем за месяц до фактической даты, с которой новый работник должен приступить к выполнению должностных обязанностей.

На основании заявки о потребности в кадрах, служба персонала учреждают рекламу вакансий. Сперва создается реклама внутри самого ООО «Автораунд». Рекламное объявление размещается на доске объявлений и распространяется по электронным каналам. В рекламном объявлении указывается наименование вакантной должности (профессии), структурного подразделения, требуемый уровень квалификации и образование, опыт и стаж работы, степень оплаты труда, процедура подачи анкеты. Если внутренняя реклама в течение трёх дней с момента публикации не дала положительных результатов, отдел кадров осуществляет внешнюю рекламу.

В ООО «Автораунд» создается электронная база данных на всех кандидатов, желающих трудиться в данной организации, а также заполняются анкеты.

Кандидаты, удовлетворяющие заявки, проходят собеседование в отделе кадров. Отдел кадров ООО «Автораунд» составляет личное дело потенциального кандидата и передает его непосредственному руководителю структурного подразделения, в котором имеется вакантная должность, для ознакомления.

В ООО «Автораунд» отбор кандидатов осуществляет непосредственный руководитель структурного подразделения. В том случае, если непосредственный руководитель не определился с подходящей кандидатурой, он сообщает высшему руководителю о необходимости продолжения поиска и уточняет особенности своих требований к кандидату или поясняет, почему представленные ему кандидаты не соответствуют требованиям.

После принятия окончательного решения, высший руководитель информирует всех кандидатов на должность. Кандидаты, по которым приняты неположительные решения, получают отказ в приёме на работу. Соответственно, что после того, как кандидата утверждают на должность, составляется трудовой договор. Трудовой договор подписывается руководителем структурного подразделения ООО «Автораунд», а также: высшим руководителем (генеральным директором); административным директором; начальником отдела кадров и юристом.

Трудовой договор подписывается кандидатом, нанимаемым на работу, и передается на подпись генеральному директору ООО «Автораунд». Трудовой договор, подписанный генеральным директором, является основанием для оформления приёма кандидата на работу.

Приём на работу оформляется приказом по организации.

Вновь поступающий сотрудник проходит вводный инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии, правила противопожарной безопасности и другим правилам охраны труда.

Введение в должность производится работником отдела кадров ООО «Автораунд» – менеджером по персоналу и руководителем соответствующего структурного подразделения.

Нового сотрудника знакомят со всеми основными положениями ООО «Автораунд», к которым относятся:

- основные характеристики организации;
- описание организационной структуры управления;
- история ООО «Автораунд»;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор;
- положение о присуждении премий за основные результаты хозяйственной деятельности.

В контексте всего вышесказанного, можно сделать вывод, что кадровая политика ООО «Автораунд» представляет собой кадровое обеспечение осуществления стратегии развития данной организации.

2.2 Исследование особенностей управления кадровым резервом ООО «Автораунд»

Кадровый резерв ООО «Автораунд» г. Ульяновска формируется на основании проведения конкурса на замещение вакантной должности в порядке должностного роста с учётом поступивших заявлений претендентов, а также прогноза изменения организационной структуры и штатной численности, оценки состояния и прогноза текучести кадров, прогноза исключения кандидатов из кадрового резерва.

В ООО «Автораунд» кадровый резерв – это специально сгруппированные претенденты, обладающие необходимой профессиональной компетентностью, соответствующие установленным квалификационным требованиям, личностно-деловыми качествами и прошедшие конкурсный отбор в организации.

Важнейшими принципами формирования кадрового резерва в ООО «Автораунд» являются:

- создание условий для профессионального роста кандидатов;
- объективность оценки при подборе и зачислении в резерв кадров;
- гласность, неизменное информирование о комплектации кадрового резерва.

Кадровый резерв в ООО «Автораунд» формируется на два года.

Цели создания кадрового резерва в ООО «Автораунд»:

- своевременное закрытие вакансий;
- оценка рынка труда;
- увеличение эффективности управления структурными подразделениями предприятия;
- совершенствование качественного состава работников;
- умножение уровня мотивации работников;
- повышение производительности труда.

Основными задачами проведения конкурсного отбора в ООО «Автораунд» являются:

- определение талантливых перспективных кандидатов, имеющих нужные профессионально-деловые, личностные качества, достигших высоких достижений и практических итогов в труде и вносящих значительный вклад в развитие организации;
- создание программы профессионального развития резерва управленческих кадров области на основе индивидуальных планов развития лиц, включенных в резерв управленческих кадров;
- формирование имиджа престижности участия в программах подготовки резерва кадров организации;
- организация базы данных резерва управленческих кадров.

Резерв функционирования комплектуется на все должности, имеющиеся в штатном расписании ООО «Автораунд». Полный перечень должностей с указанием структурного подразделения утверждается приказом генерального директора организации. На каждую должность в резерв должно быть введено не менее трёх кандидатов. Один кандидат может быть внесён в кадровый

резерв не более чем на две должности.

Лица, претендующие на зачисление в кадровый резерв в ООО «Автораунд», должны соответствовать квалификационным и иным требованиям.

В ООО «Автораунд» есть внутренний и внешний кадровые резервы.

Внутренний кадровый резерв составляют сотрудники организации. Данный резерв делится на оперативный и перспективный.

В оперативный резерв входят работники, которые готовы без какого-либо дополнительного обучения занимать должности на вышестоящих уровнях управления, которые уже замещают руководителей соответствующего уровня;

В перспективный резерв входят работники, имеющие значительный потенциал, но которым необходимо пройти дополнительное обучение.

Внешний кадровый резерв может комплектоваться на усмотрение администрации, т. е. на вакантные должности в организацию будут преднамеренно привлекаться кандидаты со стороны. Если в организации высокая текучесть кадров по каким-либо причинам, то внешний кадровый резерв может быть основан вынужденно. В ООО «Автораунд» координируются следующие виды внешнего кадрового резерва:

- внешний резерв функционирования с целью снабжения бесперебойной работы организации и пополнения его персонала путем привлечения высококвалифицированных специалистов с внешнего рынка труда, выпускников вузов;
- внешний резерв формирования с целью комплектования кадрами новых направлений функционирования организации и пополнения кадрового состава путем привлечения высококвалифицированных специалистов с внешнего рынка труда, выпускников вузов.

Формы отчётности показывают, что отдел кадров ООО «Автораунд» вместе с руководителями структурных подразделений проектирует карту компетенций на каждую из должностей, рекомендуемых к внесению в кадровый резерв. При отборе кандидатов в кадровый резерв берутся в расчёт

следующие параметры:

- возраст (возраст кандидата на момент вступления в кадровый резерв не должен превышать пятидесяти лет);
- состояние здоровья (способность выполнять трудовую функцию в полном объёме);
- квалификационные требования по планируемой должности.

Сотрудниками отдела кадров ООО «Автораунд» рассчитываются траты на содержание кадрового резерва организации, причём расходы рассчитываются сроком на два года. Например, сотрудниками отдела кадров ООО «Автораунд» поставлена задача – укомплектовать кадровый резерв на два года (2015-2016 гг.) из восьми человек, отобрав из пятидесяти претендентов. Как указывалось выше, затраты рассчитаны сроком на два года, потому что считается, что именно за данный срок необходимо начинать проектирование кадрового резерва. В таблице 2 приведены затраты на формирование кадрового резерва в ООО «Автораунд» г. Ульяновска в период с 2015 г. по 2016 г.

Таблица 2 – Расчёт затрат на формирование кадрового резерва ООО «Автораунд» г. Ульяновска на 2015–2016 гг.

Затраты на формирование кадрового резерва	Вариант затрат
Ассесмент	1000 000 руб.
Результаты ежегодной аттестации (проводится своими силами и не требует существенных затрат)	0 руб.
Обучение резервистов (4 тренинга в год)	800 000 руб. за 2 года
Повышение профессиональной квалификации	2 000 000 руб. за 2 года
Премии 8 руководителям-наставникам (20% к окладу - 150000 р.)	7 200 000 руб. за 2 года
Администрирование проекта (т. е. зарплата кадровика 40000 руб./мес)	960 000 руб. за 2 года
Возможные потери компании в случае, если резервист уволится. Например, уволится 2 резервиста из 8	2 392 000 руб.
Итого за 2 года:	14 352 000 руб.

Как видно из таблицы 2, затраты в 2015-2016 гг. на комплектацию кадрового резерва ООО «Автораунд» г. Ульяновска очень велики,

соответственно требуется введение новых методов (менее затратных и более эффективных) формирования кадрового резерва на данном предприятии.

Ответственность за формирование кадрового резерва и организацию работы с ним возлагается на отдел кадров ООО «Автораунд».

Формирование кадрового резерва ООО «Автораунд» как системы целенаправленных действий охватывает традиционно следующие этапы: (1 этап) определение перечня должностей, пребывающих в зоне риска; (2 этап) формирование профиля должности; (3 этап) проведение оценки и дальнейшего подбора кандидатов; (4 этап) организация и составление планов индивидуального развития; (5 этап) назначение на новое место. Рассмотрим каждый этап.

1. Выявление должностей, находящихся в зоне риска, происходит при помощи конкретных процедур, к примеру: рассмотрение рынка труда в районе; оценка численности претендентов для занятия освободившихся должностей; разбор значения данной позиции для организации; исследования протекающей ситуации с персоналом на участке.
2. Формирование профиля должности ставит уровень развития компетенций кандидата, чтобы он благополучно справлялся с поставленными перед ним заданиями. Традиционно проводится собеседование с руководителями-резервистами, и после разбора данных выводится специальный профиль, которому кандидат на вакансию должен соответствовать.
3. Оценка и дальнейший подбор претендентов проводится с применением отдельных характеристик производительности сотрудника. В большинстве случаев сравниваются данные, полученные при помощи оценочных мероприятий по производимой деятельности и информации, подобранной путем оценки потенциала, познаний и прочих критериев, которые имеет кандидатура на данный период.
4. Организация персональных планов развития ведётся с учётом существующих потребностей и стратегии организации. Такая мера может помочь резервисту разделить кратковременные ресурсы и осмыслить, как

достигнуть установленной цели. Процесс обучения планируется так, чтобы, участвуя в разнообразных семинарах, выполняя непростые проекты, стажирясь, сотрудник смог выработать конкретно те знания и умения, которые необходимы при назначении на новую вакантную должность.

5. Назначение на новое место (рисунок 2).

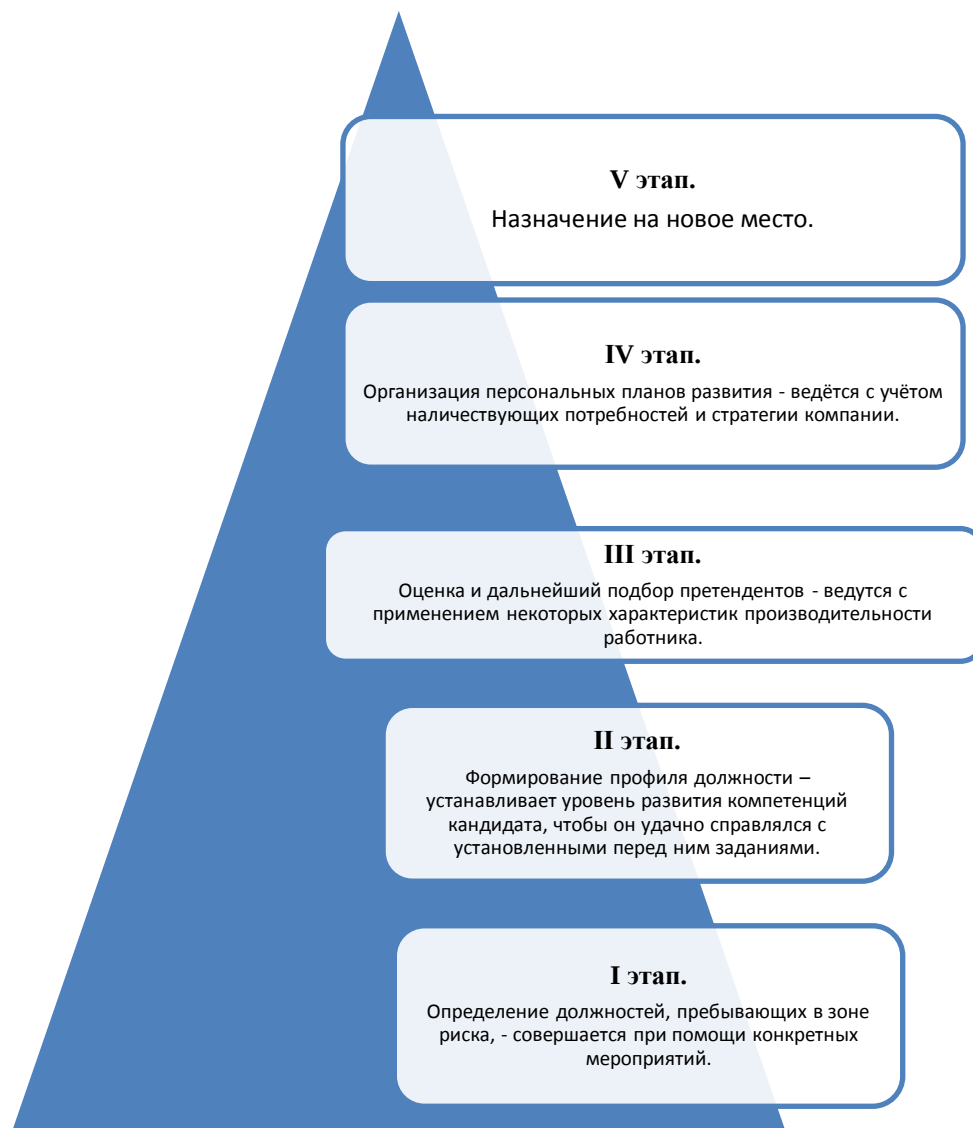


Рисунок 2 – Этапы формирования кадрового резерва ООО «Автораунд»
г. Ульяновска

В соответствии с порядком формирования кадрового резерва в ООО «Автораунд» количество кандидатов, включаемых в кадровый резерв, не ограничивается. Решение о зачислении в кадровый резерв принимает генеральный директор ООО «Автораунд» на основании рекомендаций Комиссии по вопросам кадров ООО «Автораунд» (далее – Комиссия) и

заявления кандидата о зачислении в кадровый резерв организации. Включение в кадровый резерв кандидата (в порядке его должностного роста) или иного гражданина осуществляется главным образом по итогам конкурса.

Включение кандидата в кадровый резерв организации (на одну или несколько должностей) также может реализовываться через приказ или распоряжение – распорядительные документы руководства ООО «Автораунд» без проведения открытого конкурса, с использованием прочих процедур, не противоречащих действующему законодательству РФ и Уставу организации.

Претендент на включение в состав кадрового резерва, не являющийся сотрудником ООО «Автораунд», представляет в организацию следующие документы:

- личное заявление на имя генерального директора организации;
- собственноручно заполненную и подписанную анкету;
- копии паспорта и документов, подтверждающих наличие соответствующего профессионального образования;
- по запросу руководства организации претендент представляет и иные документы.

С учётом предложений руководителей структурных подразделений и начальника отдела кадров организации, а также по решению генерального директора ООО «Автораунд» объявляется конкурс по формированию кадрового резерва организации.

Порядок проведения конкурса в ООО «Автораунд».

Проведение конкурса основывается на оценке профессионального уровня кандидатов, претендующих на вакантную должность, их соответствии квалификационным требованиям к данной должности. Конкурсная комиссия в процессе проведения конкурса формирует оценку кандидатов на основании представленных ими документов: об образовании, о прохождении гражданской или иной государственной (муниципальной) службы, об осуществлении иной трудовой деятельности, а также на основании конкурсных процедур с использованием не противоречащих законодательству Российской Федерации и

другим нормативным правовым актам Российской Федерации методов оценки личностных и профессиональных качеств кандидатов, включая индивидуальное собеседование и тестирование. При этом тестирование предшествует индивидуальному собеседованию.

Тестовое задание включает в себя сорок вопросов. Каждый вопрос имеет не менее четырёх вариантов ответов, один из которых является правильным. Всем кандидатам предоставляется равновеликое количество времени для ответа на тест, которое составляет сорок пять минут. Тестовое задание оценивается по следующим критериям: тридцать два и более правильных ответов из сорока – кандидат считается успешно прошедшим тестирование и допускается к индивидуальному собеседованию, тридцать один правильный ответ и менее – кандидат считается не прошедшим тестирование и к индивидуальному собеседованию не допускается. По результатам тестирования заполняется лист критериев оценки эффективности труда, деловых и личных качеств по форме, представленной в Приложении А.

Членами конкурсной комиссии организации проводится индивидуальное собеседование с кандидатами, удачно сдавшими тестирование в форме свободной беседы по теме его будущей профессиональной деятельности, в ходе которой члены конкурсной комиссии задают кандидату вопросы. Сообщения о результатах конкурса направляются в письменной форме кандидатам в семидневный срок со дня его завершения. Информация о результатах конкурса также размещается в обозначенный руководством организации срок на официальном сайте организации в сети Интернет.

Преимущественными основаниями для включения кандидата в кадровый резерв ООО «Автораунд» являются: решение генерального директора о включении кандидата в кадровый резерв для замещения вакантной должности в порядке должностного роста по итогам аттестации; документ установленного образца, подтверждающий прохождение кандидатом профессиональной переподготовки, повышения квалификации или стажировки.

Результаты кандидата вносятся в резерв должностного регламента и

также учитываются при включении его в кадровый резерв организации. Путем внесения соответствующей записи в «Список кадрового резерва» осуществляется включение и зачисление кандидата в кадровый резерв организации. В графе «Примечание» «Списка кадрового резерва» указывается правовой акт, на основании которого сделана запись.

Генеральный директор ООО «Автораунд» применяет кадровый резерв для реализации кадровой политики по собственному усмотрению, руководствуясь своими представлениями о целесообразности или нецелесообразности использования данного кадрового резерва.

Порядок пересмотра кадрового резерва. Кадровый резерв пересматривается и пополняется по решению генерального директора ООО «Автораунд» не реже одного раза в год.

По решению генерального директора ООО «Автораунд» также осуществляется исключение кандидата из кадрового резерва организации по основаниям:

- замещение кандидатом вышестоящей должности;
- повторный отказ кандидата от предложения по замещению вышестоящей должности;
- истечение двухлетнего срока пребывания кандидата в кадровом резерве;
- подача кандидатом заявления об исключении из кадрового резерва;
- в иных случаях в соответствии с действующим законодательством РФ.

Вакантная должность замещается по решению генерального директора гражданским кандидатом, состоящим в кадровом резерве. При отказе кандидата, состоящего в кадровом резерве, от предложенной должности вакантная должность замещается по конкурсу в соответствии с нормами действующего законодательства Российской Федерации.

Из форм отчётности исследуемой организации видно, что в настоящее время в ООО «Автораунд» по результатам проведенного конкурса укомплектован кадровый резерв на замещение должностей (Таблица 3).

Таблица 3 – Кадровый резерв ООО «Автораунд» г. Ульяновска на замещение должностей по состоянию на 11.03.2016

№ п/п	Ф. И. О.	Занимаемая должность
Кадровый резерв для замещения вакантных должностей ведущей группы		
1	Маенкова Оксана Олеговна	Начальник отдела
Кадровый резерв для замещения вакантных должностей старшей группы		
2	Самарина Ирина Анатольевна	Специалист-эксперт
3	Сергина Ирина Сергеевна	Специалист-технолог
4	Табартова Татьяна Юрьевна	Ведущий специалист-эксперт
5	Губайдулова Динара Альфредовна	Ведущий специалист-технолог
6	Живаева Екатерина Анатольевна	
7	Батраков Сергей Владимирович	
8	Сергейчева Ксения Николаевна	

Как показал анализ внутренней документации за 2015–2016 гг., руководством ООО «Автораунд» в указанный период проводилась регулярная работа в отношении отбора, комплектования и подготовки в кадровый резерв предприятия. А именно:

- Руководство ООО «Автораунд» способствует всем работникам, пытающимся повысить свою профессиональную грамотность в управленческой сфере. Для реализации данной цели генеральный директор ООО «Автораунд» издал приказ № 28 от 23.01.2015 «Об утверждении временного положения о порядке работы с кадровым резервом». В соответствии с принятым временным положением с 2015 года административно-финансовым отделом ООО «Автораунд» совместно с генеральным директором и начальником отдела кадров осуществляется планомерная работа по набору, комплектованию и подготовке кадрового резерва.
- В целом на замещение должностей в ООО «Автораунд» (2015-2016 гг.) утверждено: в резерв высшего звена (для замещения вакантных должностей

ведущей группы) – один кандидат из десяти, подавших заявление; среднего звена (для замещения вакантных должностей старшей группы) – четыре человека из двадцати кандидатов, подавших заявление; низшего звена – три из двадцати кандидатов, подавших заявление. В итоге в кадровый резерв ООО «Автораунд» на замещение должностей было определено девять кандидатов (из пятидесяти претендентов).

- В течение рассматриваемого периода реализовывалось только теоретическое направление подготовки. В период с 2015 по 2016 год прошли подготовку по повышению квалификации два резервиста среднего звена. Ещё четыре специалиста прошли и два специалиста проходят обучение по курсу «Эффективный менеджер» и «Менеджмент» в учебно-научном центре «Содействие» в городе Самаре. Резервисты высшего и среднего звена принимали участие в работе проводимых для руководителей выездных семинаров: на начальников отдела – один специалист; руководителей отделений – три; заместителей управляющих по работе с посетителями – два.
- За период 2015 – 2016 гг. работниками отдела кадров осуществлялось собеседование с каждым из представителей кадрового резерва руководящего состава кадровой службы для определения запросов в обучении и дальнейшей подготовке. По итогам данных собеседований были сформированы группы для обучения на 2015 – 2016 гг. Для каждой группы были разработаны специальные мероприятия подготовки.
- В течение 2016 года на руководящую должность был назначен один руководитель из резерва. На более высокую должность были переведены 4 специалиста руководящего состава. За предыдущий год прошли стажировку 36,3 % резервистов руководящего состава.
- В текущем 2017 году продолжается работа с формированием и развитием кадрового резерва. Для данной категории работников также будет проводиться обучение, и по итогам их профессиональной деятельности по результатам проверки они будут либо совершенствовать своё

профессиональное развитие, либо проходить дальнейшую подготовку в качестве резервистов руководящих кадров среднего звена.

– В целях дальнейшего улучшения работы с кадровым резервом запланировано: учитывать наличие в системе оплаты труда возможности дополнительно стимулировать руководителей стажировки, а также работников, которые успешно проходят подготовку в качестве резервистов; после окончания срока пребывания в резерве введение специальной процедуры оценивания уровня развития навыков управления у резервиста и степень готовности его исполнять функции руководителя; введение в обязательном порядке стажировки для резервистов руководящего состава.

– Начиная с 2017 года, планируется ввести следующие методы стажировки, на основе профессионального уровня, достигнутого резервистами: в период отсутствия руководителя временно исполнять обязанности в резервной должности; поручение решения отдельных вопросов на уровне того руководителя, на должность которого готовится кандидат.

– Отдел кадров и административно-финансовый отдел ООО «Автораунд» с помощью электронной сети намерены держать в дальнейшем своих работников в курсе событий относительно перспектив развития данного направления кадровой работы.

– Работа с кандидатами, включёнными в состав кадрового резерва, проводится по индивидуальному плану развития, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых управленческих и экономических знаний, выработке умения и навыков руководства на уровне современных требований, глубокому овладению характера работ, а также развития личностных качеств, необходимых для успешной личной и трудовой деятельности.

– Осуществление кадровой политики, которая направлена на организацию более эффективной системы управления кадрами ООО «Автораунд», носит системный, целенаправленный и планомерный характер, она направлена на решение основных двух задач: обеспечение ООО «Автораунд» необходимым

руководящим составом в соответствии с настоящими и будущими потребностями при расширении границ деятельности с учётом запланированного выбытия, ротации кадров; обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого сотрудника организации, включённого в кадровый резерв, к самостоятельной и действенной деятельности.

Пройденная практика показала, что, как и в большинстве операций при работе с кадровым составом, работа с кадровым резервом является комплексным мероприятием.

Как уже отмечалось выше, набор кандидатов на вакантную должность в ООО «Автораунд» формируется в результате размещения объявления об открытом конкурсе, а также из электронного банка кадрового резерва, включающего в себя квалифицированных специалистов или лиц, занимающих подобную должность, подходящим по личностным и профессиональным качествам, которые работают в филиалах организации. Таким образом, основной целью оценки кандидатов является определение самого подходящего из подавших заявления на конкретную вакантную должность. Результаты оценки каждого кандидата заносятся в личные дела, в которых учитываются: образование по специальности, окончанные курсы подготовки и переподготовки, результаты оценки и аттестации, предыдущие занимаемые должности, а также рекомендации от руководителя структурного подразделения к дальнейшему карьерному росту. По результатам оценивания группы кандидатов определяется наиболее подходящий претендент, если возникает необходимость – для него будет сформирован индивидуальный план развития, возможно – программы групповой подготовки, будет приниматься решение о зачислении кандидата в резерв по новой должности, повышение или ротацию. Важное значение уделяется установлению соответствия профессиограмме, которая отражает набор профессионально значимых интеллектуальных, социально-психологических, и деловых качеств кандидата.

Профессиограмма – (психофизиограмма) – требования в виде перечня, которые данная профессиональная деятельность предъявляет к

индивидуальным психологическим качествам и психофизиологическим функциям человека [55].

На современном этапе в арсенале специалистов имеется множество моделей профессиограмм. Профессиограмма, которая регламентирует профессиональные требования, в то же время не фиксирует соответствующие должностные функции, которые возлагаются на конкретные должностные лица и, следовательно, не должна рассматриваться как единственный критерий отбора. Должностная инструкция будет служить в качестве дополнительного уточняющего фактора. Поскольку в каждой организационной структуре одному и тому же должностному лицу поручаются разные функции, требующие от него как от высококвалифицированного специалиста дополнительной компетентности в самых разнообразных сферах деятельности, то появляется необходимость отслеживать и проводить анализ по определению перечня дополнительных компетенций. В связи с этим должностная инструкция носит не формально-абстрактный характер, а отражает истинные задачи и функции, поручаемые конкретному должностному лицу.

В ООО «Автораунд» популярна и классическая ротация кадров, что безусловно сказывается на совершенствовании сотрудников и на подготовке их к возможному плановому и внеплановому назначению на освободившееся или вновь появившееся вакантное место. Расширение деятельности ООО «Автораунд» и создание региональных представительств – один из центральных мотивов вынуждающий составлять планы резерва кадров организации.

Практика показала, что в кадровом резерве ООО «Автораунд» доля работников организации составляет 10 % от полного штатного состава. При этом коэффициент готовности к замещению, по имеющимся данным, равен примерно 2,5 % (то есть пять резервистов на две должности). По западным стандартам данный коэффициент приближается к трём процентам.

В ООО «Автораунд» средний срок ожидания повышения по должности резервистом – чуть более года (1,2 года). Существенным фактором мотивации

работников является временной интервал пребывания в резерве. Долгий период ожидания повышения демотивирует резервиста и приводит к тому, что заставляет задумываться о поиске более достойного места для самореализации. Тем не менее, если назначение на новую должность будет составлять два или три месяца, то это может сказаться неблагоприятно после зачисления в кадровый резерв. Это связано с тем, что становится невозможным серьезное обучение не только на длительных курсах, но также исключается участие резервиста в краткосрочных программах. В основном речь, конечно, идёт о зачислении готового специалиста на вновь освобождающуюся вакансию.

В ООО «Автораунд» среднестатистическая доля текучести в кадровом резерве составляет 4 %. Следует отметить, данная цифра меньше средних показателей текучести кадрового состава на предприятии в целом (в 2015 – 2016 гг. – 9 %).

Возможно, это связано с тем, что зачисление в кадровый резерв формирует дополнительную мотивацию для работы сотрудника в ООО «Автораунд».

В контексте всего вышесказанного, можно сделать следующие выводы:

- Главной целью работы с резервом кадров в ООО «Автораунд» стал качественный и своевременный подбор и выдвижение руководителей и специалистов.
- Процесс комплектования резерва кадров в ООО «Автораунд» имеет четкую и многоплановую структуру, но проведённое исследование выявило недостатки, которые свидетельствуют о том, что данной организации необходимо улучшить технологию формирования и управления кадровым резервом.

3 Повышение эффективности управления кадровым резервом

ООО «Автораунд»

3.1 Разработка комплекса мероприятий, направленных на совершенствование эффективности управления кадровым резервом ООО «Автораунд»

На основании проведённого анализа особенностей формирования и управления кадровым резервом в ООО «Автораунд» г. Ульяновска было установлено, что при всей достаточно четкой и многоплановой организации процесса формирования кадрового резерва в данном обществе, имеются некоторые недостатки, которые свидетельствуют о том, что процесс нуждается в совершенствовании.

Недостатки эти следующие:

- Затраты в 2015 – 2016 гг. на формирование кадрового резерва в организации очень высоки, и соответственно требуется введение новых методов (менее затратных и более эффективных).
- Имеет место невозможность получения полной личностной картины кандидата на ту или иную должность по причине отсутствия моделей специалистов этих должностей.
- Преобладает невозможность сопоставления разных кандидатов при выборе лучшего из многих.
- В общей структуре психологических характеристик не проглядываются приоритетные, существенные качества и свойства кандидатов на должность.
- Форма предоставления информации о работниках не позволяет проследить динамику развития и улучшения качества во время прохождения стажировки.
- Отсутствует форма итогового обследования качества испытуемых, которая была бы удобна и наглядна для лица, принимающего решение по назначению на должность или зачислению в кадровый резерв.

Следует отметить, что указанные выше недостатки обусловлены в

большей степени экономическими трудностями, так как создание в полной мере эффективной системы оценки персонала и реорганизация процесса формирования кадрового резерва требует и дополнительного штата психологов, и дополнительного материального и методического обеспечения, т.е. значительных финансовых расходов.

Практические рекомендации по совершенствованию процесса управления кадровым резервом ООО «Автораунд» г. Ульяновска:

1. Процесс управления кадровым резервом в ООО «Автораунд» возможно улучшить путем создания и внедрения информационной системы управления кадровым составом организации, в которую должны войти все работники. Эта информационная система должна улучшить информационное обеспечение регулирования кадровых процессов в организации. Система сможет обеспечивать оперативный мониторинг кадров организации, кадрового резерва, программ подготовки и переподготовки кадров для организации, конкурсный приём на должности в ООО «Автораунд», тестирование кандидатов, а также содержать иную информацию, необходимую для кадровых служб.

2. Существенным направлением кадровой работы в ООО «Автораунд» должна стать последовательная и систематическая работа с кадровым резервом. Постоянный контроль за профессиональной подготовкой лиц, состоящих в кадровом резерве, а также учёт, могут стать формой вышеуказанной работы. Необходимо проводить плановые регулярные мероприятия по анкетированию, опросу работников.

3. С целью эффективной подготовки кадрового резерва в ООО «Автораунд» должны разрабатываться и утверждаться генеральным директором следующие виды программ.

- Общая программа, включающая теоретическую подготовку: обновление и пополнение знаний по научным и практическим вопросам в управлении персоналом; повышение уровня образования кандидатов, зачисленных в кадровый резерв; обучение специализированным дисциплинам, знание которых

необходимо для повышения эффективности управления в определённой сфере. Форма контроля возможна в виде проведения экзамена.

- Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, соединяющая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: деловые игры по общепсихологическим и специальным проблемам; решение конкретных кадровых задач по специальностям. Форма контроля – разработка конкретных рекомендаций по улучшению планирования кадров и их защита.

- Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: прохождение практики на различных должностях, стажировка на резервной должности. Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками отделов ООО «Автораунд» и утверждаются генеральным директором организации. Систематический контроль выполнения индивидуальных планов производит начальник отдела и сотрудники службы управления персоналом, ответственные за подготовку резерва.

4. Необходимо использовать социально-психологическую подготовку. Для облегчения процесса адаптации сотрудника к новой должности возможно включение кандидата в новую для него систему управления ООО «Автораунд», руководитель структурного подразделения, либо другое назначенное ответственное лицо детально знакомит кандидата с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений, представляется в новом качестве в трудовом коллективе. Для многих сотрудников проблемным становится перемена статуса (был коллегой, а стал начальником), поэтому службе кадров необходимо продумать процедуру адаптации как для «молодого» начальника, так и для его «новых» подчинённых. Более сложным является вхождение в коллектив работника, принятого в организацию «со стороны» — через рекрутинговые агентства или по самостоятельному набору. Ему приходится адаптироваться по всей системе внутриорганизационных связей корпоративной

культуры и людям. Для облегчения этих процессов кадровые службы могут вводить специальные программы, которые ориентированы на подготовку резерва – самых перспективных в карьерном отношении специалистов. Далеко не все из них имели в прошлом опыт руководящей работы или специальную управленческую подготовку.

5. Новички обязаны проходить ориентационные программы, помогающие разобраться в структуре, традициях ООО «Автораунд», специализированные управленческие тренинги. Весьма эффективны в таких ситуациях и тренинги на командообразование – они помогают более быстрому взаимному приспособлению нового начальника и коллектива в организации. Одновременно решаются и проблемы сплочения коллектива структурного подразделения и повышения эффективности его работы.

6. Для того, чтобы снизить расходы на формирование кадрового резерва в ООО «Автораунд», нужно более тщательно планировать потребность в персонале, проанализировав все статистические данные по персоналу за отчётные периоды. При установлении потребности в персонале руководству необходимо отталкиваться из принципа, согласно которому качество и численность персонала должны быть рассчитаны так, чтобы обеспечивать долгосрочное выполнение задач организации. Его избыток вызывает излишние затраты, а недостаток – ставит под угрозу исполнение заданий.

7. Основные методы улучшения параметров работы с кадровым резервом ООО «Автораунд» должны сводиться к следующему:

- Повышение разнообразия умений и навыков – ротация кадров, карьерное планирование, помощь работника в качестве наставника и консультанта-эксперта, материальное поощрение, соревновательные мероприятия. Также необходимо стремиться уделять внимание работникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у сотрудника, это стимулирует сотрудника на улучшение навыков, расширение диапазона его способностей.

- Повышение целостности работы – можно добиться за счет добавления

каких-либо связанных с ней задач. Сотрудник испытывает большее удовлетворение от своей деятельности, которая имеет какой-либо осязаемый результат. Объединение нескольких операций в одну улучшит многие показатели работы – от временных до стимулируемых.

- Повышение значительности работы – при формулировке абсолютного любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы. Сотрудник начинает ощущать важность собственной работы, если он знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, такая ситуация стимулирует его к более скорому выполнению работы.

- Увеличение автономии – передача права принятия решений низкого уровня подчинённым может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение. К таким вопросам, как правило, относятся выполнение работы, темп, материалы, время, оборудование.

- Усиление обратной связи – постановка конкретных и четких целей, введение в процесс исполнения проверок на качество. Данное мероприятие позволит сотруднику своевременно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному, и своевременно устранять проблемы.

8. В работе с кадровым резервом ООО «Автораунд» необходимо учитывать и такие рекомендации:

- собрать базу данных о потенциальных претендентах в кадровый резерв, фиксируя компетенции и навыки, которыми обладает каждый из них, чтобы всегда была возможность быстро найти человека, подходящего для появившейся вакансии, и постоянно поддерживать информационную базу кадрового резерва в актуальном состоянии;

- определить несколько количественных критериев, по которым можно наблюдать за прогрессом системы кадрового резерва, например: процент

вакансий, заполняемых внешними или внутренними кандидатами; процент работников, которые уходят из организации из-за того, что их развитию не уделялось достаточно времени и др. Регулярно осуществлять мониторинг и делать выводы;

- доводить до подчинённых информацию о том, что у каждого из них есть шанс попасть в кадровый резерв – нужно только соответствовать определенным критериям;

- не менять своё отношение к работникам, вошедшим в кадровый резерв. Остальные члены коллектива не должны думать, что резервисты автоматически получают право на какие-то привилегии или поблажки в работе (кроме, естественно, дополнительного обучения и развития).

9. Группа кандидатов на замещение вакантной должности должна формироваться только на основе объявления открытого конкурса, подходящего по профессиональным и личностным качествам, работающих во всех филиалах организации. Соответственно, оценка кандидатов должна проводиться с целью определения наиболее подходящего для занятия вакантной должности. Данные оценки каждого кандидата должны заноситься в его личное дело, в котором учитываются профессиональное образование, пройденные курсы подготовки и переподготовки, результаты аттестации и оценки, занимаемые должности, а также рекомендации к дальнейшему карьерному продвижению. В результате оценки группы кандидатов выявляется наиболее подходящий претендент, при необходимости для него формируется индивидуальный план развития, а также программы групповой подготовки, принимаются решения о зачислении его в резерв по новым должностям, повышение или ротацию.

10. Работа с резервом на выдвижение – это важнейшее условие подготовки полноценного состава специалистов и руководителей всех категорий. После утверждения списка кандидатов, зачисленных в резерв, генеральный директор ООО «Автораунд» и руководитель кадровой службы должны проводить беседу с каждым кандидатом, в ходе которой ему объявляется решение о зачислении в резерв на определённую должность,

выясняется его мнение, указывается, на что необходимо обратить внимание в процессе всесторонней подготовки к новой работе.

11. Развитие личностного и профессионального потенциала работников ООО «Автораунд» должно стать частью программы формирования кадрового резерва организации, внедрение способствует достижению следующих результатов: сэкономить временные и материальные ресурсы; подготовить специалистов и руководителей внутри организации; сформировать командные интересы; повысить лояльность работников к организации.

12. На основании проведённого исследования было предложено:

- введение нового этапа в процесс формирования кадрового резерва – кадровый мониторинг;

- в качестве нетрадиционного метода подбора кандидатов в кадровый резерв, предложено введение и использование на практике метода подбора персонала – Brainteaser-интервью;

- в качестве нового метода отбора персонала в кадровый резерв был предложен метод «Интервью по компетенциям».

В следующем разделе данной выпускной работы произведём оценку экономической эффективности разработанного выше проекта совершенствования процесса управления кадровым резервом ООО «Автораунд».

3.2 Расчёт экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Для расчёта социально-экономической эффективности рекомендованных ООО «Автораунд» мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом соберём все предложенные мероприятия в единую таблицу и подсчитаем общие затраты (Таблица Б.1).

Экономический эффект от разработанных мероприятий будет рассчитан по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = P / 3, \quad (1)$$

где $\mathcal{E}$ – экономический эффект;

Р – результат;

З – затраты.

Оценка эффективности управления кадровым резервом

В процессе подбора кадрового резерва принимают участие кадровые работники организации и внешние агенты (взаимодействие с вузами, рекрутинговые агентства).

Затраты, связанные с подбором персонала, можно разделить на три категории:

1. Зарплата, включая расходы на социальное обеспечение сотрудников организации, связанных с процессом подбора:

1.1 Операционные затраты:

- зарплата руководителей, сотрудников, занятых в профессиональных испытаниях кандидатов;
- зарплата кадровой службы (рекрутеры, психологи, специалисты отдела труда и заработной платы, делопроизводители и т.д.);
- расходы других функциональных служб (бухгалтерия, плановый отдел, IT-отдел).

1.2 Прочие прямые расходы:

- расходы на рекламные мероприятия;
- гонорар кадровых агентств и консультантов;
- расходы на адаптацию и обучение новых работников.

1.3 Расходы функциональных административных служб по набору: медосмотр, канцелярские расходы, стоимость методического, тестового комплекса.

Итого по затратам на подбор персонала при допущении вакантной должности в течение 3 недель:

- снижение объёма продаж (16 часов) – 4 000 руб.

- рекламная компания – 6 000 руб.
- создание положения о предоставлении выходных дней и отпусков – 3 000 руб.
- нормативная регламентация %-х отчислений (Положение о персонале; Устав службы) – 67 000 руб.
- разработка программ обучения и тестовых заданий – 10 000 руб
- доплата наставникам – 5 000 руб.
- организация курсов повышения квалификации – 5 000 руб.

Общая сумма затрат, которая складывается из данных таблицы Б.1 в приложении: 100 000 рублей.

Эффект ожидается за счёт изменения следующих показателей:

- увеличения объёма продаж на одного работника:
- снижения текучести персонала:
- укрепления дисциплины (снижение количества прогулов, болезней, простоев и т.д.).

Увеличение объёма продаж продукции рассчитывается по следующей формуле:

$$B = V_{\text{пр}} / Ч_{\text{ср}},$$

где В- объём продаж на одного работника,

V – объём продаж за год. В 2016 году данный показатель составил 5482,0 млн.руб.

Чср – среднесписочная численность. При условии, что за отчётные три года численность менялась (на конец 2014 г. составила 654 человека, на конец 2015 г. – 519 человек, на конец 2016 года – 501 человек), данный показатель примем по данным за 2016 год – 501 человек.

Таким образом, $B = 5482000 / 501 = 10942$ тыс. руб. – объём продаж на одного работника за 2016 год. С учетом увеличения объема продаж в 2017 году в среднем на 30 млн рублей, за счёт расширения ассортимента предлагаемой продукции, при сохранении той же численности, объём продаж на одного сотрудника увеличится до : $B = 5512000 / 501 = 11002,00$ тыс. руб. **(или на 60**

тыс. рублей).

Снижение текучести кадров (сокращение затрат на оформление увольнения) определяется по следующей формуле:

$$K_t = U / Ч_{\text{ср}},$$

где K_t – коэффициент текучести,

U – количество уволенных работников. По данным за 2015 год – 73 человека уволено, за 2016 год – 63.

$Ч_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность персонала. На конец 2015 г. – 519 человек, на конец 2016 года – 501 человек

$$K_t (2015 \text{ год}) = 73 / 519 = 0,14$$

$$K_t (2016 \text{ год}) = 63 / 501 = 0,12$$

Таким образом, можно отметить снижение текучести кадров, несмотря на общее снижение численности работников. С учетом прогноза сохранения положительной динамики, планируется сэкономить **35 000 руб.** на выплатах и оформлении документов увольняющимся (на 7 человек);

Сокращение количества прогулов и больничных в 2017 году прогнозируется за счёт ведения мониторинга и стимулирования работников (рабочего персонала), осуществляющих повышение квалификации и возможности ротации, что позволит сэкономить до **55 000 руб.** (с учётом того, что численность заболевших в 2016 году составляла в среднем 50 человек и в 2017 году заболеваемость снизится на 50%).

Общая экономия в 2017 году составит: $60 + 35 + 55 = 150$ тыс. руб. (в среднем).

Все работы по совершенствованию деятельности кадровой службы ориентировочно будут закончены к началу декабря 2017 года. Внедрение проектных мероприятий намечено с 1 апреля 2017 года. То есть общий срок реализации проекта составит порядка восьми месяцев.

Сформируем план реализации предложенных мероприятий, в котором будут учтены содержание мероприятий, сроки начала и окончания и ответственные исполнители.

Как показал анализ формирования и управления кадровым резервом в ООО «Автораунд» за 2015 - 2016 гг., особенно затратным при формировании кадрового резерва является метод «Ассессмент» – метод оценки персонала в форме деловой игры, применение которого составляет 1000 000 руб. затрат от общей суммы. В связи с вышесказанным рекомендуется отказаться от использования вышеназванного метода. Составим таблицу по реализации программы с мероприятиями (Таблица Б.2). Следовательно, полная реализация запланированных мероприятий будет завершена ориентировочно к началу декабря 2017 года.

Реализуя основные проектные предложения, которые были выдвинуты в процессе анализа особенностей формирования кадрового резерва, можно повысить эффективность управления кадровым резервом ООО «Автораунд». Среди них следует особо отметить:

- совершенствование системы набора молодых сотрудников;
- стимулирование кандидатов;
- развитие молодых кандидатов.

Таким образом, экономическая эффективность, рассчитанная по вышеприведённой формуле, составит:

$$\mathcal{E} = 150000 / 100000 = 1,5$$

То есть за счёт проведённых мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО «Автораунд» есть возможность существенно снизить затраты на формирование кадрового резерва.

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровый резерв – это эффективная кадровая технология, элемент кадровой политики и управления персоналом современной организации.

Заключение

На основании изученной научной и учебной литературы, а также в соответствии с поставленной целью и задачами исследования, можно сделать следующие выводы:

- Для обеспечения стабильного и непрерывного профессионального развития кадров на современном этапе в организациях применяются современные кадровые технологии, такие как формирование кадрового резерва.
- Формирование и эффективное управление кадровым резервом организации рассматривают как одно из приоритетных направлений кадровой политики, как один из механизмов ее реализации. Речь идет о необходимости подготовки такого кадрового резерва, выходцы из которого были бы способны управлять подразделениями в организации на принципиально иных основах, с учётом нынешней ситуации, в условиях рыночной экономики, поддержания демократического правового и социального государства.
- В данный период времени сложилась благоприятная ситуация для активного использования технологий управления кадровым резервом как одной из первоочередных и эффективных мер повышения качества и профессионализма персонала организации.
- Необходимость формирования кадрового резерва может быть связана не только с текущим движением персонала, но и со стратегией развития организации, так как, планируя развитие бизнеса или сферы деятельности, руководители обязательно определяют, какие ресурсы потребуются для выполнения стратегических задач. В данном случае человеческие ресурсы, а именно специалисты и руководители, готовые и способные к выполнению важных для организации задач играют решающую роль.
- Формирование кадрового резерва организации проводится с применением специальных кадровых технологий, поэтапно и с использованием научных методов.

- Формирование кадрового резерва включает в себя: формирование списка кандидатов в резерв; создание резерва на конкретные должности.
- В процессе формирования кадрового резерва надлежит определить: кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв; кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение; какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учётом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.
- Для формирования списка кадрового резерва используются следующие методы: анализ данных отчётов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации сотрудников и других документов; интервью по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений; наблюдение за поведением работника в различных ситуациях; оценка результатов трудовой деятельности - производительности труда, качества выполняемой работы и т. п.
- При формировании списков кандидатов в кадровый резерв учитываются такие факторы, как требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда; профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности; перечень должностей, занимая которые сотрудник может стать кандидатом на резервируемую должность; предельные ограничения критериев подбора кандидатов на соответствующие должности; результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность; выводы и рекомендации последней аттестации; результаты оценки потенциала кандидата и т. д.
- На стадии формирования списка кадрового резерва решаются такие задачи, как: оценка кандидатов; сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности; сравнение кандидатов на одну должность и выбор наиболее соответствующего для работы в резервируемой должности. По результатам

оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список кадрового резерва.

– На основе проведенного исследования, представленного в аналитической части данной работы, можно сделать вывод, что в настоящее время ООО «Автораунд» является динамично развивающейся организацией.

– В ходе исследования была проанализирована внутренняя и внешняя среда организации, возможности руководства для реагирования на изменения связанные с персоналом организации.

– В результате исследования особенностей управления кадровым резервом ООО «Автораунд» были выявлены положительные и отрицательные стороны.

– В ходе специального анализа была исследована существующая в настоящее время в организации кадровая политика.

– Проведённое практическое исследование показало, что процесс формирования кадрового резерва ООО «Автораунд» носит чёткий и многоплановый характер, но всё же имеет ряд недостатков. В связи с этим были разработаны практические рекомендации, способствующие улучшению управления кадровым резервом организации.

В контексте вышесказанного необходимо отметить, что цель исследования достигнута, задачи решены.

Список использованной литературы

Нормативно-правовые акты:

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года (с учётом поправок, внесённых законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30 декабря 2008 г. №6-ФКЗ и от 30 декабря 2008 г. №7-АРП) // Российская газета. – 2009. 21 января №7 (4831).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2000 № 197-ФЗ.
3. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ// Собрание законодательства РФ. –2015.
4. Формы отчётности о финансово-экономическом состоянии ООО «Автораунд» г. Ульяновска за 2014 г., 2015 г., 2016 г.

Книги, учебники, монографии:

5. Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования команды/ В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2010. – 408 с.
6. Андреев, И. С. Книга работника кадровой службы/ И.С. Андреев. – М.: Экономика, 2012. – 360 с.
7. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления/ В.И. Бовыкин. - Казань: Экономика, 2014. - 368 с.
8. Виханский, О.С. Управление персоналом/ О.С. Виханский. - Самара: Высшая школа, 2011. - 457 с.
9. Дятлов В.А. Актуальные вопросы управления персоналом/ В.А. Дятлов. - М.: Нефть и газ, 2013. – 276 с.
10. Дятлов, В.А. Управление персоналом/ В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов.- М.: АKADEMA, 2009. – 551 с.
11. Егоршин, А.П. Карьера одаренного менеджера/ А.П. Егоршин. – Уфа: Литера, 2011.- 524 с.
12. Кустенко, И.А Управление кадрами в новых экономических условиях/ И.А. Кустенко. – Самара: Дрофа, 2014. – 677 с.

13. Лановенко, Е.А. Работа с кадровым резервом/ Е.А. Лановенко. - Казань: Дело, 2013. – 353 с.
14. Лапин, Л.А. Менеджмент организаций/ Л.А. Лапин. – М.: Век, 2010. - 685 с.
15. Макеев, Н.В. Управление человеческими ресурсами/ Н.В. Макеев. - М.: Прагма, 2011. – 208 с.
16. Основин, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Ю.Г. Основин, П.В. Журавлев. - М.: Наука, 2012. – 430 с.
17. Петров, Г.А. Анализ и моделирование процесса формирования кадрового резерва/ Г.А. Петров. – М.: МИК, 2012. – 332 с.
18. Сотников, А.П. Управление персоналом/ А.П. Сотников. – М.: Грань, 2013. – 592 с.
19. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – Самара: Прагма, 2014. – 433 с.
- Периодические издания:
20. Андреевич, А.П. Управление персоналом: теория и практика / А.П. Андреевич // Вопросы менеджмента. – 2014. - № 12. – С. 55-58.
21. Воротников, А.Н. Создаем кадровый резерв / А.Н. Воротников // Кадровое дело. - 2013.- № 26. – С. 34-38.
22. Градов, А.Л. Формирование кадрового резерва / А.Л. Градов // Кадровик. - 2011. -№ 8. - С. 50-53.
23. Данилкин, Л.В. Пути повышения эффективности формирования кадрового резерва / Л.В. Данилкин // Проблемы теории в практике управления. - 2014. - № 4. - С. 45-60.
24. Дорошева, М.В. Кандидаты найдены. Кто будет зачислен в резерв? / М.В. Дорошева // Управление персоналом. - 2011. - № 10. - С. 21-24.
25. Дорошева, М.В. Практический опыт подбора кандидатов в резерв / М.В. Дорошева // Управление персоналом. - 2013. - № 5. - С. 9-12.
26. Егоршин, А.П. Организация работы с персоналом / А.П. Егоршин // Управление персоналом. - 2012. - № 1. - С. 8-13.

27. Елизаров, В.В. Создаем кадровый резерв / В.В. Елизаров // Управление персоналом. -2015. - № 2. – С. 27-32.
28. Зубченков, И.А. Формирование кадрового резерва / И.А Зубченков // Персонал. - 2014. - № 8. - С. 47-51.
29. Иванов, В.Ю. Формирование кадрового резерва на современном предприятии / В.Ю. Иванов // Коммерсант. - 2014. - № 8. – С. 29-34.
30. Иванов, И.А. Управление карьерой: необходимость и основное содержание / И.А. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 56. - С. 21-24.
31. Ишмуратов, В. А. Проблемы развития профессиональной подготовки кадров современного предприятия / В.А. Ишмуратов // Бизнес. - 2015. - № 10. - С. 17-20.
32. Казаков, Е.В. Работа с кадровым резервом / Е.В. Казаков // Управление персоналом. - 2011. - № 12. - С. 28-31.
33. Кацай, М.А. Кадровые технологии решают все / М.А. Кацай // Управление персоналом. - 2013. - № 7. – С. 33-34.
34. Козибранская, М.А. Кадровый резерв или рекрутинг: что выбрать? / М.А. Козибранская // Служба кадров и персонал. - 2013. - № 5. – С. 36-38.
35. Кумаров, Е.И. Организационные методы управления кадрами как составляющие организационной культуры предприятия / Е.И. Кумаров // Кадровое дело. - 2012. - № 11. - С. 47-49.
36. Лапшинков, Г.В. Создаем эффективную команду / Г.В. Лапшников // Кадровой вопрос. -2014. - № 12. – С. 8-15.
37. Лимакин, А.С. Обзор законодательства: нормы, регулирующие внесение в кадровый резерв / А.С. Лимакин // Юридический вестник. - 2016. - № 61. - С. 51-55.
38. Лукьянов, И.В. Административные реформы – вызов и решения / И.В. Лукьянов // Проблемы теории и практики управления. - 2013.- № 15. – С. 17-26.
39. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура // Управление персоналом. - 2014. - № 6. – С.78-84.

40. Магура, М.И. Создание системы формирования кадрового резерва / М.И. Магура // Кадровый менеджмент. - 2016. - № 27. - С.14-20.
41. Марченко, И.П. Подготовка резерва по результатам / И.П. Марченко // Служба кадров и персонал. - 2012. - № 5. – С. 39-42.
42. Нестеров, В.Ю. Планирование персонала в кадровый резерв / В.Ю. Нестеров // Дело. - 2014. - № 5. - С. 11-14.
43. Пархитов, В.А. Планирование кадрового резерва / В.А. Пархитов // Человек и труд. -2011. - № 7. - С. 84-87.
44. Ряднов, К.И. Основные направления и методики процесса формирования кадров в резерв / К.И. Ряднов // Вопросы менеджмента. - 2015. - № 16. - С. 133-137.
45. Сазонов, А.К. Кадровый резерв как важный элемент системы управления персоналом предприятия / А.К. Сазонов // Управление компанией. - 2013. - № 14. - С. 85-88.
46. Семенов, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Семенов // Предприятие. - 2012. - № 5. - С. 90-92.
47. Силаев, И.В. Современное предприятие: формирование резерва управленцев / И.В. Силаев // Служба кадров и персонал. - 2014. - № 5. – С. 72-75.
48. Сокин, В.И. Этапы формирования кадрового резерва / В.И. Сокин // Менеджмент сегодня. - 2013. - № 7. - С. 78-81.
49. Соловьев, О.А. Думая о будущем. Формирование резерва управленческих кадров / О.А. Соловьев // Служба кадров и персонал. - 2012. - № 7. - С. 35-40.
50. Соловьев, О.А. Кадровый резерв – это источник формирования и развития потенциала организации / О.А. Соловьев // Служба кадров и персонал. - 2014. - № 1.-С. 40-43.
51. Тимирзянов, М.С. Методы определения потребности в кадрах / М.С. Тимирзянов // Кадры. - 2014. - № 24. - С. 93-94.
52. Тульнин, В.Ю. Задачи формирования кадрового резерва / В.Ю.

Тульнин // Антикризисное управление. - 2013. - № 17. - С. 24-26.

53. Удельников, Г.А. Работа с кадровым резервом / Г.А. Удельников // Фирма. - 2014. - № 5. – С. 95-97.

54. Цепкин, А.Ф. Свояк в регионе: кадровый резерв используется для расширения бизнеса / А.Ф. Цепкин // Ведомости . - 2011. - № 46. – С. 5-7.

55. Шуравченко, В.И. Кадровые технологии / В.И. Шуравченко // Основы менеджмента. - 2014. - № 12. - С. 7-11.

56. Ясенко, К.В. Отбор и подготовка кандидатов в резерв, К.В. Ясенко // Популярный менеджмент. - 2013. - № 12. - С. 16-19.

ЛИСТ КРИТЕРИЕВ

оценки эффективности труда, деловых и личных качеств специалиста

Ф.И.О. _____ должность _____

подразделение _____

Критерий, подлежащий оценке	Характеристика критериев по уровням и оценка в баллах							Кто дает оценку	Фамилии и подписи
	Высокий уровень			Средний уровень			Низкий уровень		
1	2			3			4	5	6
Профессиональное мастерство (комплекс практических и теоретических знаний, способствующих качественному выполнению заданий)	Обладает высоким уровнем теоретических и практических знаний и постоянно работает над их совершенствованием			Обладает средним уровнем теоретических и практических знаний, стремится к их повышению			Не имеет достаточного уровня теоретических и практических знаний, слабо их повышает	Непосредственный руководитель	
	10 9 8			7 6 5 4			3 2 1		
Самостоятельность в работе	Работы выполняет самостоятельно			Отдельные работы может выполнять самостоятельно			Выполняет работы только под руководством и с его помощью	Он же	
	10 9 8			7 6 5 4			3 2 1		
Своевременность выполнения заданий	Работы выполняет своевременно			Были случаи нарушения сроков выполнения работ			Выполняет работы в основном с нарушениями	Он же	
	10 9 8			7 6 5 4			3 2 1		
Сложность выполняемых работ	Выполняет разнородные, вновь начинаемые работы			Выполняет нерегулярно выполняемые работы			Выполняет однородные, регулярно повторяемые работы	Он же	
	10 9 8			7 6 5 4			3 2 1		
Качество выполняемых работ	Сдаёт работы, не требующие доработки			Сдаёт работы, требующие правки			Сдаёт работы, не требующие коренной переработки	Он же	
	10 9 8			7 6 5 4			3 2 1		
Трудовая и производственная дисциплина, отношение к труду	Наличие благодарностей, поощрений, высокая ответственность за порученное дело			Отсутствие нарушений дисциплины труда, добросовестное отношение к труду в пределах функциональных обязанностей			Имеются замечания по использованию рабочего времени, недостаточное трудолюбие	Он же	
	10 9 8			7 6 5 4			3 2 1		
Социально-психологические качества	Пользуется авторитетом в коллективе			Нейтрален относительно коллектива			Создаёт напряжённую обстановку в коллективе	Он же	
	10 9 8			7 6 5 4			3 2 1		
Соответствие квалификации работника должностному положению	Высшее образование, соответствующее номенклатуре должности при стаже работы по специальности			Высшее образование, не соответствующее номенклатуре должности при стаже практической работы, соответствующей занимаемой должности				Должностное лицо, ответственное за учёт кадров	
	Более 20 лет	10-20 лет	До 10 лет	Более 10 лет	5-10 лет	3-5 лет	До 3 лет		
	10	9	8	7	6	5	4		
								3 2 1	

Общая оценка баллов по всем критериям оценки

Обобщённая оценка эффективности труда, деловых и личных качеств

С оценкой ознакомлен _____
(подпись оцениваемого)

«УТВЕРЖДАЮ»

начальник цеха, отдела

(фамилия, подпись)

«__» _____ 20__ г.

Таблица Б.1 – Затраты на проведение проектных мероприятий ООО «Автораунд» на 2015–2016 гг.

Функции	Мероприятия	Пути реализации	Затраты	Экономический эффект
1. Совершенствование системы найма	Разработка и введение в действие регламентов, регулирующих найм молодых специалистов Выстраивание взаимоотношений с вузами на целевую подготовку и направление на работу в ООО «Автораунд» молодых специалистов Поиск молодых специалистов через рекрутинговые агентства Поиск молодых специалистов альтернативными способами	- Разработка положения о найме молодых специалистов - Разработка анкеты при приеме молодых специалистов - Разработка тестов - Заключение соглашений с образовательными учреждениями; - Заключение договора по подбору персонала - Размещение информации о существующих вакансиях на сайте учреждения, на специализированных сайтах по поиску работы	20 трудоустрой 4 месячных оклада – 20 000 руб.	Снижение текучести кадров (сокращение затрат на оформление увольнения) – 35 000 руб.
2. Стимулирование персонала	Ввод гибкой системы отпусков и выходных дней Доплаты сотрудникам в связи с перевыполнением плана или увеличением совокупной прибыли предприятия	Создание положения о предоставлении выходных дней и отпусков Нормативная регламентация %-х отчислений (Положение о персонале; Устав службы)	3 000 руб. 67 000 руб.	Увеличение объема выработки продукции: 60 000 руб.
3. Развитие	Выделение и закрепление наставника Обучение и повышение квалификации	Доплата наставникам Организация курсов повышения квалификации	5 000 руб. 5 000 руб.	Сокращение количества прогулов и больничных – 55 000 руб.
Итого:			100 000 руб.	150 000 руб.

Таблица Б.2 – Мероприятия по реализации проекта ООО «Автораунд» на 2017 г.

Функции	Мероприятия	Планы мероприятий	Сроки начала и окончания	Ответственные за исполнение	Средства обеспечения мероприятий
1	2	3	4	5	6
1. Совершенствование системы найма	Разработка и введение в действие регламентов, регулирующих найм молодых специалистов Выстраивание взаимоотношений с вузами на целевую подготовку и направление на работу в ООО «Автораунд» молодых специалистов Поиск молодых специалистов через рекрутинговые агентства Поиск молодых специалистов альтернативными способами	-Разработка положения о найме молодых специалистов -Утверждение Положения о найме молодых специалистов -Разработка анкеты при приеме молодых специалистов - Разработка тестов -Полная реализация и юридическое оформление мероприятия - Заключение соглашений с НГТУ, НГУ; - Создание списка кандидатов на целевое обучение; - Заключение контракта между Обществом, выпускником, вузами на подготовку специалистов. - Начало реализации договора - Поиск кадровых агентств для подбора кадров; - Заключение договоров по подбору персонала с агентствами - Подача объявлений о существующих вакансиях на сайте УФАС, на специализированных сайтах по поиску работы	01.04.2017 по 20.04.2017 15.05.2017 20.05.2017 по 22.04.2017 23.05.2017 - До 01.06.2017 - До 01.06.2017 02.06.2017 – 14.06.2017 01.07.2017 - До 20. 07 2017 30.07.2017 01.08.17 20.08.17	- Начальник отдела кадров - Ген.директор ООО «Автораунд» - Менеджер по персоналу - Начальник отдела кадров - Начальник отдела кадров - Начальник отдела кадров - Начальник отдела кадров - Начальник отдела кадров - Менеджер по персоналу - Менеджер по персоналу - Менеджер по персоналу - Менеджер по персоналу	- НМ: Нормативы и рекомендации по найму персонала. - ООО «Автораунд»: управленческая компетентность - Ф: 30 тыс. руб. - МТ: 2 компьютера с выходом в Internet; ксерокс; сканер; принтер; канцелярские товары; офисная бумага и т.п. - Ю: Законодательство РФ; нормативные акты по Ульяновской области (Устав, Положения приказы и т.п) - И: Средства Internet; пресса, рекламно-информационные источники и др.

Окончание таблицы Б.2

1	2	3	4	5	6
2. Стимулирование персонала	Ввод гибкой системы отпусков и выходных дней Доплаты сотрудникам	-Разработка Положения о предоставлении выходных дней и отпусков - Утверждение Положения о предоставлении выходных дней и отпусков -Внесение соответствующих изменений в Устав и положение о персонале -Утверждение приказа о внедрении системы доплаты сотрудникам	10.10.2017 по 20.10.2017 До 20.10.2017 29.10.2017 До 29.10.2017	Менеджер по персоналу Ген.директор ООО «Автораунд» Ген.директор ООО «Автораунд» Начальник отдела кадров	НМ: Нормативы и рекомендации по найму персонала ООО «Автораунд»: управленческая компетентность, Ф: 23 тыс. руб. МТ: 2 компьютера с выходом в Internet; ксерокс; сканер; принтер; канцелярские товары; офисная бумага и т.п. Ю: Законодательство РФ; нормативные акты по Ульяновской области (Устав, Положения приказы и т.п.); И: Средства Internet; пресса, рекламно-информационные источники и др.
3. Развитие	Выделение и закрепление наставника Обучение и повышение квалификации	-Расчет прибавок к зарплате сотрудника за наставничество; -Внесение изменений в систему оплаты труда наставников; -Юридическое закрепление введенных мероприятий в соответствующих приказах. -Поиск вузов и преподавателей для мероприятий по организации повышения квалификации персонала; -Заключение договоров на повышение квалификации -Утверждение списка сотрудников направляемых на повышение квалификации -Направление на повышение квалификации сотрудников	До 02.11.2017 14.11. 2017 До 20.11.2017 22.011.2017 – 24.12.2017 25.12.2017 27.12.2017 30.12.2017	Начальник отдела кадров Ген.директор ООО «Автораунд» Начальник отдела кадров Менеджер по персоналу Начальник отдела кадров Начальник отдела кадров Начальник отдела кадров	НМ: Нормативы и рекомендации по найму персонала ООО «Автораунд»: управленческая компетентность, Ф: 15 тыс. руб. МТ: 2 компьютера с выходом в Internet; ксерокс; сканер; принтер; канцелярские товары; офисная бумага и т.п. Ю: Законодательство РФ; нормативные акты по Ульяновской области (Устав, Положения приказы и т.п.); И: Средства Internet; пресса, рекламно-информационные источники и др.

