МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ АВИАЦИОННЫЙ ИНСТИТУТ
(национальный исследовательский университет)»

Факультет (институт, филиал)	**Институт № 5**	**Кафедра**	**512**
Направление подготовки	**38.03.03«Управление персоналом»**	**Группа**	**5-13УПП-53Б-006-14**
Квалификация (степень)	**БАКАЛАВР**		

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

На тему: **«Формирование кадрового резерва в организации»**

Автор квалификационной работы **Гречушкин А.В.**
(Подпись) (Фамилия, инициалы)

Руководитель **Кузьминский А.Е.**
(Подпись) (Фамилия, инициалы)

Консультант **Кузьминский А.Е.**
(Подпись) (Фамилия, инициалы)

Рецензент **Кузьминский А.Е.**
(Подпись) (Фамилия, инициалы)

К з а щ и т е д о п у с т и т ь

Зав. кафедрой **Тихонов А.И.**
(Подпись) (Фамилия, инициалы)

“___”_____ 20____г.

Москва, 2019

Оглавление

Введение ……..4
ГЛАВА I. Теоретические основы формирования кадрового резерва
1.1. Понятие и сущность кадрового резерва ……...….8
1.2. Взаимосвязь стратегии развития организации и развития персонала …..13
1.3. Необходимость формирования кадрового резерва и этапы работы с ним
…….…….....20
14. Анализ возможных технологий в работе с кадровым резервом ……..…..28
ГЛАВА II. Выявление необходимости формирование кадрового резерва в организации ООО «Киевская площадь»
2.1. Общая характеристика компании ООО «Киевская площадь»……..35
2.2. Анализ текущей системы подбора персонала ……37
2.3. Исследование потребностей ООО «Киевская площадь»……45
2.4. Методические рекомендации по совершенствованию системы по созданию резерва кадров……...…54
2.5. Программа по формированию кадрового резерва и оценка эффективности разработанных мероприятий……..…61
2.6 Этапы внедрения системы «БОСС-Кадровик»……..…66
2.7 Использование системы «БОСС-Кадровик» в практике……..…69
ГЛАВА III. Экономическая и социальная эффективность……
3.1 Виды экономической и социальной эффективности управления персоналом…….87
3.2 Формулы для расчета основных показателей кадровой деятельности периода……...…103
3.3 Подход к формированию кадрового резерва в Государственной корпорации «Ростех»……104

3.4 Расчет экономической эффективности от внедрения автоматизированной системы документооборота «БОСС-Кадровик» в ООО «Киевская площадь»……..…106
Заключение ……..…114
Список литературы ……....…117
Приложение……..121
Приложение А……..…121
Приложение Б……..……121

Введение

Рассматривая сложившиеся условия в нынешнее время одним из главнейших направлений по улучшению системы управления персоналом рассматривается работа с кадровым резервом, которая может помочь избежать неоправданного выдвижения работника на вышестоящую свободную должность. Анализируя управление персоналом в передовых компаниях всевозможных форм собственности, было выявлено, что в последние годы не достаточно времени отводилось такой необходимой функции как работа с кадровым резервом. В процессе управления персоналом, обязательно, есть своя система начисления заработной платы, увольнения и приема новых сотрудников, использования поощрений и наказаний, выдача премий. Для того чтобы система сохраняла свою эффективность, управление персоналом необходимо держаться кадровой политике, в основании которой важна программа по формированию кадрового резерва на выдвижения.

Охватывая довольно широкий диапазон информации о людях находящихся резерве, которую надо обработать, целесообразно применять современные компьютерные технологии, при поддержки которой есть возможность использовать функцию сравнительного расчета оценок свойств конкурсантов в кадровый резерв, охватывая их сопоставление, по более необходимым качествам. С помощью современных компьютерных технологий стало возможным проводить многокритериальное сравнение деловых навыков и использовать различные информационные и организационные модели, алгоритмы и программные пакеты для создания необходимого кадрового резерва, а также определения эффективности работы специалистов и рабочих на всех уровнях управления различными предприятиями. Кроме того, компьютерные технологии позволяют принимать наиболее обоснованные решения по формированию кадрового

резерва.

Для этого необходимо предложить определенные подходы к созданию автоматизированных баз данных, а также разработать методы их использования в современной практике.

Сегодня руководители различных компаний, фирм и их структурных подразделений, по прежнему неэффективно используют возможности компьютерных технологий при принятии кадровых решений, которые могут повлиять на повышение производительности работы организации в целом. В большинстве случаев это может быть связано с отсутствием оптимизированных методов, позволяющих руководителям организаций принимать качественные решения.

Вышесказанное проясняет, что необходим поиск таких управленческих решений, которые позволили бы улучшить кадровый резерв предприятия. В связи с этим возникает необходимость всестороннего изучения теоретических и практических аспектов создания кадрового резерва на основе передового опыта.

В настоящее время при существовании различных форм собственности и методов управления высококвалифицированным персоналом особенно важной проблемой является гибкое управление кадровым резервом. Это определяет актуальность дипломной работы.

Сложность создания кадрового резерва в процессе деятельности руководителей предприятий и фирм в области управления представляет интерес как для практических, так и для научных сотрудников. Полученные исследования в этой области были опубликованы отечественными учеными в области управления персоналом.

Отечественный профессор в области менеджмента Ашмарина Светлана Игоревна занимается исследованием экономических аспектов информационных ресурсов на промышленных предприятиях.

Рассматривается проблема, связанная с методическим и организационным обеспечением управления персоналом, использующим Интернет при приеме на работу сотрудников.

Следовательно, важные аспекты создания кадрового резерва в деятельности организации недостаточно изучены. Ранее в вышеупомянутых исследованиях рассматривались практические действия по созданию кадрового резерва, а не его методологические основы.

Для решения проблемы создания кадрового резерва его первой задачей был задан «количественный состав». Наряду с этим не было уделено внимания таким вопросам, как использование современных технологий (компьютерных инструментов), моделей и методов формирования кадрового резерва, а также его дальнейшее совершенствование.

Объектом дипломной работы является кадровый резерв.

Предмет исследования – кадровый резерв как элемент системы работы с персоналом на примере ООО «Киевская площадь».

Цель работы – разработка программы по формированию кадрового резерва для ООО «Киевская площадь».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд взаимосвязанных задач:

- раскрыть сущность понятия «кадровый резерв», сформулировать цели создания кадрового резерва;

- выявить организационные особенности формирования кадрового резерва;

- исследовать специфику формирования кадрового резерва на примере организации.

- разработать программу по формированию кадрового резерва для ООО «Киевская площадь».

- рассмотреть этапы внедрения системы «БОСС-Кадровик»

- показать положительные стороны использование системы «БОСС-Кадровик» в практике
- рассмотреть возможные виды экономической и социальной эффективности управления персоналом
- показать формулы для расчета основных показателей кадровой деятельности периода
- рассмотреть подход к формированию кадрового резерва на примере Государственной корпорации «Ростех».
- произвести расчет экономической эффективности от внедрения автоматизированной системы документооборота «БОСС-Кадровик» в ООО «Киевская площадь»

Глава I. Теоретические основы формирования кадрового резерва

1.1. Понятие и сущность кадрового резерва

Кадровый резерв - это специально сформированная и обученная группа сотрудников, которые способны осуществлять управленческую деятельность, которые прошли систематическую квалификационную подготовку и предназначены для продвижения на более высокие должности[1]. [1,с.46]

Систематическая работа с кадровым резервом позволяет нам формировать его качественный состав, организовывать эффективное обучение и развитие будущих менеджеров, претендующих на ключевые должности, которые оказывают исключительное влияние на развитие организации. Рекомендуется выбирать как минимум двух кандидатов на каждую ключевую должность [2][2, с. 86].

Тренинг кадрового резерва направлен на развитие персонала и организации в целом, повышение мотивации руководителей и специалистов и создание здоровой конкурентной среды. Способность выявлять и успешно готовиться к работе на высоких должностях будущих менеджеров является наиболее важным фактором успеха организации в конкурентной борьбе.

Кадровый резерв - это линейные и функциональные руководители и специалисты с организационными навыками, которые отвечают требованиям для определенного уровня управления и прошли целевую квалификационную подготовку [3][3, с. 15].

---

[1] Кибанов А.Я. Основы управления персоналом//М.:ИНФАРА-М,2007. С.46

[2] Алексеева Т. Кадровый резерв на производстве: опыт формирования // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 2. – С. 86–90.

[3] Ламскова О.М. Технология формирования и развития резерва кадров // Экономика и социум. – 2015. – №. 3(16). – С. 15-18.

Успешные компании предпочитают формировать резерв персонала из числа своих сотрудников, так как они заинтересованы в своем профессиональном росте на всех уровнях иерархии.

Задачи создания кадрового резерва:

- обеспечение плановой (в будущем) и внеплановой (сейчас) замены управленческих вакансий, преемственности управления;

- минимизация элементов случайности в работе персонала;

- устранение сниженных показателей эффективности из-за ухода предыдущего руководителя и минимизации периода адаптации нового руководителя;

- сокращение временных и финансовых затрат на поиск и заполнение вакансии;

- достижение большей гибкости в использовании персонала;

- обеспечение большей независимости от внешнего рынка труда, повышение престижа предприятия на рынке труда;

- обеспечить потенциальных сотрудников обучением и практическим опытом, который позволит им работать на уровне ответственности, которого они могут достичь;

- мотивация сотрудников на достижение лучших результатов, сохранение лучших сотрудников, талантливых людей[4] [4, с. 80].

Сотрудник, включенный в кадровый резерв, имеет возможность занимать ключевую должность в организации, развивать свою должность, получать новые знания и опыт.

Специалисты в области управления выделяют два вида резервов в организации:

- резерв кадров для номинации,

[4] Алексеева Т. Кадровый резерв на производстве: опыт формирования // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 3. – С. 79–84.

- резерв молодых специалистов с высоким потенциалом для продвижения.

Каждая группа имеет свою специфику как в процессе формирования, так и в процессе развития. Резерв кадров для номинации формируется на конкретную должность с учетом способности резервиста работать на этой должности. Работа с резервом молодых специалистов не нацелена. Молодые резервисты готовятся к лидерству в организации без привязки к конкретной должности.

При подготовке группы молодых специалистов внимание уделяется пониманию специфики деятельности организации, ее корпоративной культуры, формированию корпоративного духа и формированию чувства приверженности организации. Организация стремится познакомить резервистов с различными аспектами своего управления и предоставляет возможность работать в различных отделах, функциональных областях и географических регионах. При отборе молодых специалистов, как правило, учитывается возраст (до 30 лет), наличие высшего образования и потенциал для продвижения по карьерной лестнице, знание иностранного языка.

Кроме того, существуют виды кадрового резерва:

По виду деятельности:

- резерв развития (группа специалистов и менеджеров, готовящихся к работе в рамках новых направлений);

- резерв функционирования (группа специалистов и менеджеров, которые должны обеспечить эффективное функционирование организации в будущем).

По времени встречи:

- группа А (кандидаты, которые могут быть выдвинуты на более высокие должности в настоящее время);

- Группа В (кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года)[5] [3, с. 15].

По виду деятельности:

Заповедник развития (группа специалистов и менеджеров, готовящихся к работе в рамках новых направлений)

Функциональный резерв (группа специалистов и менеджеров, которые должны обеспечить эффективное функционирование организации в будущем)

По времени встречи:

Группа А (кандидаты, которые могут быть выдвинуты на более высокие должности в настоящее время)

Группа В (кандидаты, выдвинутые в течение следующих одного-трех лет)

Основными принципами работы с кадровым резервом являются:

- ежегодный обзор схем трудоустройства;

- разработка и ежегодная корректировка индивидуальных планов развития резервистов;

- постоянный мониторинг и оценка деятельности и потенциала резервистов;

- взаимодействие линейных руководителей и служб управления персоналом для формирования и развития заповедника.

Сформированный резерв кадров для номинации может быть открытым и закрытым. При открытом подходе повышается мотивация, повышается инициативность, ответственность, дисциплина и лояльность персонала. Однако при таком подходе могут возникнуть необоснованно высокие

[5] Ламскова О.М. Технология формирования и развития резерва кадров // Экономика и социум. – 2015. – №. 3(16). – С. 15-18.

ожидания резервистов в отношении обязательного карьерного роста в ближайшем будущем.

Закрытый резерв исключает конфликты между сотрудниками и чрезмерный ажиотаж вокруг процесса подготовки, но он не дает преимущества открытого.

Документы, регламентирующие работу по формированию кадрового резерва[6] [5, с. 10]:

Концепция и принципы:

- кадровая политика;

Критерии:

- модель компетенций;

- Положение профиля;

Процедура, процедуры, технологии:

- должность или бизнес-процесс;

- план мероприятий;

- общеобразовательная и учебно-тренировочная резервная программа;

Подготовка контента, контроль:

- индивидуальный план развития карьеры.

Наличие кадрового резерва позволяет организации систематически готовить кандидатов на вновь создаваемые вакансии, которые необходимо заменить, эффективно организовывать обучение и развитие резервистов. В то же время, запланированная замена постов, безболезненная смена поколений и непрерывность управления обеспечены. Обучение кадрового резерва следует рассматривать как целевую комплексную программу организации, связанную с кадровой политикой.

[6] Сороко А.В. Методологические основы формирования кадрового резерва управленческих кадров [Текст] / А.В. Сороко // Вестник ГУУ. – 2011. – №15. – С. 9-11.

1.2. Взаимосвязь стратегии развития организации и развития персонала

Формирование и развитие персонала является одной из ключевых компетенций современных организаций. Для этого на практике необходимо разработать и реализовать кадровую стратегию организации.

Существует ряд подходов к определению кадровой стратегии. Например, В.О. Маслов дает следующее определение кадровой стратегии: «Стратегическое управление персоналом - это программный способ мышления и управления, обеспечивающий координацию целей, возможностей предприятия и интересов работников. Это предполагает не только определение общего курса предприятия, но и повышение мотивации и заинтересованности всех работников в его реализации »[7][6, с. 14]. Под стратегическим управлением персоналом М. Евгеньевич понимает управление личными целями каждого из сотрудников в той части, которая может быть реализована на предприятии средствами предприятия и на благо предприятия. По кадровой стратегии В.И. Маслов понимает совокупность организационных действий, выполняемых в отношении персонала лицами, принимающими управленческие решения на предприятии, и ориентированными на долгосрочные цели[8] [6, с. 15].

В данной работе под кадровой стратегией мы понимаем совокупность приоритетных направлений действий, направленных на формирование и эффективное использование человеческого капитала организации, с учетом

[7] Моргулис И. Кадровый резерв: кейсы из практики [Текст] / И. Моргулис, Ф. Тинкчян // Управление персоналом – Украина. – 2012. – №1. – С.14-15.

[8] Моргулис И. Кадровый резерв: кейсы из практики [Текст] / И. Моргулис, Ф. Тинкчян // Управление персоналом – Украина. – 2012. – №1. – С.14-15.

ее стратегических целей, формирование конкурентных преимуществ и ресурсных возможностей.

Эффективность развития персонала организации зависит от ее тесной связи со стратегией развития организации, и наоборот, стратегия развития организации должна подкрепляться соответствующей кадровой стратегией.

Разрыв между стратегическими целями организации и кадровой стратегией обусловлен следующими причинами:

- управление персоналом до сих пор рассматривается как чисто функциональная область управления организацией, слабо связанная с основной деятельностью;

- сотрудники отделов управления персоналом не знакомы со стратегией развития организации и не могут создать систему управления персоналом, обеспечивающую реализацию этой стратегии;

- существующие методы управления персоналом отстают от задач, стоящих перед организацией, препятствуют развитию сотрудников и ограничивают их вклад в достижение целей организации.

Чтобы избежать таких ситуаций и максимально использовать потенциал сотрудников организации, руководство должно принимать во внимание вопросы, связанные с управлением персоналом на этапе разработки планов развития всей организации, то есть кадровая стратегия должна быть частью организационной стратегии.

Русский ученый В.И. Маслов выделяет следующие стратегии развития организации[9] [7, с. 29]:

- бизнес стратегия;

- стратегия динамического роста;

- стратегия прибыльности;

[9] Черевко В.В. Взаимосвязь кадровой стратегии со стратегией развития организации // ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ. Экономика и управление. – 2011. – №13. – С.29-33.

- стратегия ликвидации;
- резкое изменение стратегии.

Основные функции управления персоналом с точки зрения бизнес-стратегии имеют ряд особенностей.

Подбор персонала осуществляется в основном из числа молодых людей, склонных к творческой, инновационной деятельности. Они должны иметь высокий потенциал и компетентность, а также быть легко обучаемыми. Такие требования связаны с тем, что основной костяк новых разработчиков состоит из небольшого количества людей, поэтому важность каждого сотрудника, вовлеченного в реализацию стратегии, очень высока. Кроме того, создание нового продукта, как правило, предполагает работу в командах, поэтому навыки общения являются одним из критериев подбора персонала.

Развитие персонала направлено на формирование таких личностных качеств работника, как ответственность, интерес к делу, честность, инициативность, умение прислушиваться к другим и отстаивать свою позицию. Продвинутым формам обучения персонала уделяется особое внимание. Воодушевлен стремлением к самообразованию.

Стимулирование осуществляется не только в виде денежных выплат (заработной платы, премий), но и в форме привлечения работников к непосредственному участию в реализации стратегии организации, в разработке управленческих решений. Организация, которая выбирает стратегию предпринимательства, стремится всеми силами создать высокий уровень мотивации сотрудников. Вовлечение сотрудников компании в различные формы участия в реализации бизнес-стратегии, постоянное обсуждение с ними проблем и возможных решений для них является важнейшей предпосылкой реализации рассматриваемой стратегии предприятия.

Управление карьерой имеет особое значение в стратегии предпринимательства. Реализация этой стратегии предполагает высокую индивидуальную работоспособность работника, его готовность и желание приобрести новые знания и навыки, которые должны быть вознаграждены повышением его статуса. В контексте предпринимательской стратегии основное внимание уделяется профессиональной карьере: накоплению знаний и навыков и, на их основе, обогащению работы сотрудника. Во что бы то ни стало, профессиональное развитие поощряется работниками организации[10] [7, с. 30].

В организациях, реализующих стратегию предпринимательства, менеджеры всех уровней, как правило, являются достаточно молодыми и опытными работниками, поэтому вертикальная карьера (рост рабочих мест) для новых сотрудников практически нереальна. В этих условиях компания уделяет особое внимание горизонтальной карьере - например, продвижению сотрудника в организации, предоставляя ему работу в разных отделах одного уровня.

Особое внимание следует также уделить центростремительной карьере - продвижению сотрудника до уровня организации, более глубокому участию в процессах принятия решений и приглашению вас на некоторые встречи со старшим руководством. То есть в процессе мотивации важное место занимают потребности высшего уровня иерархии.

Подбор и отбор персонала происходит с использованием стандартных процедур и правил. Отбираются только те специалисты, которые в настоящее время заинтересованы в компетенции организации, т.е. проводят целенаправленную работу. Для реализации этой стратегии важно набирать персонал, который уже готов выполнять свои обязанности. Это направление

[10] Черевко В.В. Взаимосвязь кадровой стратегии со стратегией развития организации // ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ. Экономика и управление. – 2011. – №13. – С.29-33.

процедуры отбора и отбора будет эффективно совмещено с выбором, обсужденным выше, как часть стратегии предпринимательства.

Обучение персонала направлено больше на дальнейшее развитие существующих компетенций, а не на появление принципиально новых.

Стимуляция. Участие в управлении не обязательно и не особо поощряется. Приоритет отдается более традиционным методам.

Такое сочетание стратегий развития выбирают организации, которые определяют их максимальное стратегическое использование в производстве высоких технологий. Эта стратегия предусматривает умелое сочетание стабильного производства с постоянным развитием принципиально новых технологий и видов продукции. Это довольно сложное, динамичное управление, требующее постоянного расчета финансовых и других рисков, гибких управленческих структур и высокого уровня профессионализма всего персонала организации.

Основные функции управления персоналом, основанные на указанных требованиях к работникам, имеют ряд особенностей.

Подбор персонала осуществляется из числа наиболее способных работников. Основная задача - привлечь высококвалифицированных специалистов, которым организация действительно нуждается в реализации изменений.

Развитие персонала является важной задачей кадровой политики, направленной на эффективное сочетание как традиционных методов обучения, так и новых передовых.

Мотивация основана на оценке ряда факторов: эффективности работы отдельного работника, эффективности его работы в группе и анализа группового поведения. Взаимная помощь, готовность приобретать новые знания для выполнения более сложных задач поощряется.

Таблица№ 1 - В таблице отражена взаимосвязь стратегии развития организации и развития персонала[11] [8, с. 169].

Виды стратегии	Вид стратегии	Содержание кадровой стратегии	Функциональные аспекты кадровой стратегии
Предпринимательская	Реализация новаторских проектов с высокой степенью риска	Поиск работников-новаторов, инициативных, коммуникабельных, креативных и обучаемых. Сопряжена с высокой вероятностью риска	Подбор и отбор. Поиск креативных, готовых идти на риск работников. Оценка персонала. По результатам. Развитие персонала. Особое внимание личному развитию работника. Мотивация. Материальное стимулирование и привлечение к участию в управлении. Управление карьерой. Больше – горизонтальное продвижение в организации
Динамического роста	Сохранение достигнутого и поиск нового. Сопряжена с управлением изменениями	Поиск высококвалифицированных работников, готовых работать в условиях динамичных изменений. Важное место – сохранение коллектива	Подбор и отбор. Подбор «гибких», высококвалифицированных сотрудников. Оценка персонала. По чётко оговоренным критериям. Развитие персонала. Постоянное повышение квалификации. Мотивация. Индивидуальные и групповые результаты труда. Управление карьерой. Все виды карьерного роста

[11] Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.

Продолжение таблицы -1			
Прибыльности	В центре внимания – сохранение существующего уровня прибыли. Высока степень бюрократизма в управлении	Используется стандартный подход к управлению персоналом	Подбор и отбор. Узконаправленный набор персонала по стандартным жёстким схемам отбора. Оценка персонала. Узкоспециализированная. Развитие персонала. Формирование эксперта в узкой области. Мотивация. В зависимости от результатов, стажа и на основе теории справедливости. Управление карьерой. По запланированной матрице перемещений в соответствии с управлением кадровым резервом
Ликвидации	Устранение возможностей убытков, в будущем сокращение работников насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли	Ориентирована на потребность в работниках на короткое время узкой ориентации, без большой приверженности организации	Подбор и отбор. Практически отсутствует. Лишь временный найм. Оценка персонала. Строго формализованная по критериям с учётом необходимости сокращений. Развитие персонала. Переподготовка и если организация занимается трудоустройством сокращённых работников. Мотивация. Выплата только окладов. Управление карьерой. Управление высвобождением персонала
Резкого изменения курса	Основное – спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с	Гибкость работников в условиях изменений	Подбор и отбор. Разносторонне развитые сотрудники. Оценка персонала. По результатам эффективности тех или иных направлений.

Продолжение таблицы - 1			
	целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу		Развитие. Приобретение принципиально новых знаний. Мотивация. Основной упор на участие в управлении. Управление карьерой. Один из инструментов мотивации

Успех организации на рынке способствует разработке кадровой стратегии в зависимости от выбранной стратегии развития предприятия. Это позволит максимально использовать человеческие ресурсы для достижения целей организации. В то же время при формировании кадровой стратегии необходимо ориентироваться не только на тип стратегии развития предприятия, выбранной руководством, но и на уровень его инновационного развития.

1.3. Необходимость формирования кадрового резерва и этапы работы с ним

Формирование кадрового резерва является обязательным условием эффективного функционирования любой компании. Каждый менеджер стремится иметь как минимум лучших в своей организации и желательно высококвалифицированных специалистов. Поэтому необходимо постоянно и систематически отбирать только лучших из лучших сотрудников или находить в наших рядах работников с высоким потенциалом и «поднимать» их до необходимого профессионального уровня. Сегодня работодатели заинтересованы в универсальном работнике. Для этого создан кадровый резерв компании. Очень важно выбрать источники формирования кадрового резерва. Работодатель должен сделать выбор и расставить приоритеты среди источников образования. Выбор может быть сделан в пользу приема новых сотрудников, или «резервистами» станут сотрудники компании, которые

имеют опыт работы в организации; комбинированный вариант формирования также может быть применен[12] [9, с. 172].

В основу концепции формирования и управления кадровым резервом должны быть положены следующие принципы:

- прозрачность - каждый сотрудник обязан знать критерии, соблюдение которых дает возможность профессионального и карьерного роста в компании

- доступность - работник должен иметь возможность для карьерного роста за счет достижения установленных критериев, а также понимать методы оценки степени их достижения.

Анализ опыта управления кадровыми резервами современных компаний позволил специалистам по кадрам («человеческим ресурсам») выделить два основных подхода к формированию кадрового резерва: конкурентный подход и целевое обучение.

Конкурентный подход - одновременная подготовка нескольких кандидатов на одну и ту же должность, их соревнование друг с другом за право быть назначенным и целевая подготовка - целевая подготовка одного кандидата на замещение определенной должности.

Основные достоинства и недостатки этих подходов представлены в таблице.

Таблица№ 2 - Сравнительная характеристика подходов к формированию кадрового резерва в организации[13] [10, с. 49]

[12] Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала: учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. – М. : Издатель-ско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – С. 172–179.

[13] Жураховский А.С. Проблемы формирования кадрового резерва: анализ практики и новые возможности его использования в современных условиях // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». – 2014. – №1. – С.48-52.

	Преимущества	Недостатки
Конкурентный подход	1. Соперничество нескольких резервистов выступает стимулом активного проявления ими своих возможностей, развития и демонстрации лучших профессиональных качеств. 2. Каждый резервист более ответственно принимает решения в ходе выполнения должностных обязанностей, постоянно «находится в тонусе». 3.Имеется возможность выбора лучшего претендента из нескольких резервистов по результатам текущей деятельности и оценочных мероприятий. 4. Снижается риск длительного отсутствия работника на позиции, подлежащей обеспечению кадровым резервом, минимизируются возможные трудности, связанные с поиском подходящего кандидата вследствие ухода (увольнения) резервиста.	1. Потеря компанией потенциального кадрового резерва из-за отсутствия изначально прозрачной карьерной перспективы. 2. Создание психологически напряженной обстановки в трудовом коллективе, пребывание конкурирующих резервистов в состоянии постоянного стресса. 3. Частая излишняя демонстрация конкурирующими резервистами эффективной деятельности, стремление казаться лучше, чем они есть на самом деле. 4. Появление деструктивной конкуренции между кандидатами на должность, ухудшение взаимодействия между ними, развитие интриг в коллективе. 5. Уход из компании сотрудников, не назначенных на планируемую должность из-за осложнения взаимоотношений в коллективе. 6. Высокие затраты на подготовку к занятию должности одновременно нескольких резервистов.
Целевая подготовка	1. Короткий период взаимной адаптации трудового коллектива и руководства с одной стороны и нового руководителя с другой.	1. Наличие одного кандидата снижает объективность подбора руководителя, наиболее соответствующего

Продолжение таблицы -2		
	2. Значительное снижение трудозатрат службы персонала за счет работы только с одним кандидатом. 3. Имеется возможность четкого построения карьер с указанием конкретных должностей для каждого резервиста.	назначению на определенную должность. 2. Усиление чувства тревожности у руководителей, занимающих те должности, для замещения которых готовят резерв, и, как следствие, возможное оказание давления на резервиста.
Целевая подготовка	4. Резервист информирован о требованиях, предъявляемых к планируемой должности, и может формировать программу саморазвитии определенных навыков, способностей и качеств. 5. Мотивация резервиста усиливается в связи с предложением стабильной и понятной карьеры.	3. Отсутствие конкурентов при подготовке преемника может демотивировать будущего руководителя в части достижения значительных результатов в текущей деятельности.

Выбор того или иного подхода к формированию кадрового резерва должен быть сделан с учетом следующих основных факторов:

- состояние городского и регионального рынка труда;

- уровень должности (должности), подлежащей замене резервистом в иерархической структуре управления;

- распределение затрат на обучение будущих менеджеров разных уровней управления;

- состояние морально-психологического климата в рабочей силе;

- перспективы развития бизнеса;

- отрасли народного хозяйства, сфера деятельности компании;

- традиции, организационная культура компании, стиль руководства.

Работа по формированию кадрового резерва требует системной подготовки; Поэтому более подробно остановимся на этапах формирования кадрового резерва[14] [10, с. 50].

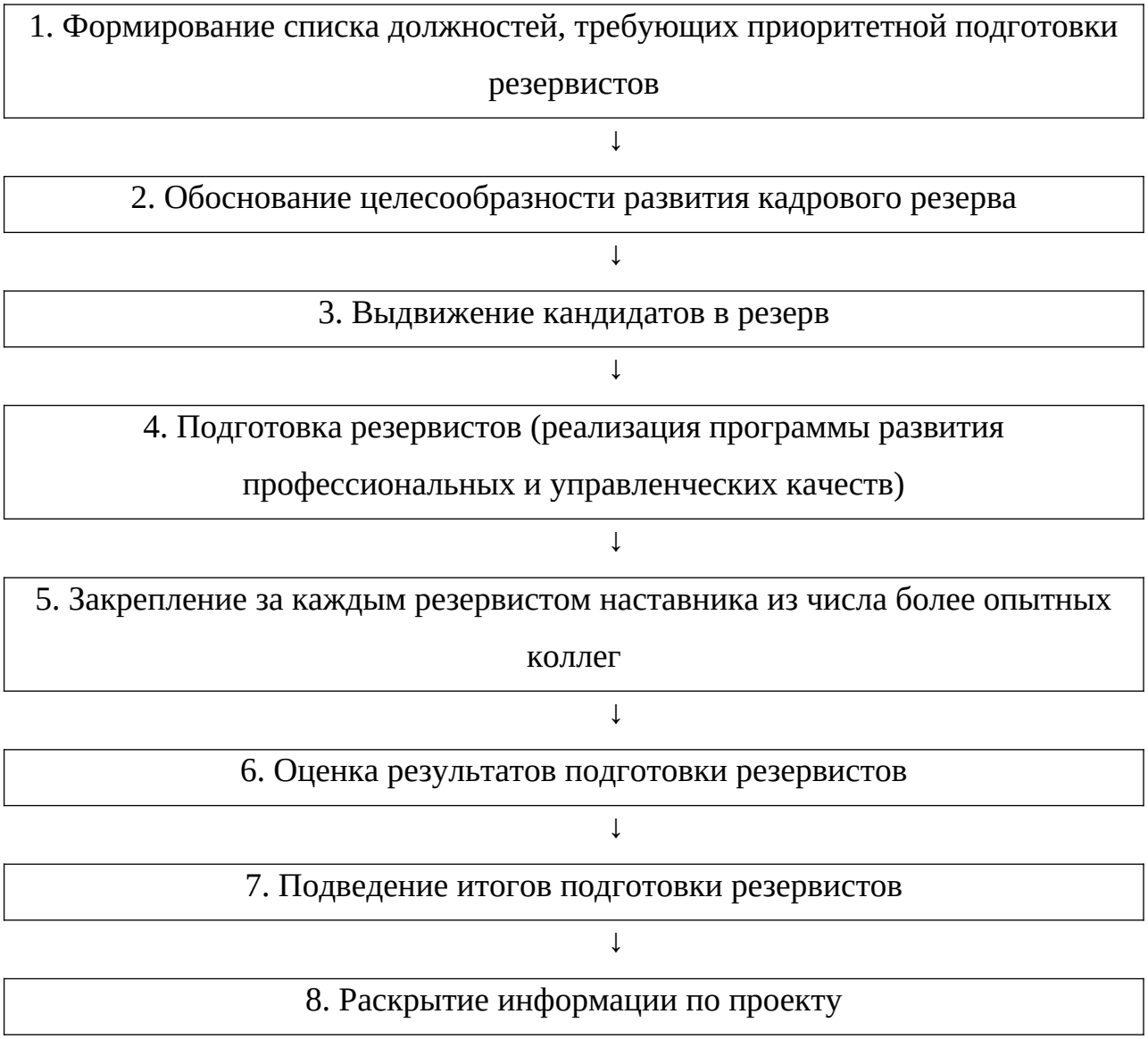


Рисунок № 1 – Этапы формирования кадрового резерва

[14] Жураховский А.С. Проблемы формирования кадрового резерва: анализ практики и новые возможности его использования в современных условиях // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». – 2014. – №1. – С.48-52.

Первый этап: формирование списка должностей, требующих приоритетной подготовки резервистов. На каждую должность в резерве запланировано как минимум два кандидата (это необходимо для того, чтобы избежать несчастных случаев: оставить одного из них в компании или оставить программу обучения для резервистов).

Второй этап: обоснование развития кадрового резерва. Работа с кадровым резервом должна регулироваться и согласовываться с другими кадровыми процессами. Создание в компании такого внутреннего документа, как «Положение о кадровом резерве», позволит четко определить права и обязанности участников.

Третий этап: выдвижение кандидатов в резерв. На этом этапе разрабатывается модель компетенций, которые кандидаты должны иметь для включения в кадровый резерв (общие и специальные компетенции), и определяются способы их назначения: назначение сотрудника его непосредственным руководителем (супервайзером). ; самовыдвижение сотрудников; номинация по результатам ежегодной оценки (два раза в год); выдвижение в кадровый резерв отдела кадров на основании результатов адаптации и ведомости работника.

Четвертый этап: подготовка резервистов (реализация программы по развитию профессиональных и управленческих навыков). Целью данного этапа является обеспечение подготовки резервиста к требованиям целевой позиции с учетом его индивидуальных особенностей, сильных и слабых сторон. Как правило, программа обучения рассчитана на период от 6 до 12 месяцев в зависимости от должности, на которой планируется обучение сотрудника, и уровня его знаний и навыков. Программа реализуется в рамках внутреннего обучения.

Пятый этап: назначение наставника каждому резервисту из числа более опытных коллег / руководителей. При включении в кадровый резерв для каждого резервиста назначается наставник. После завершения программы

развития резервистов, наставник может быть поощрен. В зависимости от уровня подготовки нового сотрудника и сложности задания, наставник выбирает стиль взаимодействия с ним.

Шестой этап: оценка результатов обучения резервистов. Персонал персонала проводит комплексную оценку качества подготовки резервистов. Здесь рассматривается выполнение работ в течение подготовительного периода (высокий, растущий, средний, низкий и т. Д.).

Седьмой этап: подведение итогов подготовки резервистов. По результатам оценки подготовки резервистов принято решение

- о продвижении успешных резервистов из числа сотрудников, продемонстрировавших повышение производительности и улучшение профессиональных навыков;

- об исключении из резерва работников, которые продемонстрировали снижение или отсутствие прогресса в развитии профессиональных и управленческих навыков;

- о дальнейшей работе с кадровым резервом.

Восьмой этап: раскрытие информации о проекте. Информация, предназначенная для сотрудников, включенных в кадровый резерв, потенциальных кандидатов, а также информация о замещаемых должностях и предлагаемых должностях должна быть открытой. Только в этом случае удастся создать эффективную систему, которая повысит мотивацию сотрудников и их лояльность к компании [15][10, с. 51].

Для успешной реализации этого процесса следует следовать основным рекомендациям:

[15] Жураховский А.С. Проблемы формирования кадрового резерва: анализ практики и новые возможности его использования в современных условиях // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». – 2014. – №1. – С.48-52.

1. Четко сформулировать и определить ряд компетенций кандидатов на замещение вакантной должности. Эти компетенции должны отражать профессиональные, деловые, личностные характеристики «резервиста».

2. На основе списка компетенций создайте базу данных потенциальных кандидатов в кадровый резерв, отметив все компетенции и навыки, которыми обладает каждый из них, чтобы вы всегда могли быстро найти человека, подходящего для появившейся вакансии. Такая база данных должна быть актуальной, своевременной, систематически и периодически обновляться с возможностью исправления.

3. Разработать и определить критерии и показатели, по которым можно отслеживать процесс формирования кадрового резерва. Такими критериями могут быть: процент вакансий, заполненных внешними или внутренними кандидатами; процент сотрудников, которые покидают компанию из-за того, что их развитию не было уделено достаточно внимания и т. д. Мониторинг должен проводиться регулярно и систематически. Инструментами мониторинга могут быть оценочные карточки, анкеты и т. Д.

4. Дать подробную информацию подчиненным и в полном объеме об условиях и требованиях для формирования кадрового резерва. Работать не только с теми, кто поступил в резерв, но и с потенциальными кандидатами на выдвижение в будущем на руководящие посты, в том числе с кандидатами саморекламы[16] [28, с. 88].

Таким образом, формирование кадрового резерва является сложным, длительным процессом, состоящим из нескольких этапов, причем каждый этап завершается процедурой оценки и отбора. В идеале работа по созданию кадрового резерва должна начинаться на этапе взаимодействия с отраслевыми университетами или вузами, которые готовят специалистов, необходимых для предприятия, когда студенты, которые приходят на

[16] Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: – Вильямс, 2011. – 672 с.

практику или стажировку, проходят не только этап адаптации, но и также формируют первичные профессиональные навыки. И у компании есть возможность взглянуть на студента-стажера и оценить, насколько он отвечает требованиям конкретной должности, принимает ли она традиции и ценности компании, прикладывает ли она усилия для саморазвития и, следовательно, для развития организации.

1.4. Анализ возможных технологий в работе с кадровым резервом

Подбор кадрового резерва производится из числа претендентов с помощью оценки деловых качеств кандидатов. Здесь используются специальные технологии, учитывающие систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

- социальная и гражданская зрелость;
- отношение к работе;
- уровень знаний и опыта;
- организационные навыки;
- умение работать с людьми;
- умение работать с документами и информацией;
- способность своевременно принимать и реализовывать решения;
- способность видеть и поддерживать продвинутых;
- нравственно-этические черты характера.[17][11, с. 93]

В каждом конкретном случае позиции, наиболее важные для конкретной должности и организации, выбираются из этого списка, и к ним добавляются конкретные качества, которыми должен обладать кандидат на эту

[17] Покотилова Я.С. Совершенствование форм мотивации персонала на предприятии / Я.С. Покотилова, А.В. Яковлев, В.Е. Сухова // Проблемы инновационного развития российской экономики: Материалы III Всерос. науч.-практ. конф. / под ред. Т.В. Зайцевой, Н.А. Сафоновой, А.Э. Тыртычного. – Воронеж, 2015. – С. 92-95.

конкретную должность. Выбирая наиболее важные качества для определения требований к кандидатам на конкретную должность, следует различать качества, которые требуются при приеме на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоив работу после назначения.

Возможные технологии в работе с кадровым резервом приведены в таблице[18]. [12, с. 50]

Условные обозначения: ∨∨ (наиболее эффективный метод); ∨ (часто применяемый метод).

Таблица№ 3 – Технологии в работе с кадровым резервом

Наименование оцениваемых качеств	Анализ анкетных данных	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов	Собеседование
1. Интеллект		∨∨	∨∨			∨
2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	∨			∨∨		∨
3. Профессиональные знания и навыки	∨		∨	∨∨	∨	∨
4. Организаторские способности и навыки	∨		∨∨	∨	∨	∨
5. Коммуникативные способности и навыки		∨	∨∨			∨∨
6. Личностные способности (психологически		∨∨	∨		∨	∨∨

[18] Воробьев А., Жданов С., Кузьмина Ю. Стратегическое управление персоналом // Управление персоналом. – № 15. – С. 48-54.

й портрет)						
7. Здоровье и работоспособность	√		√		√	√
Продолжение таблицы -3						
8. Внешний вид и манеры			√			√√
9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)						√√

Подбор кадрового резерва в организациях осуществляется сотрудниками отдела кадров (HR-менеджерами). Функции менеджеров по персоналу включают в себя:

- выбор критериев отбора;
- утверждение критериев отбора;
- уточняющий разговор;
- работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
- проведение испытаний;
- Окончательное решение при выборе.

Чтобы правильно определить критерии отбора, необходимо четко сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии должны быть сформулированы так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. «Эталонные» уровни требований для каждого критерия разрабатываются на основе характеристик сотрудников, уже работающих в организации, которые хорошо выполняют свои обязанности.

Рассмотрим наиболее распространенные методы и технологии в работе с кадровым резервом.

Основные методы и технологии:

1. Предварительный анализ персональных данных (краткая регистрационная форма, резюме, письмо-заявка).

2. Предварительное отборочное собеседование (обычно телефон).

3. Анализ заполненной анкеты в организации или на сайте.

4. Базовое интервью (серия интервью).

5. Проверьте отзывы.

Дополнительные методы и технологии:

1. Тестирование способностей (IQ, количество внимания и т. Д.).

2. Психологическое тестирование.

3. Профессиональное тестирование знаний и навыков. Выполните пробные задания.

4. Центр оценки.

5. Метод «360 градусов».

6. Проверьте на полиграфе (детектор лжи).

7. Проверьте через службу безопасности.

Предлагаемое разделение на основные и дополнительные методы достаточно условно. Основными из них являются те, для применения которых не требуются сложные специальные инструменты. Поэтому они используются практически каждой компанией, которая подбирает персонал.

Дополнительные методы и технологии используются либо персоналом, рекрутинговыми агентствами, либо внедряются на предприятии, но в результате проделанной серьезной работы.

В наши дни организации начинают активно применять современные технологии в работе с кадровым резервом, основанные на использовании тестов, интервью, деловых игр и т. Д. При оценке тестов.

Эта группа методов включает недавно широко признанные методы Центра оценки и оценку на 360 градусов.

Наиболее важным отличием между Центром оценки и другими процедурами является использование поведенческих упражнений и деловых игр, в дополнение к психологическим тестам и собеседованиям, в которых участники моделируют реальное поведение: решение профессиональных проблем, ведение переговоров с клиентом. Это позволяет определить как навыки сотрудника, так и скрытые возможности. По результатам работы Центра оценки планируется обучение и развитие навыков, необходимых для работы.

Преимущества этой методологии включают в себя тот факт, что проведение центра оценки позволяет компании решать широкий спектр задач: подбор персонала, увольнение, сокращение или сокращение, увеличение или перемещение сотрудника, изменения оплаты, бонусы, идентификация сотрудников с высоким потенциал, формирование кадрового резерва, выявление потребностей в обучении, обучении и развитии сотрудников, мотивация участников к выработке определенной группы навыков, составление плана развития участников, обратная связь от сотрудников-разрядников.[19] [13, с. 84]

В то же время у «Assessment Center» есть несколько недостатков: это довольно сложная и длительная процедура; дорого, так как требует определенных затрат на подготовку группы экспертов или на их привлечение извне; отсутствие заданного правильного поведения субъекта для достижения целей предприятия, на основании которых должна проводиться оценка.

[19] Ассессмент-центр. Полное руководство / Иен Баллантайн, Найджел Пова. Гиппо, 2012. – 208с.

Метод «360 градусов» - это оценка сотрудника потенциальным руководителем, коллегами, подчиненными, клиентами. Это также может быть дополнено самооценкой субъекта. Эта оценка используется для предварительного формирования кадрового резерва, выявления потребности в обучении, оценки его результатов и создания индивидуальных планов развития [20][39].

Получение информации от людей, которые взаимодействуют с человеком, которого оценивают на работе, делает оценку «360 градусов» довольно надежным инструментом для получения данных на основе широкого охвата мнений. В некоторой степени этот метод позволяет снизить субъективность оценки благодаря тому, что в процессе опроса многих людей происходит «сглаживание» субъективизма. В то же время этот метод имеет свои недостатки: высокая сложность процессов подготовки процедуры оценки, ее реализации и обработки результатов, а также зависимость результатов от состояния психологического климата в коллективе и существующая корпоративная культура организации (например, в организациях с авторитарным стилем руководства методика не будет эффективной).

Оценочный центр и метод «360 градусов» обеспечивают достаточно качественную оценку потенциального персонала. Эти методы часто дополняются другими методами оценки кандидатов: анкеты, классификации, собеседования, тестирование, метод независимых судей и т. Д.

Сформируем преимущества таких технологий как «Центр оценки» и «360 градусов»:

- надежность: по сравнению с другими методами результаты более надежны для прогнозирования будущей работы;

[20] Кириллова Е. Оценка 360 градусов: плюсы и минусы [Электронный ресурс]/ Кириллова Е. – Режим доступа: http://www.hrportal.ru/article/otsenka-360-gradusov-plyusy-i-minusy. (дата доступа 30.10.2018).

- процессный подход при работе с кадровым резервом;

- массовость: применение метода позволяет оценивать сразу несколько кандидатов;

- наглядность: реальное поведение кандидатов четко проявляется в процессе выполнения заданий, что повышает точность оценки;

- выявляет реальные способности: упражнения моделируются на основе реальных рабочих ситуаций, с которыми сталкиваются кандидаты. Это позволяет увидеть наиболее вероятное поведение кандидатов в их профессиональной деятельности;

- финансовая выгода: меньше шансов ошибиться и выбрать неправильного кандидата, что означает экономию на повторном отборе;

- инструмент развития персонала: вы можете сразу увидеть слабые стороны кандидата и обратить на него внимание при его развитии;

- формирование положительного имиджа компании в глазах кандидатов и потенциальных клиентов, что обеспечивает дополнительную рекламу.

Таким образом, становится очевидным, что методы «Assessment Center» и «360 градусов», по сути, являются технологиями будущего в эффективной оценке кадрового резерва.

ГлаваII. Выявление необходимости формирование кадрового резерва в организации ООО «Киевская площадь»

2.1. Общая характеристика компании ООО «Киевская площадь»

ООО «Киевская площадь 1» — российская девелоперская компания. Создана двумя предпринимателями азербайджанского происхождения — Зарахом Илиевым и Годом Нисановым при поддержке Ильгама Рагимова, однокурсника Владимира Путина.

В 90-е годы XX века бизнесмены контролировали оптовые и вещевые рынки в Москве, среди которых были «Электронная ярмарка на Рижской» и Черкизовский рынок, а в 2000-е годы ими был построен крупнейший московский ТРЦ «Европейский». На 2018 год компания является крупнейшим оператором торговой недвижимости в Москве по размеру выручки.

Компания ООО «Киевская площадь» контролирует ТРЦ «Европейский» (109 000 квадратных метров), отель «Radisson Royal Украина» (535 номеров), ТК «Садовод» (145 000 квадратных метров), ТК «Фуд Сити» (610 000 квадратных метров). Всего компании принадлежит до 1,6 миллиона квадратных метров торговых площадей, их гостиничный бизнес состоит из 1550 номеров. Официально владельцы «Киевской площади» не раскрывают структурных и финансовых подробностей своего бизнеса. По оценке Forbes, совокупная выручка компании в 2016 году составила 88-89 миллиардов рублей, инвестиции «Киевской площади» в новые проекты в 2017 году оцениваются в 300 миллионов долларов. Долговая нагрузка компании составляет 1,85 миллиарда рублей (сентябрь 2017 года).

Компания объединяет людей разных поколений и культур, проживающих в разных странах и говорящих на разных языках.

В основе культуры и подхода к ведению бизнеса лежат основные принципы компании: Качество, Ответственность, Взаимовыгодность, Эффективность и Свобода.

Они определяли подход к работе сотрудников ООО «Киевская площадь» на протяжении большей части истории компании. Каждый день сотрудники компании прикладывают максимум усилий, чтобы воплотить принципы в жизнь при работе с потребителями, заказчиками, бизнес-партнерами, сообществами, а также при общении между друг с другом.

ООО «Киевская площадь» сотрудничает со многими компаниями, научно-исследовательскими институтами, правительством и другими организациями.

Рассмотрим показатели финансовой деятельности ООО «Киевская площадь»

Наименование показателя	Код	31.12.17	31.12.16	31.12.15
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	0	16	37
Основные средства	1150	163 226	163 264	164 794
Финансовые вложения	1170	601	0	0
Отложенные налоговые активы	1180	666	540	319
Прочие внеоборотные активы	1190	8 236	6 419	1 173
Итого по разделу I	1100	172 729	170 239	166 323
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	102	975	7 382
Дебиторская задолженность	1230	101 664	93 739	62 584
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	216 560	216 560	217 272
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	6 771	3 194	717
Прочие оборотные активы	1260	1 442	452	306
Итого по разделу II	1200	326 539	314 920	288 261*
БАЛАНС	**1600**	**499 268**	**485 159**	**454 584**
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	80	80	80
Резервный капитал	1360	12	12	12
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(215 518)	(210 966)	(199 527)
Итого по разделу III	1300	(215 426)	(210 874)	(199 435)
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	69 837	89 665	50 450
Отложенные налоговые обязательства	1420	121	115	0
Прочие обязательства	1450	0	0	38 844
Итого по разделу IV	1400	69 958	89 780	89 294
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	535 800	500 652	488 125*
Кредиторская задолженность	1520	105 743	102 844	75 006
Оценочные обязательства	1540	3 193	2 757	1 594
Итого по разделу V	1500	644 736	606 253	564 725
БАЛАНС	**1700**	**499 268**	**485 159**	**454 584**

Рисунок 2 –Показатели финансовой деятельности ООО «Киевская площадь»

.

Как видите, оборот компании каждый год довольно большой, а 2015 и 2016 годы оказались для ООО «Киевская площадь» невыгодными. Такая ситуация была связана с вложением больших сумм денег в развитие и расширение компании. Кроме того, компания вкладывает значительные средства в рекламу и маркетинг. Компания ООО «Киевская площадь» целенаправленно формирует свой фирменный стиль.

Команда топ-менеджеров компании имеет большой опыт в ежедневном мониторинге компании. ООО «Киевская площадь» отличается демократичной культурой общения - сотрудники всегда общаются друг с другом на «ты» (даже если это стажер и генеральный директор). Для всех сотрудников действует одинаковый социальный пакет (страховка, мобильная связь, питание и т. Д.). Компания уделяет особое внимание взаимоотношениям коллег - сознательно работает над укреплением командных связей, поддерживает проведение неформальных мероприятий. Сотрудники ООО «Киевская площадь» чувствуют себя членами одной команды, готовой идти к общей цели в соответствии с принципами компании.

2.2. Анализ текущей системы подбора персонала

В условиях рыночной конкуренции качество персонала стало основным фактором, определяющим выживание и экономическое положение организаций. В настоящее время многие компании перешли на активные методы поиска и подбора персонала, чтобы привлечь как можно больше кандидатов в организацию, отвечающих требованиям, сам процесс отбора улучшается.

В процедуре подбора персонала ООО «Киевская площадь» использует внутренний и внешний рынки труда, то есть участвуют либо его сотрудники, либо внешние сотрудники.

Можно предположить, что внутренний рынок предпочтительнее. «Старый» работник уже адаптирован к условиям работы организации. Кроме того, нельзя не учитывать стремление каждого сотрудника продвигаться по карьерной лестнице.

На рисунке 3 показан процент использования внутреннего и внешнего рынка рабочей силы при приеме на работу.

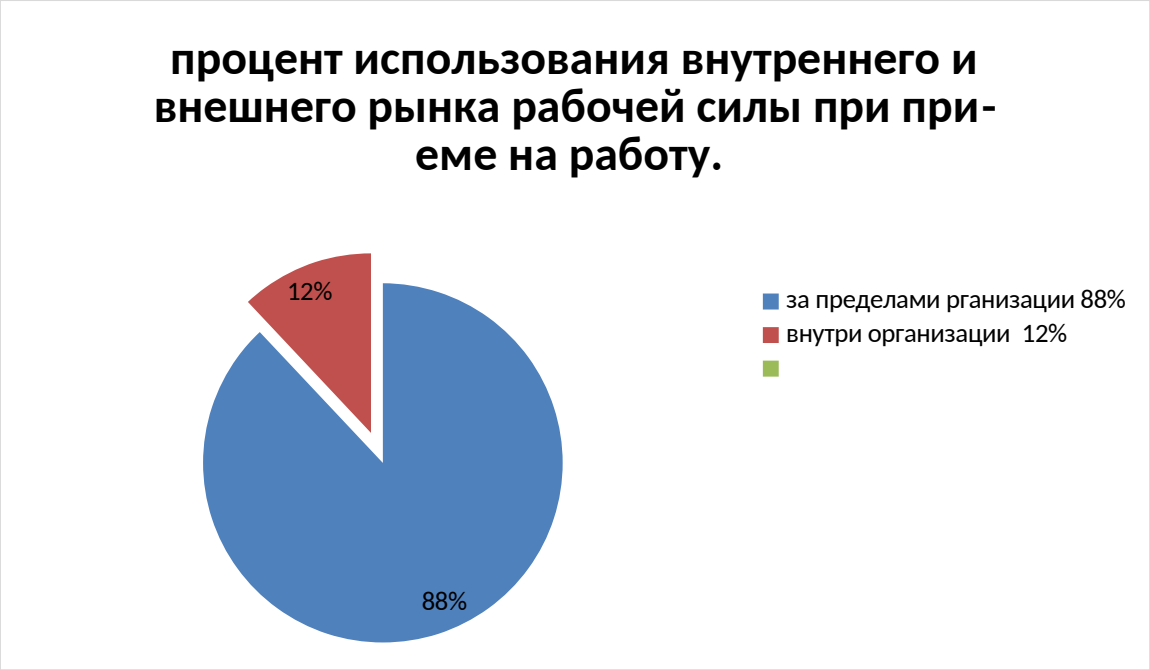


Рисунок 3 – Внутренние и внешние рынки рабочей силы в ООО «Киевская площадь»

Из рисунка видно, что большинство сотрудников ООО «Киевская площадь» набираются за пределами организации, это 88% от общего числа, это включает в себя набор новых сотрудников через сотрудников компании, согласно их рекомендациям, и только 12 % набирается внутри компании за счет продвижения сотрудников по карьерной лестнице в связи с увольнением, декретным отпуском и т. д.

Перед началом процесса отбора и оценки персонала в компании необходимо сформировать профессиональные и личные требования к кандидату, в частности:

- какая квалификация требуется для выполнения работы;
- какую часть работы выполняет отдельный работник;
- в какой степени содержание работы влияет на работника;
- требуется ли обратная связь от конечного результата;
- должна ли работа включать развитие и обучение работника;
- какими личными данными должен обладать работник.

Для отбора сотрудников в ООО «Киевская площадь» используется многоступенчатый подход. Общая схема подбора персонала, действующего на предприятии, представлена в таблице. Эта схема в компании наиболее часто практикуется. Однако, кроме нее, на ООО «Киевская площадь» есть и другие схемы трудоустройства, мы рассмотрим их далее.

Таблица 4 - Общая схема отбора персонала в компанию

№ п/п	Содержание этапа отбора персонала	Документы	Ответственные исполнители	Приблизительные сроки исполнения
1	На каждую вакантную должность составляется заявка на подбор персонала, включающая в себя: наименование должности; наименование подразделения; размер оплаты труда; требования к кандидату.	Заявка на подбор персонала	Руководители подразделений, в которых появилась вакансия и менеджер по персоналу	1-3 дня с момента возникновения вакансии
2	Анализ внутренних и внешних источников привлечения персонала, составление объявления об открытой вакансии.	Объявления в СМИ, объявление в Интернете, сайт	Руководители подразделений, в которых	Объявление подготавливается в течение 3-х дней с момента

Продолжение таблицы - 4				
			появилась вакансия	подачи заявки на подбор персонала
3	Проведение анализа поступающих резюме, отбор из общего числа кандидатов наиболее подходящих по формальным критериям	Резюме, анкета	Руководители подразделений и менеджер по персоналу	В зависимости от срочности заполнения вакансии
4	Заполнение кандидатами анкеты. Анализ анкет с целью отсева части кандидатов и установления степени достоверности и соответствия сведений, представленных в резюме кандидатов	Форма анкеты в	Менеджер по персоналу	Анализ проводится в течение 3-5 дней с учетом результатов последующих собеседований
5	Собеседование с линейным руководителем	Анкета, Резюме.	Руководители подразделений	
6	Собеседование с Генеральным директором (руководящие должности)	Анкета, Резюме.	Генеральный директор	
7	Принятие решения относительно приема на работу наиболее подходящего по всем показателям специалиста.	Проект приказа о приеме	Руководители подразделений, менеджер по персоналу	В течение 1-2 дней

8	Заключение трудового договора с принятым сотрудником.	Трудовой договор	Бухгалтерия	Не более одной недели

Хотя основной задачей отдела по подбору персонала является развитие персонала (от набора недавних выпускников до развития лидерских навыков в области управления), фактический охват деятельности департамента весьма широк. Он включает в себя следующие аспекты:

1. Разработка и представление работникам бизнес-целей и методов работы, соответствующих корпоративной философии.

2. Обмен опытом в организационном планировании и эффективности.

3. Разработка и внедрение кадровой политики и практики.

4. Поддержка отдельных сотрудников и их руководителей для обеспечения благополучия и высокой степени вовлеченности в работу.

5. Предоставление средств для привлечения сотрудников в компанию и их развития в процессе.

6. Стимулирование обучения, поддержка высокой производительности труда всех сотрудников.

7. Развитие ведущих отраслей заработной платы и социальных выплат.

Еще один метод отбора - стажировка студентов и выпускников в компании.

Стажировка организована для тех, кто хочет познакомиться с выбранной профессией, попробовать себя в решении реальных бизнес-задач и получить массу впечатлений и полезных практических навыков.

Отбор на стажировку проходит в несколько этапов:

1. Выберите по сводке.

2 Онлайн тестирование.

3. Интервью с менеджером по найму.

ООО «Киевская площадь» ждет кандидатов для непрерывного профессионального развития и обучения, усердия в работе и стремления к результатам. Несмотря на решительную поддержку со стороны компании, молодые специалисты должны самостоятельно управлять своими задачами и проектами, принимать обоснованные и ответственные решения, новаторские подходы к задачам и инициативу в своей роли.

На ООО "Киевская площадь" есть несколько источников найма. Рассмотрим подробно каждый из них.

1. Сайт компании.

Чтобы попасть в компанию, вы можете пройти следующие этапы отбора на сайте компании:

- найти интересующую вакансию и подать заявку;

- пройти онлайн-тестирование;

- пройти собеседование;

- проявить себя в однодневном мероприятии, на котором кандидаты оцениваются руководителями компании.

- опрос. На данном этапе проводится личное собеседование с менеджерами;

- сообщение о решении при любом исходе в течение нескольких дней.

2. Работа сайтов.

Сайты вакансий - это еще одно место, где вы можете ознакомиться с вакансиями в ООО «Киевская площадь» и ответить на них. Каждая вакансия подробно описывает требования к кандидатам, основные обязанности, цель работы.

При отборе кандидатов на вакантную должность специалисты по персоналу ООО «Киевская площадь» используют специальные методы (методы оценки и отбора приведены в таблице).[21] [30, с. 86]

Условные обозначения: ∨∨ (наиболее эффективный метод); ∨ (часто применяемый метод), по исследованию ООО «Киевская площадь».

Таблица 5 - Методы оценки и отбора персонала

[21] Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2011. – №2. – С.82-90.

Наименование оцениваемых качеств	Анализ анкетных данных	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов	Собеседование
1. Интеллект		VV	VV			V
2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	V			VV		V
3. Профессиональные знания и навыки	V		V	VV	V	V
4. Организаторские способности и навыки	V		VV	V	V	V
5. Коммуникативные способности и навыки		V	V			VV
6. Личностные способности (психологический портрет)		VV	V		V	VV

Продолжение таблицы - 5						
7. Здоровье и работоспособность	V		V		V	V
8. Внешний вид и манеры			V			VV
9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)						VV

3. Внутренний рынок труда. В ООО «Киевская площадь» поиск сотрудников в их компании практикуется довольно часто, и чаще всего такие назначения являются поспешными и импульсивными. Такие назначения в основном происходят в связи с увольнением работника или его уходом на указ. Чаще всего другого выхода нет, так как часто нет готового кандидата на должность, и компания решает продвинуть своего сотрудника на эту должность.

Таким образом, мы видим, что компания постоянно набирает персонал, разрабатываются программы стажировок для молодых специалистов, но в то же время компания не формирует кадровый резерв в полном объеме. В отсутствие резервной базы и точного в количественном отношении планирования потребности в персонале нельзя спорить об эффективной системе подбора персонала на предприятии.

При формировании кадрового резерва необходимо не только определить требования к кандидату на вакантную должность, но и решить вопрос «Как будут зачисляться работники в кадровый резерв?».

2.3. Исследование потребностей ООО «Киевская площадь» в формировании кадрового резерва

Сегодня в условиях жесткой конкуренции квалифицированных кадров на рынке труда проблема кадрового резерва на предприятии становится все более актуальной. Стремление к карьерному росту входит в топ-5 факторов привлекательности работодателя - поколение молодых специалистов стремится к развитию и росту. Если компания не может предоставить им такую возможность, то молодые и амбициозные сотрудники с практическим опытом идут к конкурентам.

Культура ООО «Киевская площадь» поддерживает открытый и честный диалог между лидерами и членами своих команд. Чтобы выяснить, что более 2,5 тысяч сотрудников ООО «Киевская площадь» думают о работе в компании, сотрудники проводят ежегодные опросы для определения вовлеченности сотрудников. В 2017 году результаты этого опроса показали, что 72% сотрудников чувствуют энтузиазм, интерес и преданность своей работе по сравнению с 70%, полученными в 2016 году. Руководители компании используют эти результаты для улучшения методов работы и совместно со своими командами разрабатывают планы, которые поощрять сотрудников к активному участию в течение всего года. Компания уже достигла значительных результатов и продолжает увеличивать производительность каждый год. Согласно результатам опроса, при определении уровня вовлеченности работников этот показатель вырос с 2016 года до 67% с 72%.

Общая численность ООО «Киевская площадь» за последний отчетный период (2018 год) составила 2038 человек, из которых 96 человек являются управленческими работниками.

На рисунке показана структура ООО «Киевская площадь» по возрасту.

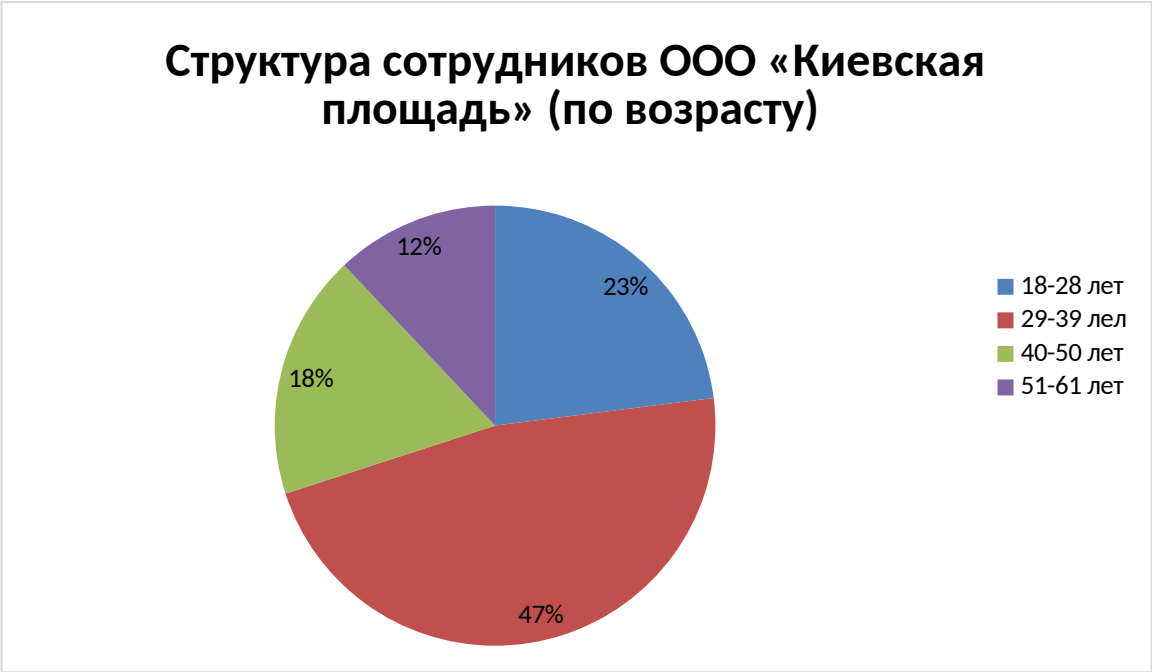


Рисунок 4 – Структура сотрудников ООО «Киевская площадь» (по возрасту)

На основании рисунка можно выделить четыре основных сегмента диаграммы: 47% работников в возрасте 29–39 лет, 23% работников в возрасте 18–28 лет, 18% работников в возрасте 40–50 лет, 12% работников в возрасте 51-61 год. Согласно анализу, можно сказать, что сотрудники ООО «Киевская площадь» все относительно молодые.

Далее, на рисунке рассмотрим уровень образования сотрудников ООО «Киевская площадь».

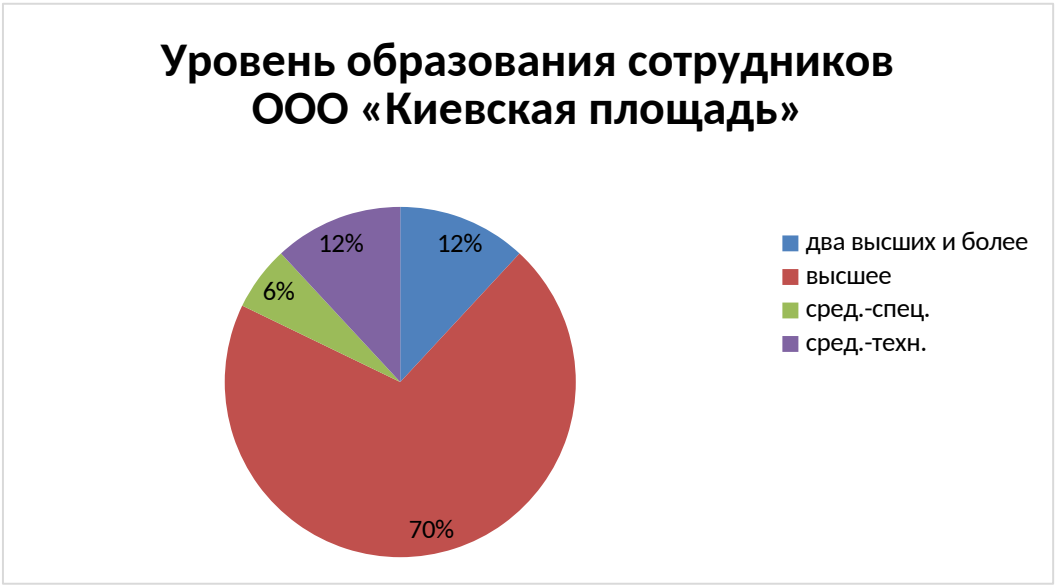


Рисунок 5 – Структура сотрудников ООО «Киевская площадь» (по образованию)

Из рисунка видно, что 71% работников имеют высшее образование, 12% работников имеют два высших образования, 12% имеют среднее техническое образование и только 6% имеют среднее специальное образование. Это означает, что персонал на предприятии отбирается по определенным критериям, в том числе по образованию.

Далее рассмотрим структуру сотрудников по стажу работы в данной компании.



Рисунок 6 – Структура сотрудников ООО «Киевская площадь» (по стажу работы)

Анализ структуры работников по стажу работы показал, что основной стаж работы составляет от 1 до 2 (32%), менее года (16%), 2-3 года (23%) и 27% работников имеют опыт работы более 5 лет, это означает, что на этом предприятии наблюдается текучесть кадров.

Причины текучести кадров в ООО «Киевская площадь» разные. В основном это:

- неясные шансы на рост;
- забота о конкурентах;
- слишком много работы (переработка);
- отсутствие программы кадрового резерва;
- недостаточная заработная плата;
- разочарование в ожиданиях.

Рассмотрим динамику численности работников ООО «Киевская площадь» за 2017-2018 годы.

Таблица 6 - Динамика численности сотрудников ООО «Киевская площадь» за 2017-2018 года

Показатель	Величина		Откл.
	2017	2018	
Плановая численности персонала, чел	2512	2536	24
Среднесписочная численность персонала, чел.	2470	2517	47
Нехватка персонала, чел.	42	19	-23
Количество принятого персонала, чел.	205	209	4
Количество уволившихся работников, чел.	189	194	5
из них руководящего персонала, чел	28	29	1
Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	189	209	10
Количество работников, проработавших весь год, чел.	2003	2013	10

Таким образом, мы видим, что в ООО «Киевская площадь» происходит довольно частое перемещение персонала. На данный момент компания имеет определенное количество вакансий и ищет сотрудников.

В настоящее время у компании есть потребность в кадрах, в том числе высококвалифицированных, но из-за нехватки кадрового резерва на несколько месяцев ООО «Киевская площадь» придется выбирать сотрудников.

Для более полного понимания мнения руководителей структурных подразделений о необходимости формирования кадрового резерва отдел кадров ООО «Киевская площадь» провел опрос.

Основные задачи опроса:

- выявление взглядов руководителей на текущую потребность в кадровом резерве;

- определение основных преимуществ кадрового резерва по их мнению;

- выявление узких мест в процессе отбора;

- уточнение требований к кандидатам в резерв и способ формирования резерва.

В опросе приняли участие большинство лидеров. Форма опроса была прямой (личной), специфика которой заключается в прямом, личном взаимодействии интервьюера и респондента в процессе их целенаправленного общения в офисе. Прямой опрос позволяет собеседникам установить контакт друг с другом, что способствует наиболее продуктивному общению и, следовательно, более объективному и тщательному анализу.

В вопроснике также был открытый вопрос: «Как, на ваш взгляд, должен происходить процесс перевода в кадровый резерв?» Кратко, поэтапно. "

На этот вопрос 62 человека считают, что процесс зачисления в кадровый резерв должен проходить так же, как и отбор ключевых кадров, потому что они кратко описали это в своем ответе. 38 человек поняли этот вопрос как вопрос о том, как записать нынешних сотрудников в кадровый резерв. Они ответили на этот вопрос, что им нужно смотреть на человека и оценивать его на протяжении всей работы и не нужно больше ничего делать. Остальные сотрудники затруднились ответить на этот вопрос.

Таким образом, можно сказать, что у руководства нет полной картины того, как можно сформировать кадровый резерв.

Остановимся подробнее на ответах на закрытые вопросы опроса.

Так, в результате опроса выяснилось, что среди респондентов 62% считают, что в компании наблюдается текучесть кадров, а 38% не видят такой проблемы. 24% респондентов считают, что дополнительная материальная мотивация является фактором, снижающим текучесть кадров. 22% из этих факторов видят формирование кадрового резерва, 20% карьерного и профессионального роста, остальные факторы занимают самый низкий процент.

На рисунке №7 изображена диаграмма, показывающая основные факторы, позволяющие уменьшить текучесть кадров, по мнению руководителей.

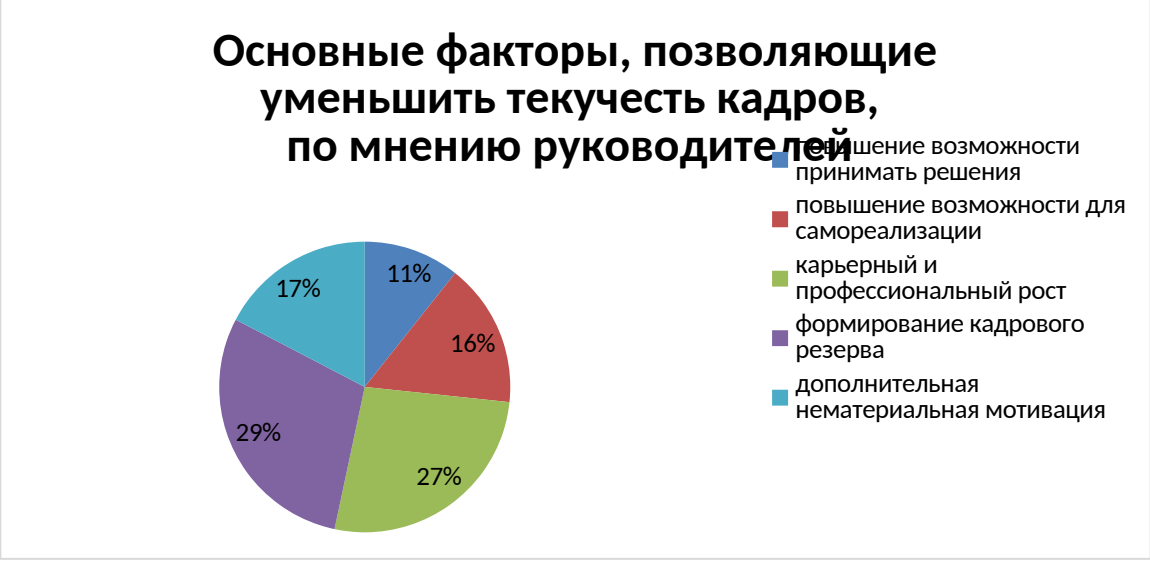


Рисунок 7 – Основные факторы, позволяющие уменьшить текучесть кадров, по мнению руководителей

На следующем рисунке показаны ответы на вопрос о том, существует ли на предприятии потребность в кадровом резерве.



Рисунок 8 – Ответы на вопрос о том, существует ли на предприятии потребность в кадровом резерве

64% сказали о том, что, да, существует. 22% потребность такую не ощущают.14% затруднились ответить.

Как распределились ответы опрошенных участников на вопрос «Основные плюсы кадрового резерва на ваш взгляд»



Рисунок 9 – Ответы на вопрос о том, какие основные плюсы кадрового резерва, по мнению руководителей

Большинство респондентов (56%) считают, что основными преимуществами кадрового резерва являются сокращение времени на поиск и адаптацию персонала, 17% отметили, что кадровый резерв обеспечит рост персонала, тем самым сохраняя знания и опыт внутри компании, еще 12% считают, что это покажет конкурентный момент для сотрудников, 8% заявили о повышении мотивации и вовлеченности персонала, 7% не видят никаких преимуществ.

Наиболее важные требования к кандидатам, 83% из 100% назвали профессиональными критериями, 17% ответили, что личные критерии более важны.

На следующем рисунке показаны ответы на вопрос о способе формирования резерва.

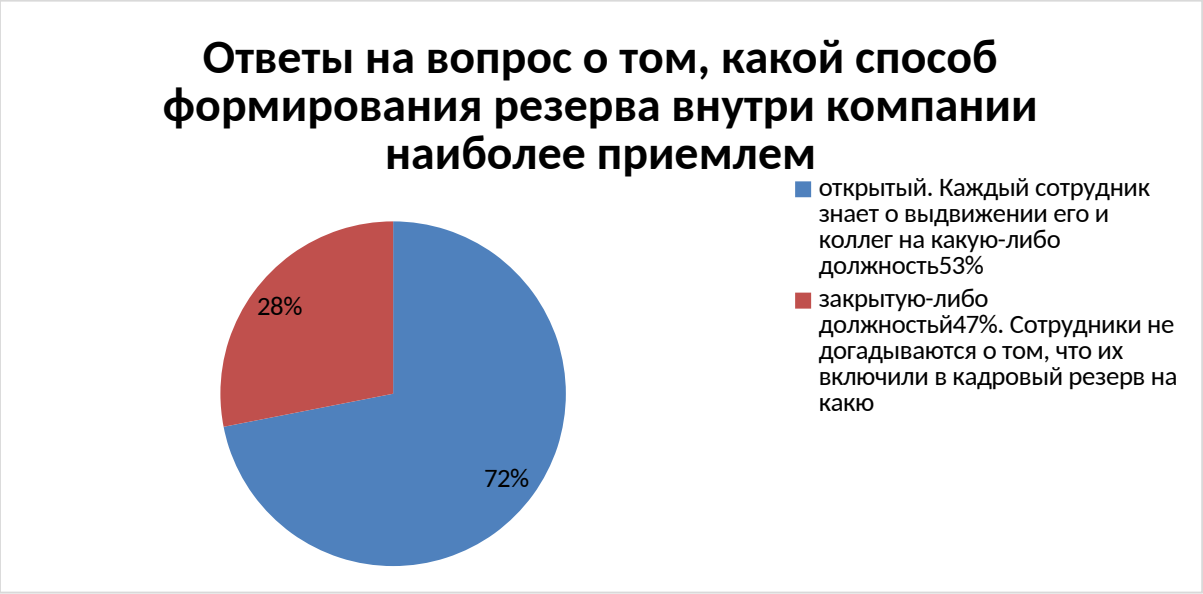


Рисунок 10 – Ответы на вопрос о том, какой способ формирования резерва внутри компании наиболее приемлем

Ответы на этот вопрос были разделены практически поровну. Когда сотрудник знает о выдвижении его и его коллег на какую-либо должность,

возрастает мотивация, инициатива, ответственность, дисциплина и лояльность персонала. Однако могут быть неоправданные ожидания. Закрытый резерв сможет устранить конфликты между сотрудниками, но преимущества его открытости станут недоступны.

Таким образом, мы видим, что, по мнению менеджеров, в компании наблюдается текучесть кадров, что подтверждается расчетными показателями. В компании много открытых вакансий, и большинство менеджеров видят необходимость в кадровом резерве. 22% респондентов считают, что кадровый резерв может помешать текучести кадров.

В целом, менеджеры ощущают потребность в кадровом резерве. Первой и главной причиной формирования кадрового резерва является предотвращение кадрового "голода".

Вторая причина - мотивация персонала. Сначала сотрудники мотивируются возможностью профессионального роста, а затем карьерным ростом. Наличие хорошо организованного кадрового резерва на ООО «Киевская площадь» позволит снизить текучесть кадров, увеличить отдачу от работников. Для работающих сотрудников кадровый резерв становится «мостом» к новым возможностям. Менеджеры по персоналу могут сэкономить ценных сотрудников для компании, продлить время, которое они работают для компании за счет развития и ротации.

Третья причина - возможность сохранения знаний и опыта в компании. Работа с кадровым резервом посредством организации стажировок позволяет передавать опыт от зрелых специалистов к молодым.

Текучесть кадров в компании неизбежна и должна быть предсказуемой. Необходимо своевременно обновлять персонал, освобождая места, которые являются более способными и мотивированными, в противном случае компания столкнется со стагнацией.

Это приводит к четвертой причине формирования кадрового резерва: это диагностика, возможность появления новых талантов и выявления сотрудников с недостаточной самооценкой.

Пятая причина - экономия денег. С помощью кадрового резерва сокращается время (до 6 месяцев) на поиск и адаптацию внешних менеджеров. Сотрудник из резервной группы, работающий в компании, лоялен, знаком с особенностями компании. Обычно это гораздо эффективнее, за исключением редких случаев, когда требуется свежий взгляд на ситуацию в компании, знакомящий с опытом более успешных компаний.

Шестая причина заключается в том, что время поиска нового сотрудника на среднем уровне и ниже сокращается, поскольку несколько кандидатов уже ждут своего места в компании в кадровом резерве.

ООО «Киевская площадь» уже очень много делает для эффективной работы с персоналом - проводит стажировки, проводит тщательный отбор, но не проводит полноценную работу по кадровому резерву с планированием и разработкой программы на несколько человек. впрочем, долгие годы, судя по данным опроса, уже ощущает необходимость.

2.4. Методические рекомендации по совершенствованию системы по созданию резерва кадров

Сегодня мы можем с уверенностью сказать, что формирование кадрового резерва является важной задачей для надежного функционирования любого бизнеса в долгосрочной перспективе. Следует отметить, что в процессе формирования кадрового резерва также решаются такие смежные кадровые задачи - планирование карьеры сотрудников, ротация персонала, что особенно важно для крупных компаний.

Наличие подготовленных специалистов в кадровом резерве позволяет компании значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых

сотрудников, а также выстроить систему инвестиций в развитие ключевых кадров. Это, в свою очередь, значительно повышает нематериальную мотивацию этих работников и способствует их консолидации в компании.

Сформированный кадровый резерв позволяет эффективно использовать внутренние ресурсы ООО «Киевская площадь», и в то же время обеспечивает прозрачность подходов к управлению персоналом, которые способны достичь стратегических целей компании, улучшить и укрепить имидж работодателя. в целом.

Не менее важным является также дополнительный положительный эффект от кадрового резерва - снижение рисков при смене сотрудников на ключевые должности. Любой обученный резервист способен возобновить полноценную работу подразделения в гораздо более короткие сроки, чем новый сотрудник.

В то же время следует понимать, что кадровый резерв является лишь одним из инструментов современного комплексного подхода к управлению персоналом. Он охватывает гораздо больший спектр задач - от механизма учета качества рабочего процесса персонала до механизмов отбора и оценки сотрудников и автоматизации бизнес-процесса работы с кадровым резервом. Сегодня большинство компаний ощущают необходимость выстраивать управление персоналом в единую интегрированную для всех участвующих в процессе обслуживания интегрированную программу.

Развитие научно-технического прогресса диктует свои условия для выживания компании на современном рынке, своевременного перехода от «бумажной» модели управления персоналом к «электронной», помогает сократить время на решение рутинных кадровых вопросов, учет персонала, отчетность, обмен общей информацией и т. д. и т. д. В связи с этим менеджер по персоналу выпускается для аналитической деятельности, что сказывается на успешности бизнеса в целом.

Для облегчения работы по комплексному управлению персоналом в области кадрового резерва и управления персоналом в целом (набор, адаптация, обучение, оценка работников и т. Д.), Для ООО «Киевская площадь» предлагается комплексное программное обеспечение, система «БОСС-Кадровик».

Работа с кадровым резервом в системе основана на определенных принципах и включает в себя несколько основных этапов:

Этап 1. Анализ потребностей предприятия в кадровом резерве. Определяя перспективы долгосрочного развития бизнеса (3-5 лет), ООО «Киевская площадь» в лице менеджеров по персоналу и линейных менеджеров определяет перечень базовых должностей для каждой категории специалистов, которым требуется кадровый резерв. Такие посты называются ключевыми постами.

Для выполнения этой задачи ответственный специалист в модуле «Управление процессами персонала» системы «БОСС-Кадровик» имеет соответствующий раздел - формирование кадрового резерва. Системный раздел (механизм) содержит список должностей для всего предприятия, поэтому у специалиста есть возможность, не затрачивая слишком много времени, идентифицировать и пометить ключевые должности, требующие кадрового резерва. В дальнейшем выбранные должности будут использоваться при работе с кадровым резервом.

Будучи сложной системой, «БОСС-Кадровик» предоставляет возможность менеджеру по персоналу ООО «Киевская площадь» видеть всю информацию о должности, которая есть в модуле «Кадровое обеспечение», и получать всю необходимую информацию о ней в любое время.

Этап 2. Определение профиля ключевых должностей в штатном расписании - создание требований к работе, описание и оценка рабочего места (составление профессионального профиля).

Вместе с руководителями отделов менеджер по персоналу работает над созданием профиля ключевой должности. Современное предприятие на уровне организации новой должности или рабочего места уже на этапе приема на работу предусматривает создание набора требований и характеристик для будущего работника, что и составляет профиль должности. В процессе составления профиля каждой должности необходимо учитывать условия и характер работы (рабочие смены, вредные условия, нерегулярное рабочее время, наличие командировок и т. Д.), Что позволит дополнительно выбирать подходящих кандидатов и избегать попадания в резерв работников, не имеющих приемлемых условий труда.

Анализируя существующий профиль, менеджер по персоналу и линейный руководитель создают набор требований и характеристик (профиль), которые станут основой для выбора резервистов и основой для создания программы для их индивидуального развития.

На основании полученного профиля впервые выбирается группа кандидатов для назначения в резерв. Такой список является основой для последующих этапов работы с кадровым резервом.

В системе «БОСС-Кадровик» для ключевых позиций разработан профиль на основе результатов проделанной выше работы.

Система содержит обширный справочник требований и характеристик в виде дерева сущностей, который облегчает процесс поиска желаемого значения.

Каталог может быть бесконечно расширен для нужд конкретного предприятия специалистами службы персонала.

В результате формирование «профиля» позиции штатного расписания происходит в кратчайшие сроки[22] [15, с. 90].

После определения основных требований и характеристик кадровых групп специалист по персоналу вместе с руководителем департамента, в

[22] Лаут Л. Проблемы автоматизации HRM // Управление персоналом. – 2012. – № 21. – С. 89-93.

котором назначена ключевая должность, проводят ранжирование требований и характеристик, которые кандидат должен зачислить в резерв. для конкретной позиции, т.е. есть выбор наиболее важных характеристик для позиции. Для облегчения ранжирования эта процедура автоматизирована в системе.

3 этап. Анализ кадрового потенциала, подбор персонала на ключевую должность.

Как показывает практика, для формирования эффективного управленческого персонала ООО «Киевская площадь» важно отобрать сотрудников, способных к продвижению по службе, оценить их перспективы, подготовить их к должности и, как следствие, организовать продвижение по карьерной лестнице (как по горизонтали и вертикали), то есть сделать выбор для ключевой позиции. Важно отметить, что иногда ООО «Киевская площадь» практикует метод перевода персонала из других отделов в кадровый резерв, что позволяет снизить негативное влияние «менеджера-подчиненного» на текущее место работы.

Чтобы выполнить эту задачу, система автоматически сравнивает все «профили» сотрудников с заданными критериями для должности и отображает список сотрудников с необходимыми знаниями, навыками и навыками в процентах, приближающихся к имиджу идеального сотрудника. Чтобы получить положительный результат такого сравнения, профили работников должны быть заполнены достоверными данными. Таким образом, можно сделать вывод, что для достижения эффекта автоматизации на данном этапе требуется постоянная систематическая работа со стороны отдела кадров.

В то же время существует возможность выбора нескольких основных значений:

- профильный раздел (опыт работы, деловые компетенции, профессиональные знания и навыки и т. д.);

- совпадение в процентах;

- поиск по категориям лиц (все, кандидаты, сотрудники, резерв);

- включить / отключить текущие рейтинги.

После процедуры отбора резервистов есть возможность сравнить двух или более отобранных работников, чтобы детализировать этот процесс и провести более глубокий анализ.

Таким образом, сотрудникам выделяются наиболее подходящие по разным видам и категориям резервы на определенную должность в штатном расписании, включая все подразделения предприятия.

На основании показателей системы, а также по результатам мероприятий с сотрудниками менеджер по персоналу определяет категории кадрового резерва («Перспективный резерв», «Операционный резерв», «Операционный резерв» и т. Д.), Поступает в порядок назначения работника в кадровый резерв.

Этап 4. Назначение работника в кадровый резерв.

На следующем этапе назначение достойных резервистов в кадровый резерв. Сформированный список кадрового резерва является основой для дальнейших действий - оценки, определения программы развития и т. Д. Все эти действия отображаются в интерфейсе системы «БОСС-Кадровик»[23] [15,с.92].

Модель для создания кадрового резерва в системе «БОСС-Кадровик» полностью укомплектована и готова к использованию после установки системы.

При необходимости система может быть адаптирована к уникальным потребностям ООО «Киевская площадь», что позволяет реализовать практически любой бизнес-процесс.

[23] Лаут Л. Проблемы автоматизации HRM // Управление персоналом. – 2012. – № 21. – С. 89-93.

Рассмотрим преимущества использования автоматики в рассматриваемом вопросе в организации ООО «Киевская площадь». Автоматизация на основе системы «БОСС-Кадровик» позволяет:

- сделать глубокий анализ внутреннего резерва предприятия;
- вести учет работников в кадровом резерве предприятия, одновременно работая со всеми должностями штатного расписания и работников;
- выявить сильные и слабые стороны работников, при необходимости спланировать и провести мероприятия (различные виды обучения), направленные на развитие определенных характеристик;
- вести индивидуальный план развития сотрудника, исходя из его уникальных характеристик (профиля);
- планировать долгосрочную (вертикальную или горизонтальную) карьеру в качестве работника;
- назначать личные задания отдельным сотрудникам, одновременно контролировать процентные доли и сроки их выполнения;
- выполнить расширенный поиск по накопленным данным по заданным критериям;
- выбрать наиболее подходящего сотрудника на ключевую должность и наоборот наиболее подходящую ключевую должность для указанного сотрудника;
- используя историю изменений статуса сотрудника, получать историю работы с кадровым резервом на неограниченное количество времени;
- сделать аналитические выводы на основе системного отчета «Кадровый резерв предприятия», который включает в себя возможность составления временных срезов.

Таким образом, становится очевидным, что после разработки и внедрения кадрового резерва на ООО «Киевская площадь» необходимо сразу

же обратить внимание на автоматизацию процесса, что сделает нововведение еще более эффективным и действенным.

2.5. Программа по формированию кадрового резерва и оценка эффективности разработанных мероприятий

Определив потребность в кадровом резерве, мы разработаем программу формирования резерва для ООО «Киевская площадь». Формирование заповедника включает несколько этапов[24] [34, с. 56].

Создание приказа о формировании на предприятии кадрового резерва

↓

Разработка технологии формирования резерва и работы с ним

↓

Определение ключевых должностей. Расчет численности резерва кадров. Создание профиля должности

↓

Поиск и оценка кандидатов в резерв. Выявление несоответствий имеющихся компетенций с требуемыми

↓

Утверждение списка резервистов

↓

Разработка плана индивидуального развития резервиста. Развитие требуемых компетенций

↓

Назначение на должность при условии ее освобождения и готовности кандидата

[24] Фокин К. Как формировать кадровый резерв // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 4. – С. 54–60.

Рисунок 11 – Процесс подготовки резерва кадров на выдвижение

Первым шагом в формировании кадрового резерва является выдача приказа. Руководство ООО «Киевская площадь» заинтересовано в формировании кадрового резерва из текущих сотрудников компании (внутренних), так как на данный момент на работу принимаются только 12% сотрудников.

На каждую должность в резерве запланировано как минимум два кандидата (это необходимо для того, чтобы избежать несчастных случаев: оставить одного из них в компании или оставить программу обучения для резервистов).

При зачислении в кадровый резерв вы должны иметь письменное согласие работника на включение его в кадровый резерв.

Определение профиля ключевой должности позволяет обеспечить качественный отбор кандидатов в резерв, поиск и оценку которых осуществляют руководители подразделений, службы управления персоналом, комиссии по кадровому резерву. Отбор производится на конкретную ключевую должность с учетом соответствия индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального сотрудника по должности, результатам занимаемой должности и степени готовности кандидата к заполнению ключевая позиция.

Сформулируем общие требования к кандидату в ООО «Киевская площадь»:

1. Высокий профессионализм, предполагает наличие соответствующего образования. Кроме того, необходим опыт работы по этой специальности. Личные характеристики кандидата должны соответствовать его профессиональному профилю.

2. Кандидат обладает социальной компетентностью: способность понимать свое место в системе уже установленных отношений в команде и правильно выстраивать свои отношения со всеми сотрудниками, коллегами и начальством, способность работать в команде, готовность « протянуть плечо ». Необходимо определить систему ценностей кандидата, в ней должны преобладать ценности работы, семьи и т. Д.

3. Соответствие кандидата требованиям корпоративной культуры команды, т. Е. Наличие тех специфических качеств, которые необходимы для эффективной деятельности.

Конкретный «профессиональный портрет» содержит следующую информацию:

- образовательный и профессиональный уровень;
- профессиональные навыки;
- наличие дополнительных знаний;
- опыт работы (в какой организации приобретается);
- уровень задач, решаемых на прежнем месте работы, и степень ответственности на прежнем месте работы;
- личностные качества, умение учиться, развиваться, трудовая мотивация, инициативность[25] [5, с. 9].

Перед зачислением кандидата в кадровый резерв отдел по работе с персоналом проводит обязательное комплексное тестирование кандидата для изучения его квалификации, профессионального уровня, личных деловых навыков и составляет психологический портрет. Сотрудник претендует на роль менеджера по работе с ключевыми клиентами. Тестирование кандидата

[25] Сороко А.В. Методологические основы формирования кадрового резерва управленческих кадров [Текст] / А.В. Сороко // Вестник ГУУ. – 2011. – №15. – С. 9-11.

проводится менеджером по персоналу с использованием психологических тестов. Кроме того, после тестирования каждому кандидату необходимо пройти измерение барьера. Измерение барьера - отбор кандидатов с низкой мотивацией к развитию[26] [14, с. 7].

Вопросы и задания для барьерометрии:

- Какие, на ваш взгляд, возможности для повышения эффективности нашей компании?
- Дайте свое видение предполагаемого пути развития нашей компании.
- Каким вы видите себя лидером в будущем компании?
- Какими ценностями разделяют большинство сотрудников нашей компании?

Кадровый резерв составляется отделом кадров в виде списков и утверждается генеральным директором ООО «Киевская площадь».

Каждый кандидат на руководящую должность должен пройти обучение.

Кроме того, отдел кадров сам должен пройти обучение. Подготовка специалистов и менеджеров в составе рабочей силы с кадровым резервом предотвращает следующие проблемы:

- неправильная организация работы с заповедником;
- риск серьезных просчетов при долгосрочном планировании;
- формальный подход;
- нежелание менеджеров брать на себя «лишнюю нагрузку»;
- страх за свою власть;
- скрытое противодействие кадровым службам;
- неспособность выразить деловую критику, объективно оценить;
- выдвижение «своих» кандидатов;
- сокрытие информации от интернов;
- Плохое качество резерва.

[26] Опарина Н.Н. Формирование кадрового резерва // Журнал «Стратегия России». – 2013. – № 8. – С. 1-9.

Все разработанные мероприятия сведены в единую программу по формированию кадрового резерва.

Итак, мы видим, что кадровая структура ООО «Киевская площадь» стала более постоянной. Особенно это касается управленческих должностей. Увольнение руководящего персонала сократилось более чем в 4 раза.

Итак, сформируем основные ожидаемые результаты:

1. Первые положительные результаты ожидаются через год:

- текучесть менеджеров сократится более чем в 4 раза, кроме того, текучесть всего персонала составит менее 5%;
- процесс вступления в должность менеджеров, прошедших обучение в заповеднике, которые хорошо знают структуру и особенности организации, займет минимальное количество времени;
- стоимость подбора и найма управленческого персонала будет значительно снижена.

2. Порядок создания кадрового резерва и работы с ним будет регулироваться и согласовываться с другими кадровыми процессами.

3. В связи с тем, что заповедник открыт, мотивирующий характер сотрудников будет возрастать.

Для ООО «Киевская площадь» рекомендуется создать специальный раздел по кадровому резерву на внутреннем портале. Информация об этом проекте должна быть доступна любому сотруднику.

По предварительным прогнозам ООО «Киевская площадь», 40% резервистов закроют существующие вакансии, 15% будут исключены из кадрового резерва, 45% получат расширенные функциональные возможности и повышение заработной платы.

Основной проблемой в период работы с кадровым резервом может стать назначение владельцем компании на руководящие должности сотрудников, не входящих в список преемников. Для эффективного функционирования кадрового резерва необходима строгая согласованность

списка его членов с руководителями и владельцами предприятия, в противном случае экономическая эффективность этого процесса снизится.
Контроль за формированием, подготовкой и организацией работы с кадровым резервом осуществляет директор по персоналу ООО «Киевская площадь».

2.6 Этапы внедрения системы «БОСС-Кадровик»

В предыдущем разделе мы рассмотрели основные факторы, способствующие повышению эффективности организации, внедряющей систему электронного документооборота. Однако общеизвестно, что увеличение доли электронного документооборота происходит не сразу. Чтобы внести какие-либо изменения, требуется время. Кроме того, функциональные возможности систем электронного документооборота могут быть в различной степени вовлечены в процесс внедрения. Поэтому реальное влияние вышеперечисленных факторов будет проявляться по-разному. Давайте теперь проанализируем несколько характерных этапов, через которые организация может пройти путь от бумажной работы и офиса до электронной.

Этап 1. Опрос

Цель опроса:

- знакомство со структурой организации;
- идентификация ключевых информационных систем;
- выбор метода обследования;
- оценка времени проведения опроса;
- составление, согласование и утверждение графика работ;
- изучение технологий документооборота, используемых в организации;
- изучение потока документов;

- оценка объема производства документов;

- оценка объема хранимых документов;

- выявление «узких мест» в оформлении документов и документообороте;

- оценка уровня персонала и управленческих навыков.

Результатом опроса является:

- получение информации, иллюстрирующей существующие технологии документооборота;

- подготовка предложений по совершенствованию технологий документооборота;

- обоснование необходимости внедрения системы электронного документооборота;

- приблизительная оценка затрат и ресурсов;

- отчет об опросе.

Этап 2. Разработка технических решений

На этом этапе производится:

- анализ исходных данных;

- разработка информационно-функциональной модели, описание технологий документооборота;

- определение функциональных требований к системе электронного документооборота;

–Определение возможной конфигурации аппаратного и программного обеспечения;

- определение состава и содержания работы;

- разработка поэтапного плана-графика внедрения системы электронного документооборота;

- подготовка и принятие необходимых организационных и нормативных решений;

- подготовка регламентов, должностных инструкций.

Этап 3. Реализация

На этом этапе проводятся:

- работа в ключевых (одной или нескольких) точках;

- поэтапный переход от автоматизации традиционных технологий к современному электронному документообороту;

- поддержка бумажного документооборота.

На этапе реализации выполняются следующие виды работ:

- установка и настройка аппаратного и программного обеспечения;

- начальная настройка системы электронного документооборота, включая заполнение справочников и ведение пользователей;

- обучение пользователей;

- окончательная настройка системы электронного документооборота с учетом требований, выявленных в процессе обучения.

Срок внедрения системы электронного документооборота зависит от:

- масштаб внедряемой системы (количество рабочих мест);

- перечень необходимых работ (установка и настройка аппаратного и программного обеспечения, настройка системы электронного документооборота, обучение пользователей);

- готовность организации к выполнению работ по внедрению.

4 этап. Опытная эксплуатация

На этом этапе происходит накопление опыта пользователя системы электронного документооборота и выявление «узких мест». Произведено:

- отладка процедур работы с документами с использованием системы электронного документооборота;

- настройка параметров системы электронного документооборота в соответствии с требованиями, установленными в ходе пробной эксплуатации;

- исправление ошибки.

Этап 5. Промышленная эксплуатация:

- использование системы электронного документооборота в полном объеме, необходимом для организации;

- поддержание системы электронного документооборота в актуальном состоянии (каталоги, настройки, обслуживание пользователей);

- определение требований к модификациям;

- принятие решения о необходимости расширения, масштабирования.

Пред проектная работа: получение поддержки от высшего руководства; распределение финансовых, материальных и людских ресурсов; получение разрешения на проведение опросов и других работ; решение организационных вопросов; назначение руководителя проекта, формирование рабочей группы; регистрация полномочий.

2.7 Использование системы «БОСС-Кадровик» в практике

Руководство любой эффективно работающей компании уделяет большое внимание кадровой политике. Кадровые записи и планирование являются неотъемлемой частью единого процесса управления компанией. Система управления персоналом «БОСС-Кадровик», разработанная компанией ЗАО «БОСС кадровые системы ». Она может предоставить руководству компании необходимую информацию для принятия обоснованных решений в области управления персоналом.

С помощью системы «БОСС-Кадровик» сотрудники ООО «Киевская площадь» получают необходимую информацию и лучшие возможности для выполнения своих служебных обязанностей:

- Менеджеры ООО «Киевская площадь» могут быстро получить необходимую информацию о структуре компании, штатном расписании, информации о сотрудниках и вакансиях;

- руководители кадровых служб могут сосредоточить свое внимание на контроле и планировании трудовых ресурсов для их эффективного использования совместно с другими ресурсами компании;
- сотрудники финансовых и кадровых служб получают удобное и надежное средство для выполнения своих служебных обязанностей.

Система «БОСС-Кадровик» позволяет:

- планировать структуру организации, кадровую и кадровую политику;
- произвести расчет заработной платы, оперативный учет движения персонала;
- вести управленческие документы по кадровому и трудовому учету, аттестации и выявлению потребностей (обучение, повышение квалификации) работников;
- подбор персонала на вакантные должности;
- архивирование без ограничения ограничений и многое другое.

Функциональность системы «БОСС-Кадровик»:

- создание новых, повторная сдача и ликвидация существующих подразделений на основе подготовленных и подписанных заказов;
- создание и поддержание корпоративной структуры предприятия или холдинга любой сложности. Вся история расформированных компаний и подразделений хранится в базе данных;
- поддержка множества иерархических структур, объединяющих персонал: организационные, функциональные, проектные, бюджетные и др .;
- поддержка работы с зарплатами, почасовыми ставками, тарифной сеткой и различными надбавками и бонусами;
- ведение и планирование штатного расписания структурных подразделений предприятия. Поддерживать текущее и любое количество версий запланированного штатного расписания. Планирование работы штатного расписания можно разделить на разделы. Сохранение всей истории изменений в штатном расписании в соответствии с рисунком 11;

- выполнение групповых операций с штатными должностями, их характеристиками (включая значительное индексированное изменение заработной платы и / или почасовых ставок) в соответствии с рисунком 12;
- подготовка различных выходных документов согласно штатному расписанию, а также регламентированной отчетности для Государственного комитета Российской Федерации по статистике;
- обеспечение полного спектра работы инспектора труда и заработной платы: планирование структуры, учет труда, аналитика затрат на оплату труда, начисление / удержание персонала с формированием соответствующих заказов, в соответствии с рисунком 13;

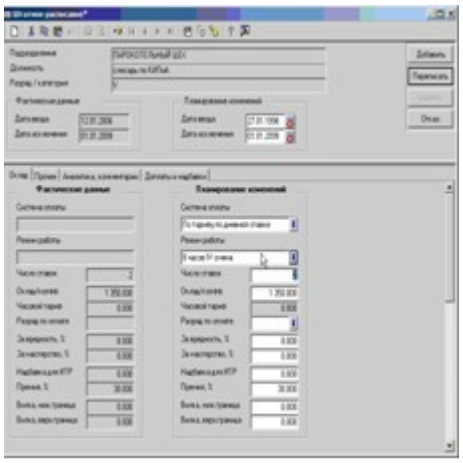


Рисунок 11 – Окно «Штатное расписание»

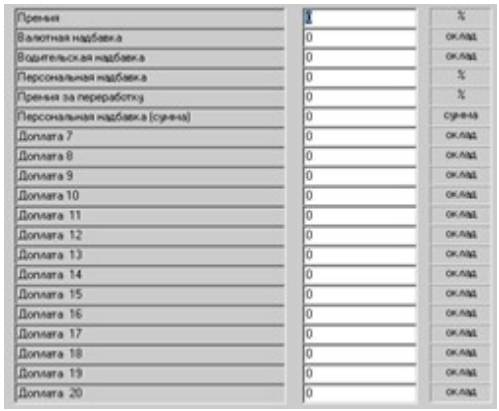


Рисунок 12 – Окно «Штатное расписание»

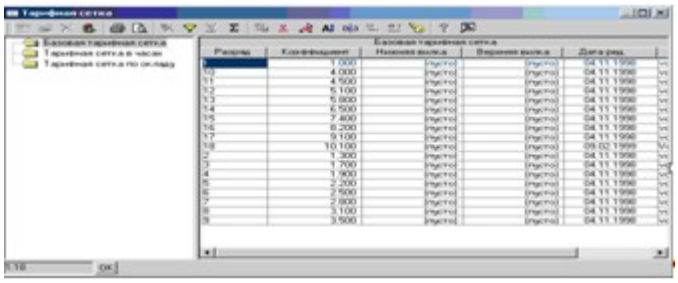


Рисунок 13 – Окно «Тарифная сетка»

- ведение полной информации о персонале и операциях с ним, включая наем и увольнение сотрудников для работы, переезд, замену, совмещение, ведение личных карточек, рабочих тетрадей, стаж работы (общий, непрерывный, на предприятии и т. д.), регистрацию отпуска и отпуска по болезни, поездки, учет льгот, штрафы, подарки, страховые услуги, данные о военной службе. Количество хранимой информации полностью соответствует форме Т2 и даже существенно превышает ее требования;

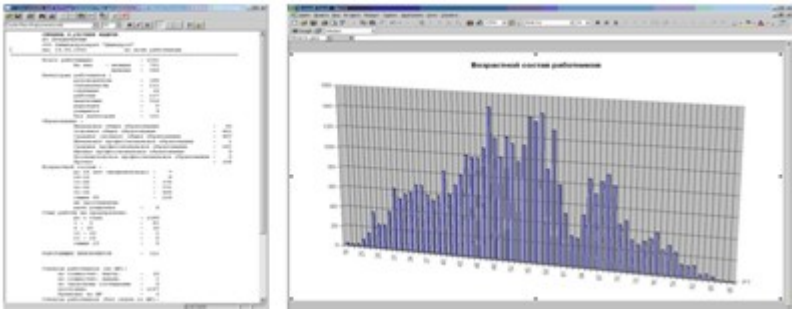


Рисунок 114 – Окно «Возрастной состав работников»

- при необходимости хранить кадровые данные, не охватываемые базовой поставкой системы, имеется дополнительный механизм атрибутов, который позволяет объявлять абсолютно любые атрибуты, которые характеризуют работника, должность, штатное расписание, родственников сотрудника, подразделения, предприятия и многие другие объекты, в соответствии с рисунком 114;

- дополнительные документы (инструкции, резюме, копии дипломов,

справок и т. д.) могут быть связаны с работником, кандидатом, штатным расписанием, в соответствии с рисунком 15;

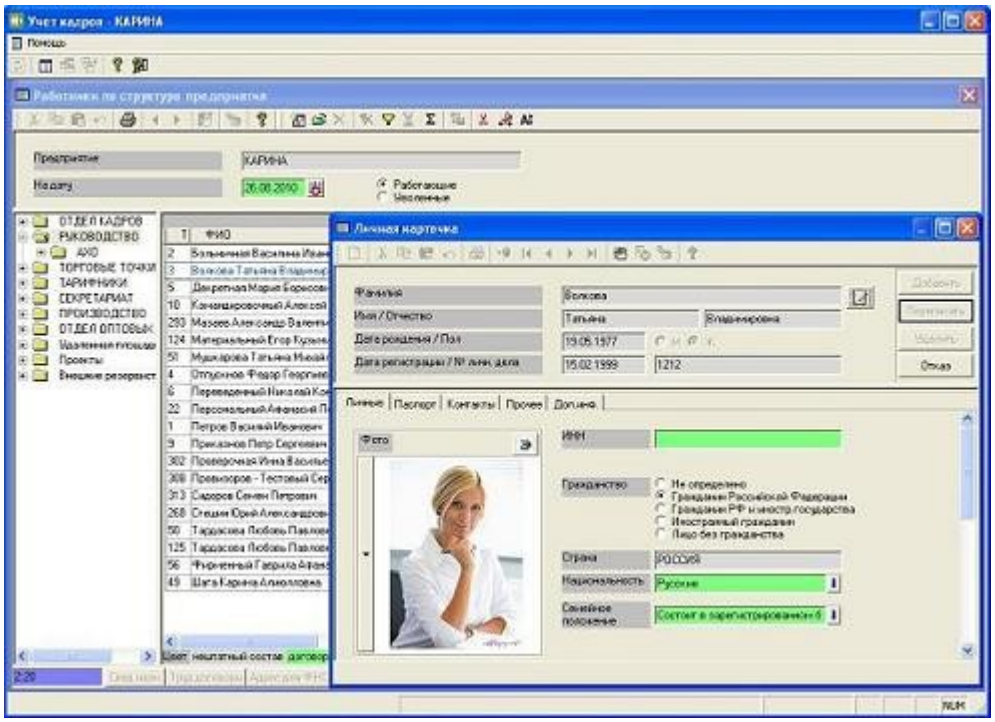


Рисунок 15 – Окно «Личная карточка»

- автоматическая генерация заказов, связанных с основными действиями по приему, увольнению, перемещению сотрудника (версия Microsoft® SQL Server ™) или автоматическое выполнение действий с сотрудниками, кандидатами, штатными линиями при выполнении соответствующих заказов (версия Oracle® Server) , Все необходимые стандартные формы внедрены. При необходимости форму документа можно легко изменить.

- формирование большого количества различных справок, аналитических отчетов, статистических форм;

- неограниченное хранение информации о персонале, возможность в любой момент получить информацию о давно уволенном персонале, размещение персонала на любую дату в прошлом и другую архивную

информацию в соответствии с рисунком 16;

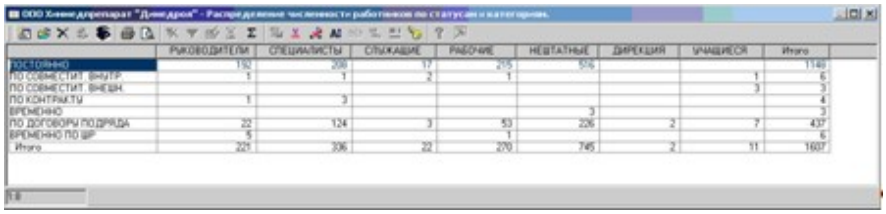


Рисунок 16 – Окно «Распределение численности работников по статусам и категориям»

- регистрация кандидатов на работу и все необходимые персональные данные о них;

- ведение учета мероприятий по сертификации и переподготовке;

- формирование и планирование кадрового резерва;

- учет рабочего времени как всего за месяц, так и ежедневно. Автоматическая генерация табелей учета рабочего времени на основе планирования рабочих графиков, систем оплаты труда работников с последующим введением отклонений;

- отработанное время в месяц для каждого сотрудника и для каждого отработанного времени суммируется и используется в качестве входных данных для автоматической выплаты заработной платы;

- система поставляется с более чем 150 предварительно настроенными стандартными видами оплаты. Алгоритмы расчета видов оплаты доступны для настройки и, при необходимости, могут:

- должен быть реализован вид оплаты любой сложности;

- расчет как временной, так и сдельной заработной платы (индивидуальных и бригадных нарядов) с любыми методами распределения сумм;

- расчет авансов, отпусков и больничных, межплатежных платежей. Начисление и расчет различных доплат и отчислений;

- расчет основных налогов (единого социального налога и налога на

доходы физических лиц) в соответствии с законодательством;

- правильно с бухгалтерской точки зрения пересчитать заработную плату прошлых периодов;

- возможность проводить расчет заработной платы несколько раз в месяц (любое количество раз) с автоматическим формированием платежных и отчетных документов (расчет налогов, заработной платы, транзакций) отдельно для каждого такого расчета;

- настройка шаблонов и автоматическое формирование учетных записей с автоматическим разбиением сумм в разрезе 6 стандартных и 7 произвольных уровней аналитики;

- большое количество отчетных документов, в том числе стандартизированных форм.

Справочник «События / типы событий» модуля «Управление персоналом» позволяет создавать любые виды оценки персонала, обучения, адаптации, а также меры по подбору персонала в автоматизированной системе управления персоналом.

Для создания нового события управления персоналом в системе «БОСС-КАДРОВИК» необходимо указать набор следующих параметров:

- параметры сотрудника, кандидата - тип группы лиц, которые примут участие в мероприятии;

- срок исполнения в днях - данные о планировании и выполнении записи за определенный период времени;

- частота - количество мероприятий, проводимых в месяц (например: согласно оценке персонала);

- тип прогулов - возможные виды прогулов сотрудников во время мероприятия;

- заявки - заявки на участие в мероприятии от линейного менеджера;

- рекомендации - виды рекомендаций по итогам мероприятия;

- затраты - данные для учета и анализа затрат на событие (система

предоставляет возможность работы с любым типом валюты);

- план проведения - план проведения мероприятия;

- журнал посещаемости - данные о посещаемости мероприятия сотрудниками компании;

- ресурсы - список необходимых технических ресурсов для проведения мероприятия (БОСС-Кадровик позволяет бронировать тот или иной тип ресурса на определенный период времени);

- контрагент - информация о контрагенте, участвующем в мероприятии;

- место проведения - информация о месте проведения мероприятия;

- следующее событие - тип последующего рекомендуемого события;

- ознакомление - данные по бухгалтерскому учету знакомых с результатами мероприятия (возможные значения: «Я согласен», «Я не согласен», с возможностью указания причины несогласия);

- профилирование - оценка сотрудника во время мероприятия (система предусматривает использование двух видов оценки: «экспертная оценка» - оценка проводится одним человеком - экспертом, «групповая оценка» - в мероприятии участвует экспертная группа) ;

- решение - решение о сотруднике, принятое на основании анализа результатов мероприятия;

- список гостей - список экспертов, участвующих в мероприятии;

–Дополнительные значения - список уникальных значений для нового события.

Справочник «События / Типы событий» модуля «Управление персоналом» является своеобразным «конструктором» для формирования уникальных типов событий в процессе управления персоналом.

Рассмотрим функционал системы «БОСС-Кадровик» можно примером приема человека. При приеме на работу физического лица в автоматизированной системе управления персоналом «БОСС-Кадровик»

первичная информация о сотруднике вводится в модуль учета персонала.

Для того, чтобы нанять нового сотрудника в системе «БОСС-Кадровик», необходимо сделать следующее:

1. Включить нового сотрудника в общий список физических лиц в модуле «Кадровый учет» в соответствии с рисунком 17.

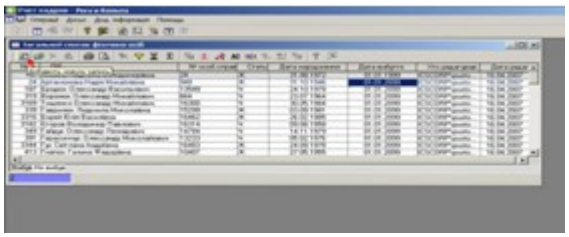
2. 

Рисунок 17 – Внесение нового работника в общий список физических лиц в модуле «Учет кадров»

2. Затем в списке «Общий список лиц» выберите пункт «Добавить новую запись» и введите в «Личную карточку» сотрудника данные, необходимые для заполнения, в соответствии с рисунком 18.

«Общий список физических лиц» одинаков для всех отделов компании, поэтому информация о человеке, добавленном в этот список, доступна всем соответствующим специалистам этих отделов.

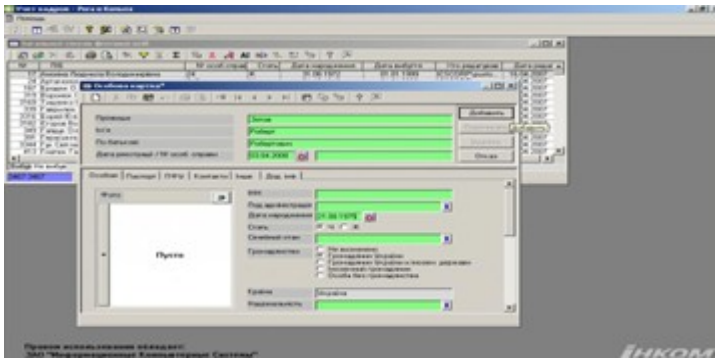


Рисунок 18 – Внесение данных работника в «Личную карточку»

Далее необходимо зайти в модуль «Учет кадров» того подразделения, в которое принимается на работу данное физическое лицо, в соответствии с рисунком 19, и в окне «Прием нового сотрудника» заполнить три диалоговых

окна:

– прием на работу;

– прием на работу - продолжение;

– доплаты и надбавки.

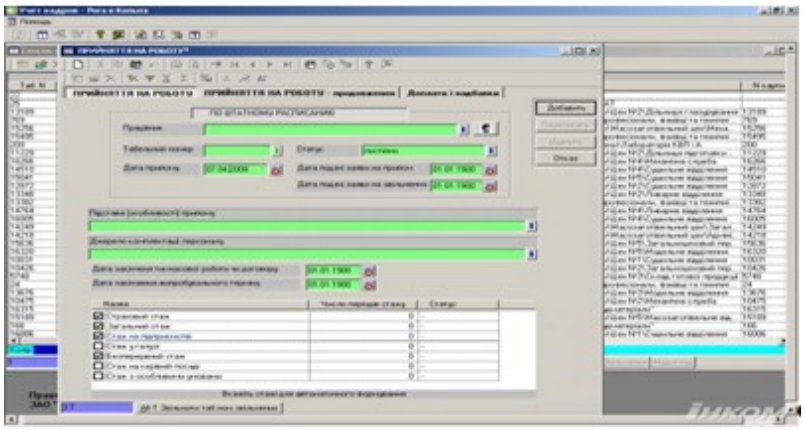


Рисунок 19 – Внесение данных работника в «Личную карточку»

В окне «Прием на работу» обязательной для заполнения является следующая информация:

1. Работник. В этом поле указывается фамилия человека (принимаемого на работу) путем выбора его фамилии из общего списка физических лиц, как показано на рисунке 20.

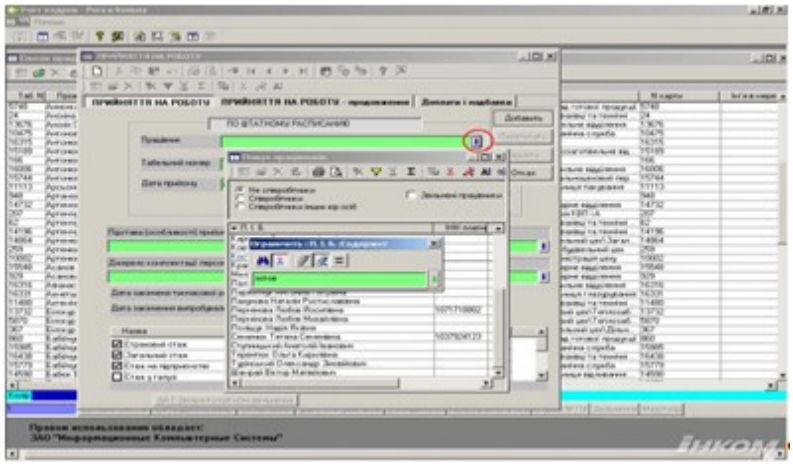


Рисунок 120 – Заполнение окна «Прием на работу»

2. Табельный номер. Уникальный код для каждого сотрудника

компании. Кадровый номер выбирается для подстановки в поле из списка свободных табельных номеров.

3. Дата приема. Необходимо указать фактическую дату приема работника на работу. По умолчанию это поле заменяется текущей датой.

4. Статус. При заполнении этого поля используется информация, содержащаяся в справочнике «Статусы сотрудников». Выбранный статус определяет, будет ли занятость в соответствии с расписанием персонала или без связи с ним. Кроме того, с помощью «Статус» система контролирует правильность операции по набору персонала и выдает предупреждение, если сотрудника пытаются нанять в системе со статусом «Постоянная занятость» во второй раз.

5. Причина (особенности) приема. Значение выбирается из списка утверждений о причинах и особенностях (связанных с трудоустройством) из справочника «Причина (особенности) приёма / переезда / увольнения». Информация, введенная в это поле, автоматически включается в текст параграфа приказа о приеме на работу.

Внизу окна «Подбор персонала» находится таблица для инициализации нового трудового стажа сотрудника. Когда работник принят на работу, система предлагает начать стаж работы с момента поступления. В результате этой операции записи появляются в списке опыта с комментарием (авто инициализация) при подаче заявки на работу. По умолчанию не все старшинства отмечены в системе. Пользователь по своему усмотрению может удалить или добавить инициализацию необходимого опыта работы нового сотрудника.

В окне «Набор персонала - продолжение» требуется следующая информация:

1. Отдел. В этом поле указывается единица, в которой работает работник. Подразделение выбирается из структурного дерева компании.

2. Положение. Для заполнения этого поля предлагается список в

зависимости от статуса сотрудника, указанного в предыдущем диалоге.

Если прием производится в соответствии с штатным расписанием, то система указывает ячейку текущего штатного расписания компании. Поля диалога «Набор персонала - продолжение» автоматически заменяются данными выбранной штатной ячейки (платежная система, режим работы, зарплата и т. Д.). При получении отслеживается превышение лимита вакансий в штатном расписании, и, если прием осуществляется на должность с исчерпанным запасом вакансий, выдается соответствующее предупреждение.

Если прием производится без связи с штатным расписанием, то должность выбирается из справочника должностей предприятия, который ведется в модуле «штатное расписание».

3. Платежная система. В поле «Платежная система» указывается тип оплаты, который будет основным для этого сотрудника при расчете заработной платы.

4. Режим работы. При подаче заявки на работу согласно штатному расписанию данные в поле «Режим работы» вводятся автоматически в соответствии с параметрами штатного расписания. В дальнейшем можно автоматически генерировать лист прямых начислений в модулях «Учет запасов» и «Расчет заработной платы» в соответствии с календарем для указанного режима работы.

5. Заработная плата / почасовая ставка / ставка тарифной сетки. При подаче заявки на работу без связи с штатным расписанием значение заработной платы в этом поле указывается вручную. При получении по штатному расписанию данные в поле вводятся автоматически в соответствии с параметрами штатного расписания.

6. Количество ставок. Это поле определяет количество заявок, которые сотрудник займет после назначения.

Значение в поле «Количество ставок» может быть целым или дробным

(0,5 или 0,25). Размер занятой ставки влияет на расчет заработной платы работника. Например, сотрудник берет 0,5 ставки. Таким образом, если он проработал 100% рабочего времени, он получит 50% зарплату.

7. Дата назначения. В поле указывается дата назначения сотрудника на должность. Дата назначения может отличаться от даты приема на работу, но, как правило, они совпадают.

8. Заказ. Для отражения операции приема выбирается заказ из списка заказов со статусом «подготовка», в который после завершения операции приема будет включен автоматически сгенерированный элемент заказа. Если заказ с требуемым номером отсутствует в списке, он может быть создан без прерывания процедуры набора в соответствии с рисунком 21.

При приеме на штатную должность, для которой определены дополнительные параметры оплаты (Зарплата, Сумма, Процент), данные автоматически присваиваются назначению сотрудника в соответствии с рисунком 22. При необходимости эти значения можно изменить в окно «Дополнительные платежи и надбавки».

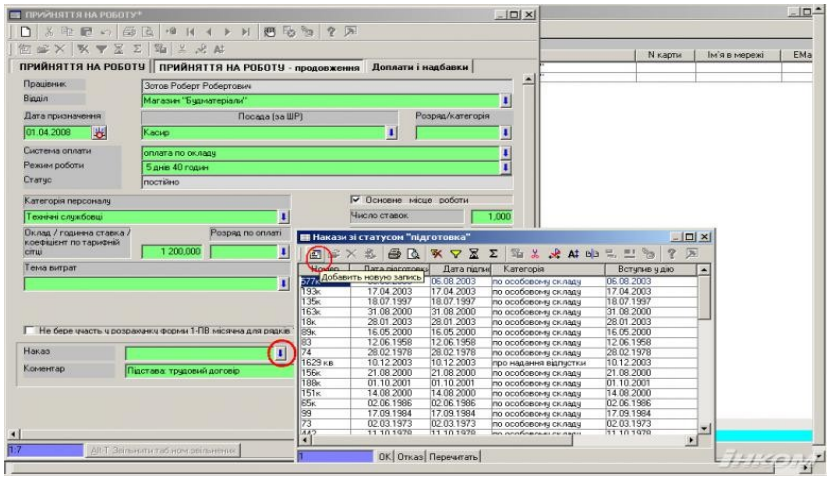


Рисунок 21 –Окно «Прием на работу»

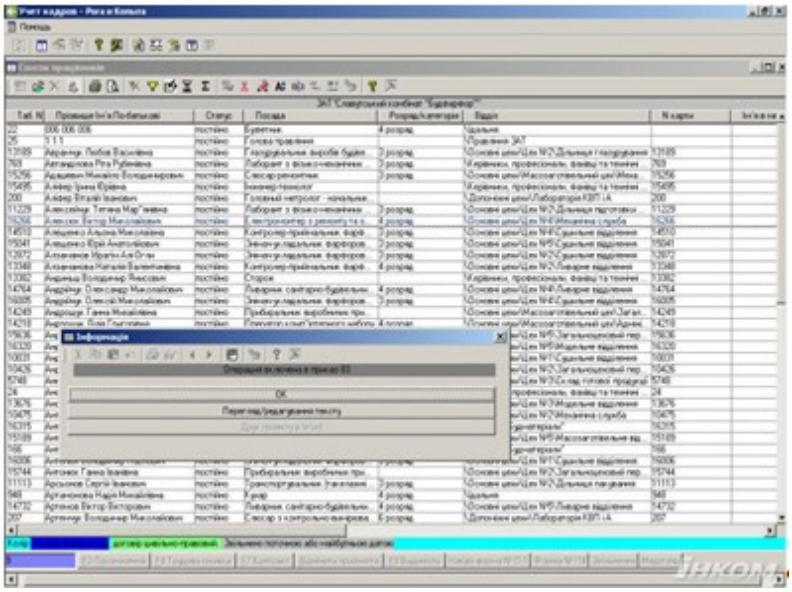


Рисунок 22 – Окно «Учет кадров»

4. После заполнения всех параметров, необходимых для подбора персонала, вернитесь на вкладку «Подбор персонала» и нажмите кнопку «Добавить».

Если операция по набору была выполнена по заказу, то система автоматически создает позицию заказа на набор. На экране появится окно со следующими кнопками:

- OK - кнопка инициирует добавление сгенерированного текста (абзаца заказа) к выбранному заказу и означает принятие его текста.

- Просмотр / редактирование текста - кнопка позволяет просматривать и вносить редакционные изменения в сгенерированный текст абзаца заказа.

5. После окончания операции найма в списке сотрудников появляется новый сотрудник. Можно изменить параметры, указанные при приеме на работу, в диалоговом окне для редактирования списка сотрудников и в диалоговом окне для редактирования встречи.

Если при подаче заявки на работу была допущена ошибка при указании какого-либо параметра, который нельзя редактировать, вы можете исправить ситуацию, «откат» набор работы с помощью кнопки состояния «Отменить

прием на работу».

Информация, которая хранится в отделе кадров по каждому конкретному работнику, заводится в пунктах «Досье», в соответствии с рисунком 23.

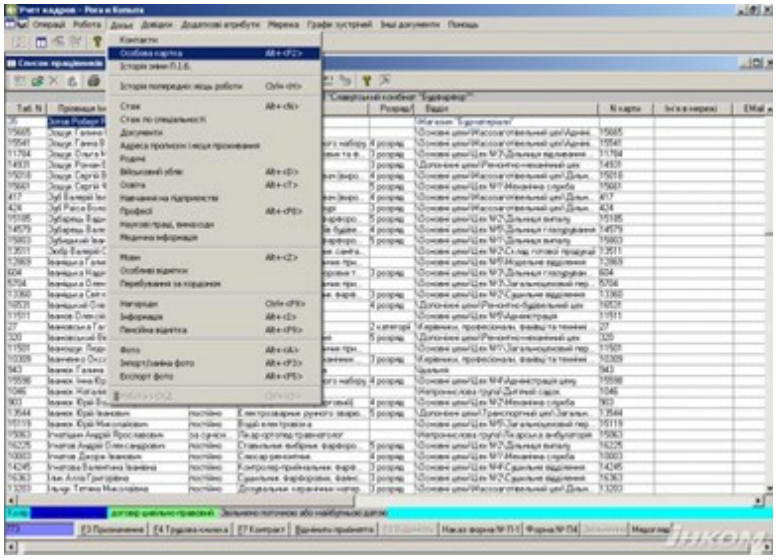


Рисунок 23 – Окно «Учет кадров»

Пункт «Личная карточка» в «Досье» позволяет просмотреть и внести необходимые коррективы в информацию о работнике, содержащую сведения личного характера, в соответствии с рисунком 24.

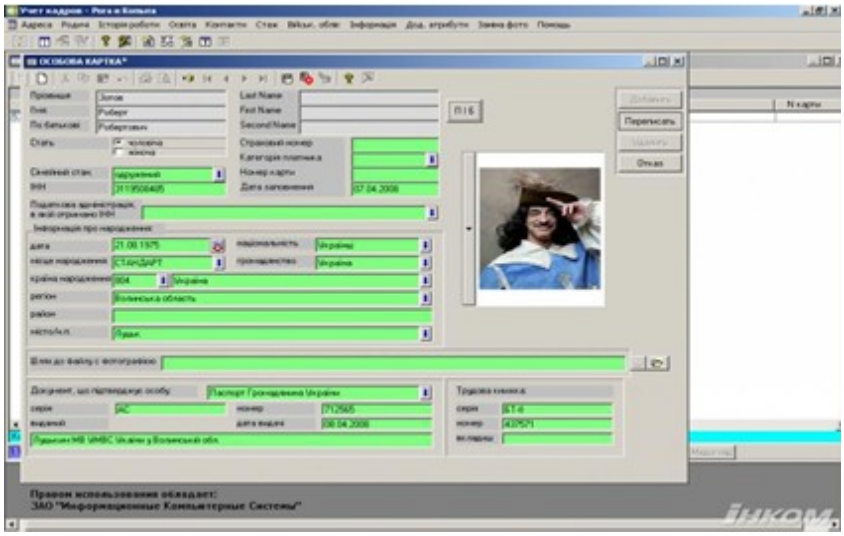


Рисунок 24 – Окно «Личная карточка»

Информация, которая влияет на заработную плату:

1. Регистрационный адрес и место жительства

Чтобы удержать налог в Фонд занятости и определить право на использование налоговых социальных пособий, важно правильно установить флажок в поле «Статус налогоплательщика» в регистрационном адресе и месте жительства в соответствии с рисунком 25.

2. Страховой стаж

Информация, содержащаяся в поле «Страховой стаж» карты «Опыт физического лица», используется для автоматического расчета больничных листов с учетом страхового стажа за последние 12 месяцев и страхового стажа в целом (% от страховой стаж).

При выборе указанного пункта меню на экране появится окно, содержащее информацию о стажах работника. Окно «Стажи физического лица» состоит из двух списков:

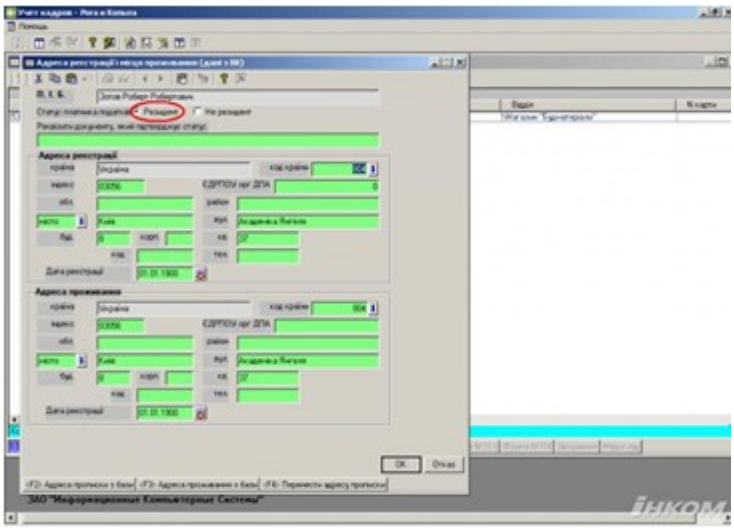


Рисунок 26 – Окно «Адрес регистрации и место проживания»

В верхней части указывается:

– ФИО выбранного физического лица;

– дата, на основании которой рассчитываются стажи (по умолчанию указывается текущая дата).

В нижней части указывается:

– Списке «1» - результаты расчета всех периодов по стажам, заведенным в списке «2» на указанную дату;

– Список «2» - разъяснение стажа, выбранного в Списке «1» (заполняется с учетом данных по периодам стажей из списка «История предыдущих мест работы» или непосредственно из трудовой книжки работника), в соответствии с рисунком 132.

Если стажи по какой-то причине не велись, то записи по интересующим стажам Списка «1» добавляются в Список «2» вручную - в диалоге «Период для стажа» указывается дата начала стажа и дата окончания.

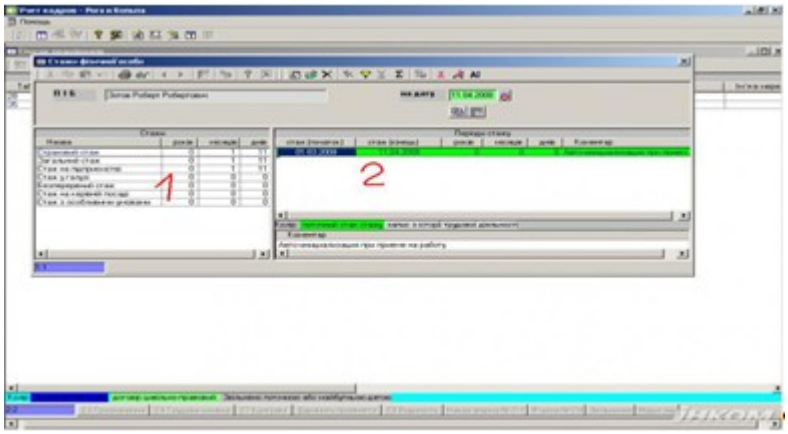


Рисунок 26 – Окно «Стажи физического лица»

Для внесения информации о стаже нужно выбрать закладку с названием интересующего стажа в Списке «1», а затем в Списке «2» добавить запись «Период для стажа», в соответствии с рисунком 27.

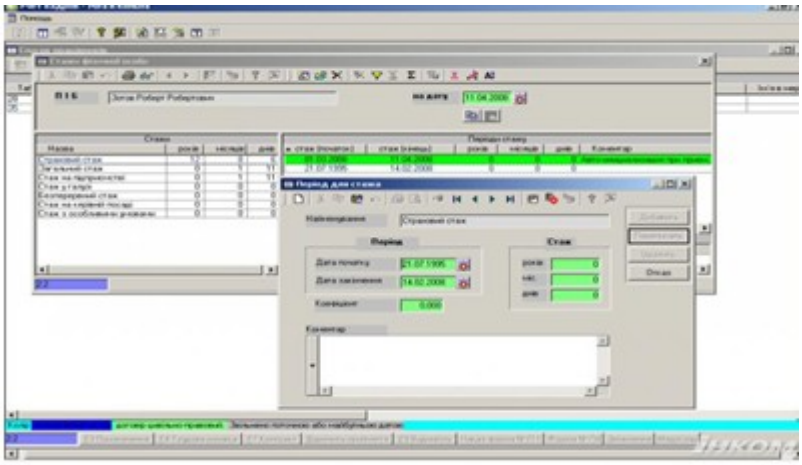


Рисунок 27 – Окно «Период для стажа»

Если у сотрудника есть перерыв в стажировке - в список вносится несколько записей о периодах стажировки. При учете неполного стажа - дата окончания такого стажа будет автоматически меняться ежедневно.

Вкладка «Опыт работы с особыми условиями» используется по усмотрению персонала (например, для учета опыта работы на местах).

Кроме того, в системе «БОСС-Кадровик» есть возможность указать коэффициент, на который умножается фактически рассчитанный опыт, и создать произвольный текстовый комментарий для каждой записи опыта.

Все данные хранятся в единой базе данных вместе с информацией о текущих изменениях в заказах и т. Д. История всех изменений доступна на любую дату. С годами массив данных не увеличивается критически и не влияет на производительность системы. В системе «БОСС-Кадровик» вы нигде не найдете кнопок для удаления информации или аналогичного интерфейса. Пользователь видит только релевантную информацию, а не актуальная информация удаляется из поля зрения пользователя. Историческую информацию всегда можно просматривать через специализированные отчеты и интерфейсы[27] [43].

[27] БОСС-Кадровик :Функциональные возможности системы БОСС-Кадровик [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://boss.ru/products/bk-about/functionality. (дата доступа 30.10.2018)

ГЛАВА III. Экономическая и социальная эффективность

3.1 Виды экономической и социальной эффективности управления персоналом

Разработка и реализация организационных проектов по совершенствованию системы управления персоналом требует определенных инвестиций, поэтому при расчете экономической эффективности этих проектов следует использовать Методические рекомендации для оценки эффективности инвестиционных проектов. Этот документ предусматривает три типа эффективности проекта:

- коммерческая (финансовая) эффективность с учетом финансовых последствий проекта для его непосредственных участников;

- бюджетная эффективность, отражающая финансовые последствия проекта для федерального, регионального или местного бюджетов;

- национальная экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящая за рамки прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и позволяющая измерять затраты. Для крупномасштабных (существенно затрагивающих интересы города, региона или всей России) проектов рекомендуется оценивать экономическую эффективность страны.

Коммерческая эффективность проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих необходимую норму прибыли. Коммерческая эффективность может быть рассчитана как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом их вклада. В этом случае эффект потока реальных денег.

В рамках каждого вида деятельности происходит приток $П_i\ (t)$ и отток $О_i\ (t)$ денежных средств. Обозначим разность между ними через $Ф_i\ (t)$:

$$Ф_i\ (t) = П_i\ (t) - О_i\ (t),$$

где i — номер вида деятельности (1, 2, 3, ...).

Потоком реальных денег $Ф(t)$ называется разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности в каждом периоде осуществления проекта (на каждом шаге расчета):

$$Ф(t) = [П_1(t) - О_1(t)] + [П_2(t) - О_2(t)] = Ф_1(t) + Ф_2(t).$$

Бюджетные показатели эффективности отражают влияние результатов проекта на доходы и расходы соответствующего (федерального, регионального или местного) бюджета. Основным показателем бюджетной эффективности, используемым для обоснования мер федеральной и региональной финансовой поддержки, предусмотренных в проекте, является бюджетный эффект.

Бюджетный эффект ($В_t$) для t-го шага осуществления проекта определяется как превышение доходов соответствующего бюджета ($Д_t$) над расходами ($Р_t$) в связи с осуществлением данного проекта:

$$В_t = Д_t - Р_t.$$

Интегральный бюджетный эффект ($В_{инт}$) рассчитывается как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов или как превышение интегральных доходов бюджета ($Д_{инт}$) над интегральными бюджетными расходами ($Р_{инт}$):

$$В_{инт} = Д_{инт} - Р_{инт}.$$

Показатели национальной экономической эффективности отражают эффективность проекта с точки зрения интересов национальной экономики в целом, а также для регионов (субъектов Федерации), вовлеченных в реализацию проекта, филиалов, организаций. При расчете показателей экономической эффективности на уровне народного хозяйства в состав результатов проекта включаются (в денежном выражении):

- конечные производственные результаты (выручка от реализации на внутреннем и внешнем рынках всей производимой продукции, кроме продукции, потребляемой российскими организациями-участниками). Сюда также входят доходы от продажи имущества и интеллектуальной собственности (лицензии на использование изобретения, ноу-хау, компьютерные программы и т. Д.), Созданные участниками в ходе проекта;

- социальные и экологические результаты, рассчитанные на основе совместного воздействия всех участников проекта на здоровье населения, социальную и экологическую ситуацию в регионах;

- прямые финансовые результаты;

- кредиты и займы зарубежных стран, банков и фирм, поступления от ввозных пошлин и т. д.

Также необходимо учитывать косвенные финансовые результаты, вызванные реализацией проекта: изменения в доходах сторонних организаций и граждан, рыночная стоимость земельных участков, зданий и другого имущества, а также затраты на консервацию или ликвидацию производственных мощностей, потеря природных ресурсов и имущества от возможных аварий и других чрезвычайных ситуаций.

Социальные, экологические, политические и другие результаты, которые не поддаются оценке, рассматриваются в качестве дополнительных показателей национальной экономической эффективности и учитываются при принятии решения о реализации и (или) государственной поддержке проекта.

Затраты по проекту включают текущие и единовременные затраты всех участников реализации проекта, предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации, рассчитанные без пересчета тех же затрат одних участников по результатам других участников. Поэтому в расчет не входят:

- расходы организаций - потребителей той или иной продукции на ее закупку у производителей - других участников проекта;

- амортизационные отчисления на основные средства, созданные (построенные, изготовленные) одними участниками проекта и используемые другими участниками;

- все виды платежей российских организаций-членов в государственный бюджет, в том числе налоговые платежи. Штрафы и санкции за несоблюдение экологических норм и санитарных норм учитываются в национальных экономических расходах только в том случае, если экологические последствия нарушений норм не выделены, в частности, как часть экологических результатов проекта и не включены в стоимости проекта;

- проценты по кредитам Центрального банка Российской Федерации, его учреждений и коммерческих банков, включенные в число участников инвестиционного проекта;

- расходы иностранных участников.

Основные средства, временно используемые участником в процессе реализации организационного проекта, учитываются при расчете одним из следующих способов: остаточная стоимость базовых средств на момент их привлечения включается в разовую расходы; на момент прекращения единовременные расходы уменьшаются на сумму (новой) остаточной стоимости этих средств; арендная плата за указанные основные средства при их использовании включена в текущие расходы.

При расчете показателей экономической эффективности на уровне региона (отрасли) к результатам проекта относятся:

- региональные (отраслевые) производственные результаты; выручка от реализации продукции, произведенной участниками проекта, организациями региона (отрасли), за вычетом потребления теми же или другими участниками проекта организации региона (отрасли);

- социальные и экологические результаты, достигнутые в регионе (в отраслевых организациях);

- косвенные финансовые результаты, полученные предприятиями и населением региона (отраслевыми организациями).

В этом случае затраты включают в себя только расходы организаций - участников проекта, относящихся к соответствующему региону (отрасли), также без пересчета тех же затрат и без учета затрат некоторых участников как части результатов других участников. ,

При расчете показателей экономической эффективности на уровне организации результаты проекта включают в себя:

- производственные результаты;

- выручка от реализации произведенной продукции за вычетом расходов на собственные нужды;

- социальные результаты в части, касающейся работников организации и членов их семей.

В то же время в структуру затрат включаются только единовременные и текущие расходы организации без повторного выставления счетов (в частности, одновременный учет единовременных затрат на создание основных средств и текущих расходов на их амортизацию не учитывается). позволил).

При оценке экономической эффективности проектов по совершенствованию системы и технологии управления персоналом (принятие решения об экономической целесообразности проекта, выбор наилучшего варианта) могут быть использованы следующие сводные показатели:

1. Чистый дисконтированный доход (ЧДД), или интегральный экономический эффект ($Э_{инт}$), определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу (начальному году расчетного периода), или как превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами. Величина вычисляется по формуле

$$Э_{инт} = ЧДД = Р - К = \sum_{t=tн}^{tk} *(Р_t - К_t) * \alpha_t, \; Э_{инт} = ЧДД = Р - К = \sum_{t=tн}^{tk} * (Р_t - К_t) * \alpha_t,$$

где Р — экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период, руб.;

К — затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, руб.;

t_H — начальный шаг (начальный год расчетного периода);

t_K — конечный шаг (конечный год расчетного периода);

P_t — экономические результаты, достигаемые на *t*-м шаге (в *t*-м году расчетного периода), руб.;

K_t — затраты, осуществляемые на *t*-м шаге (в *t*-м году расчетного периода), руб.;

α_t — коэффициент дисконтирования (коэффициент приведения разновременных затрат и экономических результатов к расчетному году).

На практике иногда используют модифицированную формулу определения ЧДД

$$ЧДД = \sum_{t=tн}^{tk} * (P_t - K'_t) * \alpha_t - K_{вл},$$

где K'_t — затраты на *t*-м шаге при условии, что в них не входят капиталовложения, руб.;

$K_{вл}$ — сумма дисконтированных капиталовложений, руб.

$$K_{вл} = \sum_{t=tн}^{tk} * (P_t - K^t_{вл}) * \alpha_t,$$

где $K^t_{вл}$ — капиталовложения на *t-м* шаге (в *t*-м году расчетного периода), руб.

Если ЧДД положителен, проект является экономически целесообразным и может рассматриваться вопрос о его принятии. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект.

2. Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных доходов к величине капиталовложений и рассчитывается по следующей формуле:

$$ИД = 1/К_{вл*}\sum_{t=tн}^{tk} * (Р_t – К'_t) * \alpha_t$$

3. Внутренняя норма доходности (ВНД) — представляет собой ту норму дисконта ($Е_{вн|}$), при которой величина приведенных экономических эффектов равна капиталовложениям. $Е_{вн}$определяется исходя из равенства

$$\sum_{t=tн}^{tk} \frac{P_t - K_t^t}{(1+E_{вн})^t} = \sum_{t=tн}^{tk} \frac{K_{вл}}{(1+E_{вн})^t}$$

$Е_{вн}$определяется исходя из равенства

ВНД проекта определяется в процессе расчета и сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал. В случае когда ВНД равна или больше требуемой инвестором нормы дохода, реализация проекта оправдана.

4. Срок окупаемости (Ток) — минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный экономический эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Срок окупаемости определяется исходя из следующего условия:

$$Т_{ок} = \min \tau, \text{ при котором } \sum_{t=tн}^{tk} (Р_t – К'_t)\alpha_t = К_{вл},$$

где τ — временной интервал, за пределами которого $Э_{инт}$ становится неотрицательным.

5. Другие показатели, учитывающие интересы участников или специфику проекта, в частности рентабельность инвестиций ($Р_и$), определяется по формуле

$$P_u = \frac{\sum_{t=tн}^{tk} (P_t - K_t)\alpha}{K_{вл}}$$

При оценке экономической эффективности соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения (дисконтирования) их к ценности в начальном году расчетного периода. Для приведения разновременных экономических затрат, результатов и эффектов используется норма дисконта Е, равная приемлемой для организации норме дохода на капитал. Технически приведение к базисному моменту времени затрат, экономических результатов и эффектов, имеющих место на *t*-м шаге расчета реализации проекта (*t*-м году расчетного периода), удобно производить путем умножения на коэффициент дисконтирования $а_t$, определяемый для постоянной нормы дисконта Е как

$$\alpha_t = \frac{1}{(1+E)^t}$$

Оценка эффективности проектов по совершенствованию системы и технологий управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их повторной реализации.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание социально негативных изменений в организации.

Положительные изменения включают следующие изменения:

- обеспечение персонала адекватным уровнем жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);

- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;

- определенная степень свободы и независимости (способность принимать решения, определять методику выполнения задач, график и интенсивность работы и т. д.);

- благоприятный социально-психологический климат (возможности для общения, осведомленности, относительных отношений без отношений с руководством и коллегами и т. д.).

Среди предотвращенных негативных моментов:

- ущерб здоровью персонала из-за неблагоприятных условий труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на производстве и т. д.);

- повреждение личности (умственная и физическая перегрузка и недогрузка, стрессовые ситуации и т. д.).

Позитивные социальные последствия проектов по совершенствованию системы и технологии управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) вне организации (создание благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователи и природа и т. д.).

Следует обратить внимание на фундаментальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологий управления персоналом, которая объясняется следующим

образом: с одной стороны, социальная эффективность в форме стимулов для персонала может быть обеспечена только тогда, когда существование организации надежно и приносит прибыль, чтобы обеспечить эти стимулы; С другой стороны, экономическая эффективность может быть достигнута только в том случае, если работники обеспечивают свои организации рабочей силой, что они обычно готовы делать только с определенным уровнем социальной эффективности.

Социальные результаты в некоторых случаях поддаются оценке затрат (например, увеличение объема производства, повышение качества продукции из-за более полной реализации трудового потенциала персонала, уменьшение ущерба от сокращения персонала из-за повышение удовлетворенности работой, сокращение потребности в социальных пособиях для нейтрализации или ослабления неблагоприятных условий труда и т. д.) и могут быть включены в общие результаты в рамках определения его экономической эффективности.

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности программ по совершенствованию системы и процессов управления персоналом возможны следующие подходы: экономическая эффективность рассматривается в качестве основного показателя, а социальная эффективность - в качестве ограничения, т.е. только те проекты, которые предусматривают социальные меры принимаются; рассчитывается интегральный обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но ввиду частой качественной несовместимости целей такой расчет является условным; Сначала разрабатываются и рассматриваются варианты решений с точки зрения социальных задач независимо от экономических, а затем среди выбранных социально эффективных вариантов определяется экономически эффективный.

Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом

Стоимость совершенствования системы управления персоналом делится на разовую и текущую. Зачастую эти расходы значительны, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности улучшения управления организацией.

Единовременные затраты на совершенствование управления включают следующие составляющие:

$K_у = K_{у1} + K_{у2} + K_{у3} + K_{у4}$,

где $K_{у1}$ — пред производственные затраты;

$K_{у2}$ — капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

$K_{у3}$ — сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

$K_{у4}$ — сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

Пред производственные затраты ($K_{у1}$) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы организация выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле

$$K_{У1} = (\sum_{i=1}^{n} З_i * M_i) * K_д * K_с * З_р,$$

где $З_i$ — месячный оклад *i*-го работника, занятого разработкой оргпроекта, руб.;

$М_i$ — количество месяцев работы в году *i*-го работника, занятого разработкой оргпроекта;

n — количество работников, занятых разработкой оргпроекта;

$К_д$ — коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату;

$К_с$ — коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование;

$З_р$ — другие затраты, связанные с разработкой и внедрением оргпроекта (расходы на командировки, служебные разъезды, канцелярские, типографские, почтово-телеграфные и телефонные расходы, расходы по использованию ЭВМ и оргтехники при разработке оргпроекта, расходы на повышение квалификации разработчиков оргпроекта и т.п.).

Структура пред производственных затрат для каждого этапа разработки оргпроекта такова: разработка ТЭО — 10%, разработка задания на оргпроектирование (ЗО) — 15%, разработка организационного общего проекта (ООП) — 20%, разработка организационного рабочего проекта (ОРП) — 30%, внедрение оргпроекта — 25%.

Такая группировка затрат нужна для обоснованного использования в расчетах эффективности лага времени, различных источников финансирования текущих затрат, кредитования, средств специальных фондов организации.

Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий ($К_{у2}$), определяются по формуле

$$К_{у2} = К_{тсу} + К_{тмн} + К_{и} + К_{срз} + К_{пк} + К_{ос} - К_{в},$$

где $К_{тсу}$ — затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, организационной техники (определяются по прейскурантным ценам);

$К_{тмн}$ — затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления (применительно к ЭВМ принимаются равными 10% стоимости ЭВМ для укрупненных расчетов);

$К_{и}$ — затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря (определяются по прейскурантным ценам);

$К_{срз}$ — затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию управления персоналом, которые равны СПН (где С — стоимость 1 м3 здания, помещения, руб.; П — площадь здания, помещения, м2; Н — высота этажа здания, помещения, м);

$К_{пк}$ — затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий. Включают затраты на создание материально-технической базы организации по повышению квалификации: сметную стоимость зданий, непосредственно предназначенных для занятий; сметную стоимость здания общежития и его основного оборудования; капитальные вложения в транспортные средства; средства на покупку инвентаря длительного пользования; стоимость вычислительной, организационной и контрольно-обучающей техники;

$К_{ос}$ — затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых бланков и других средств документационного оформления и носителей информации, вспомогательных материалов для ЭВМ и других технических средств управления). Для укрупненных расчетов принимаются равными 5% стоимости технических средств управления;

$К_в$ — сумма реализации высвобожденных в результате внедрения оргпроекта технических средств управления.

Сопутствующие капитальные вложения в производство ($К_{у3}$), вызванные мероприятиями по совершенствованию управления, включают затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов. Определяются по фактическим затратам на покупку или производство соответствующих фондов

$$К_{у3} = К_{зд} + К_с + К_{об} + К_и + К_{осн} + К_о – К_л,$$

где $К_{зд}$ — капитальные вложения в производственные здания;

$К_с$ — капитальные вложения в сооружения и передаточные устройства;

$К_{об}$ — капитальные вложения в машины, оборудование и транспортные средства;

$К_и$ — капитальные вложения в производственно-хозяйственный инвентарь; $К_{осн}$ — капитальные вложения в технологическую оснастку и инструмент; $К_о$ — капитальные вложения в оборотные фонды;

$К_л$ — сумма реализации высвобождаемых в результате внедрения мероприятий производственных фондов.

Сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции ($К_{у4}$) определяются по формуле

$$К_{у4} = К^и – К^и_л,$$

где $К^и$ — капитальные вложения при использовании этой продукции;

$К^{и}_{л}$ — сумма реализации высвобождаемых производственных фондов при использовании этой продукции.

Годовые текущие затраты**,** связанные с совершенствованием управления персоналом ($З_у$), определяются так:

$$З_у = З_1 + З_2 + З_3 + З_4 + З_5 + З_6 + З_7 + З_8 + З_9 + З_{10} + З_{11},$$

где $З_1$ — основная и дополнительная заработная плата;

$З_2$ — отчисления на социальное страхование;

$З_3$ — расходы на командировки;

$З_4$ — расходы на служебные разъезды;

$З_5$ — расходы на содержание легкового транспорта (ремонт и амортизация);

$З_6$ — канцелярские и типографские расходы;

$З_7$ — почтово-телеграфные и телефонные расходы;

$З_8$ — расходы на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря (ремонт, амортизация, стоимость электроэнергии);

$З_9$ — расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергии);

$З_{10}$ — расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров; включают текущие годовые расходы организации, осуществляющей обучение. Сюда входят заработная плата профессорско-преподавательского персонала, почасовой фонд, отчисления на социальное страхование, административно-управленческие и учебные расходы. Текущие годовые затраты организаций, где постоянно работают слушатели, включают

расходы на проезд к месту обучения и обратно, расходы на заработную плату за все время обучения;

$З_{11}$ — прочие управленческие расходы, не вошедшие в перечисленные статьи расходов (стоимость услуг сторонних организаций, затраты на приобретение спецодежды, плата за фонды в бюджет и другие расходы). Текущие затраты на совершенствование управления персоналом рассчитываются по каждой статье расходов, изменяющейся в результате осуществления мероприятий.

3.2 Формулы для расчета основных показателей кадровой деятельности

1. Коэффициент оборота по приему ($К_{пр}$):

$К_{пр}=[Ч_{пр}/Ч_{ср.сп}]*100$,

где Чпр – число принятых за данный период работников; $Ч_{ср.сп}$ – среднесписочная численность работников за тот же период.

2. Коэффициент оборота по выбытию ($К_а$);

$К_а=[Ч_{выб}/Ч_{ср.сп}]*100$,

Где $Ч_{выб}$ – число выбывших за данный период работников; $Ч_{ср.сп}$ – среднесписочная численность работников за тот же период.

3. Коэффициент текучести кадров ($К_т$):

$К_т=[Ч_{тек.к}./Ч_{ср.сп}]*100$,

Где $Ч_{тек.к.}$ – численность работников уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины – за прогулы, нарушение техники безопасности, самовольный уход по другим причинам,

не вызванным производственной или общегосударственной потребностью), Чср.сп – среднесписочная численность работников за тот же период.

4. Коэффициент замещения ($К_{зам}$):

$К_{зам}=[(Ч_{пр}-Ч_{вып})/Ч_{ср.сп}]*100$

5. Коэффициент постоянства кадрового состава ($К_{п.к.с.}$):

$К_{п.к.с.}=[Ч_{шт}/Ч_{ср.сп}]*100$,

Где $Ч_{шт}$ – численность работников, состоящих в штате в течение анализируемого периода.

3.3 Подход к формированию кадрового резерва в Государственной корпорации «Ростех.

[С 2015 года они начали формировать подходы и собственно систему развития кадрового резерва. Было проведено несколько сессий с участием руководства корпорации, руководства холдингов и наиболее перспективных сотрудников с целью разъяснения и обсуждения разработанной в 2015 году Стратегии развития корпорации до 2025 года. На основе полученных данных создана Корпоративная сетевая академия (КСА). КСА в Государственной корпорации «Ростех» отличается от аналогичных академий во многих других компаниях: она не подразумевает значительных капиталовложений в строительство различных кампусов и учебных корпусов. Они фокусируются именно на развитии тех компетенций, которые требуются им для достижения их стратегических целей.

В частности, первый курс, разработанный в рамках КСА, направлен на развитие компетенций, возможностей и экспертизы их сотрудников в гражданском секторе промышленности. Для корпорации формирование

компетенций в гражданском секторе является стратегически важным, поэтому при формировании кадрового резерва они считают это направление наиболее приоритетным. Им важно, чтобы кадры получали знания в области технологического предпринимательства, управления инновациями и проектной деятельности.

В 2018 году более 350 топ-менеджеров Ростеха – генеральные директора холдингов, их заместители, руководители профильных департаментов – пройдут обучение по программе обучения и развития руководителей «Курс». Свыше тысячи сотрудников их организаций пройдут дистанционное обучение по программе технологического предпринимательства в этом году, и они намерены сделать это ежегодной традицией.

Стараются привлекать для разработки образовательных программ профессионалов. Совсем недавно их партнером по этому направлению стал фонд «Талант и успех». Фонд разработает для Ростех программы для подготовки бакалавров, магистров и аспирантов по профилям знаний, необходимым на предприятиях ОПК для реализации проектов по диверсификации производства. Эта инициатива реализуется во исполнение поручения Президента о создании на территории центра «Сириус» лаборатории по приоритетным для стратегического развития России направлениям. Ежегодно на этой площадке планируется готовить до тысячи специалистов для предприятий Ростеха][28] [42].

[28] Олег Евтушенко: Ростех перешел к модели стратегического партнера для частных инвесторов [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://rostec.ru/news/oleg-evtushenko-rostekh-pereshel-k-modeli-strategicheskogo-partnera-dlya-chastnykh-investorov.(дата доступа 30.10.2018)

3.4 Расчет экономической эффективности от внедрения автоматизированной системы документооборота «БОСС-Кадровик» в ООО «Киевская площадь»

Выбор программы подтверждается расчетом эффективности внедрения программного продукта. Оценка эффективности получается из результатов, разделенных на затраты. Затраты оцениваются исходя из стоимости внедрения системы.

Результаты можно разбить на две составляющие: количественная эффективность и качественная эффективность.

Чтобы сделать расчеты экономической эффективности, необходимо рассчитать среднюю экономию времени на работу с документами. Для расчета использовались данные за сентябрь 2018 года.

Подсчет количества документов в месяц, обрабатываемых на предприятии, осуществлялся статистическим методом.

Общее время, потраченное до внедрения автоматики, составляет 1214,10 минут, после проведенных мероприятий 757,5. Экономия времени после автоматизации в сентябре 2018 года составила 456,6 минуты.

Общее количество времени в месяц составляет 7,61 часа (456,6 / 60) или 1 день (7,61 / 8)

Данные, необходимые для расчета экономического эффекта, приведены в таблице 7.

Таблица 7 - Основные показатели сравнительного анализа вариантов

Показатели	Ед. измерения	Варианты		Результаты сравнения: повышение, понижение
		Базовый	Проектируемый	
Срок решения поставленной задачи	Дн.	22	21	1

В затраты на эксплуатацию автоматизированной системы документооборота входят следующие элементы:

1. Заработная плата обслуживающего персонала с отчислениями на социальные нужды;

2. Стоимость потребляемых энергоресурсов;

3. Расходы на амортизацию и текущий ремонт оборудования.

Исходные данные для расчёта эффективности приведены в таблице 8.

Таблица 8 - Исходные данные для расчета эффективности

Показатели	Условные обозначения	Единицы измерения	Базовый вариант	Проектируемый вариант
Месячный должностной оклад обслуживающего персонала, руб.	О	Руб.	35000	35000
Количество дней за месяц, необходимых для выполнения поставленной задачи, ч.	Д	дн.	22	21
Продолжение таблицы - 8				

Среднее количество рабочих дней в месяце	K	дн	22	22
Количество энергии, потребляемое компьютером в час, кВт	A	кВт	0,4	0,4
Количество энергии, необходимой для освещения в час	b	кВт	0,04	0,04
Действующий тариф на электроэнергию, руб./кВт*ч	k	Руб./ кВт*ч	3,18	3,18
Число дней в году, необходимое для работы на компьютере	$В_1$	дн	249	237
Число дней в году, в течение которых происходит потребление энергии за счет освещения, дн.	$В_2$	дн	249	249
Время работы специалиста за компьютером в течение рабочего дня	$Ч_1$	час	8	8
Количество часов использования освещения в течение рабочего дня, час	$Ч_2$	час	4	4
Балансовая стоимость оборудования	$К_б$	руб	45000	45000
Число машин, шт.	n	шт	1	1
Норма отч. на аморт. комп.	a1	%	20	20
Продолжение таблицы - 8				
Норма отчислений на текущий	b1	%	3	3

ремонт				
Годовой полезный фонд времени работы оборудования	ПФ ВР	час	2400	2400

Рассчитаем перечисленные элементы эксплуатационных затрат.

Для расчета заработной платы персонала необходимо воспользоваться формулой (1):

ЗП = (1 + 0,356) * (12 * О *Д/К), (1)

где ЗП – годовая заработная плата обслуживающего персонала, руб.;

О – месячный должностной оклад обслуживающего персонала, руб.;

Д – количество дней за месяц, необходимых для выполнения задачи, дн.;

К – среднее количество рабочих дней в месяце, дн.

Пользуясь приведенной выше формулой, можно подсчитать заработную плату обслуживающего персонала:

ЗП = (1 + 0,356) * (12 * 12000 *22/22) = 569520,00 руб.

Далее необходимо определить заработную плату специалиста, который будет работать с предлагаемым программным продуктом (Д = 21 день):

ЗП = 1,365 * 12 * 35000 *21/22 = 547240,909 руб.

Годовая экономия в заработной плате составит 22279,091 руб.

Стоимость потребляемых энергоресурсов рассчитывается по формуле (2):

Э = k * (A * B1 * Ч1 + b * B2 * Ч2), (2)

где Э – стоимость потребляемой электроэнергии, руб.;

k – действующий тариф на электроэнергию, руб./кВт*ч;

A – количество энергии, потребляемое компьютером в час, кВт;

b – количество энергии, необходимое для освещения в час, кВт;

B1 – число дней в месяц, необходимых для работы на компьютере, дн.;

B2 – число дней в месяц, в течение которых происходит потребление энергии за счет освещения, дн.;

Ч1 – время работы обслуживающего персонала за компьютером в течение рабочего дня в часах;

Ч2 – число часов использования освещения в течение рабочего дня, час.

С помощью приведенной выше формулой, можно подсчитать стоимость потребляемых энергоресурсов, когда решение поставленной задачи требует месяца работы:

Э = 3,18 * (0,4 * 249 * 8 + 0,04 * 249 * 4) = 2573,664 руб.

Далее определяется стоимость потребляемых энергоресурсов, когда решение задачи требует 23 дня работы:

Э = 3,18 * (0,4 * 237 * 8 + 0,04 * 237 * 4) = 2449,632 руб.

Благодаря новому программному приложению за год будет экономиться в потреблении энергоресурсов 124,032 руб.

Сумма расходов на износ (текущий ремонт) оборудования в течение года может быть рассчитана по следующей формуле (3):

$$C_{AM} = \frac{Кб * \frac{\alpha + \beta}{100}}{ПФВР} * B1 * Ч1, \quad (3)$$

где Кб – балансовая стоимость машины;

а, b – норма отчислений на амортизацию и износ (текущий ремонт) соответственно;

В1 – число дней работы аппаратуры;

Ч1 – количество часов работы оборудования;

ПФВР – годовой полезный фонд рабочего времени, дн.

Сумма расходов на износ оборудования в базисном варианте составит:

$C_{АМ}$ = 8590,5 руб.

Сумма расходов на износ (текущий ремонт) оборудования в проектируемом варианте составит:

$C_{АМ}$ = 8176,5 руб.

Годовая экономия по амортизационным отчислениям равна 414,00 руб.

Следовательно, эксплуатационные затраты в базовом варианте равны:

C_1 = 569520,00+2573,664+8590,5= 580684,164 руб.

Эксплуатационные затраты в проектируемом варианте составят:

C_2 = 547240,909+2449,632+8176,5=557867,041 руб.

Годовая экономия от использования предлагаемого программного средства будет равна:

$C_1 – C_2$ =580684,164 –557867,041 = 22817,123 руб.

Поскольку планируется установка данной программы на 3 компьютера, в целом годовая экономия будет составлять:

ГЭ = 22817,123 * 3 = 68451,369 руб.

В целом годовая экономия будет составлять 68451,369 руб.

С помощью этих расчетов оказалось, что внедрение системы «БОСС-Кадровик» для ООО «Киевская площадь» экономически выгодно, поскольку трудоемкость выполнения работ экспертом снижается, а текущие затраты сокращаются на 68 451,369 руб.

Проанализировав возможности системы «БОСС-Кадровик», можно сделать вывод, что внедрение системы позволит решить следующие задачи:

- записывать внутренние, входящие и исходящие документы; перемещать документы по маршрутам;

- отслеживать историю движения документов;

- создавать свои собственные типы движений;

- передавать документы третьим лицам и регистрировать возврат;

- оперативно определить, где находится документ на произвольную дату;

- группировать полученные документы по типам структур, из которых они вышли;

- списывать документы, складывать в архивы;

В этой главе была проделана следующая работа по улучшению управления информацией на предприятии:

Ω выбор программного обеспечения для автоматизации рабочего процесса;

Ω разработана инструкция по эксплуатации системы «БОСС-Кадровик»;

Ω разработал план внедрения программного обеспечения;

Ω оценивается экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

Таким образом, можно с уверенностью заявить о большой важности правильной организации работы с документами и процессами документального обеспечения управления внутри предприятия. Объемы информации с каждым годом увеличиваются, и их своевременная обработка возможна только при рациональной организации работы системы управления офисом и применении современных информационных технологий с использованием организационных и компьютерных технологий. Важность этого подтверждается реальным ростом производительности труда сотрудников, без которого немыслимо дальнейшее развитие бизнеса и рост компании.

Заключение

Формирование кадрового резерва служит обязательным условием эффективного функционирования любых компаниях. Каждый руководитель

стремится Все руководителя хотят, чтоб в их компаниях работали самые лучшие специалисты, имеющие богатый опыт и не один год практики. В следствие этого нужно каждый день и постоянно выбирать лишь только наилучших из лучших сотрудников, или отыскивать в собственных рядах сотрудников с высочайшим потенциалом и «поднимать» их до подходящего профессионального уровня.

Выявление необходимости в кадровом резерве и его внедрение проведено на основании компании ООО «Киевская площадь»

На сегодняшний день работа с персоналом в компании подразумевает поиск персонала как внутри компании, так и за ее пределами. В компании каждый день идет подбор персонала, разрабатываются планы по стажировки новых специалистов, но при этом, в компании не идет формирование кадрового резерва.

Проделанное исследование продемонстрировало, что в компании большое количество свободных вакансий и основная масса руководства видят надобность в кадровом резерве. 22% опрошенных считают, что кадровый запас сумел бы предупредить текучесть сотрудников.

Больше половины опрошенных (56%) считают, что главный плюс кадрового резерва – это уменьшение времени на поиски и адаптацию персонала, 17% отметили , что кадровый резерв позволит гарантировать кадровый рост сотрудников, что приведет к сохранению знаний и опыта внутри компании, 12% отметили, что это послужит проявлению соревновательного момента для сотрудников.

Для заполнения свободных должностей, также для активного продвижения сотрудников в ООО «Киевская площадь», утвердить направление работы кадровой службы о формированию кадрового резерва. Кадровое формирование должно гарантировать набор

работников, которые ужу имеют профессиональный навык, сформированные на профессиональные знания и аналитические способности, в том числе и для удачной реализации управленческих функций.

В кадровый резерв ООО «Киевская площадь» нужно зачислять подготовленных в профессиональном плане работников, у которых уже есть требуемый опыт работы, которые проявляют инициативу и обладают организаторскими способностями, за которыми не числится взыскания за нарушение трудовой дисциплины и добросовестно исполняют возложенные на них трудовые обязанности.

В проделанной работе была приготовлена программа для формирования кадрового резерва, были намечены определенные шаги по его реализации, и назначены ответственные лица.

Сильное внимание уделено подготовке резерва управленческого состава, кандидатов которые в случаи необходимости смогут произвести замещение руководящих должностей. При его формировании необходимо соблюсти не только требования формального характера (стаж, квалификацию, возрастной ценз), но и выявить управленческий потенциал всех кандидатов: способность самостоятельно принимать решения и быть готовым взять ответственность за их последствия, умение оценить риски, компетентно аргументировать свою позицию в различных вопросах, владеть навыкам ведения переговоров, организаторские способности (умение объединить коллектив, собрать его силы для решение поставленных задач), стрессоустойчивость.

Контролем за развитием и формированием резерва кадров занимается служба управления персоналом ООО «Киевская площадь». В прямые обязанности руководителя службы управления персоналом должна входить разработка плана мероприятий по развитию резерва, разработка предложений по изменению состава резерва, изучение и обобщение материалов из подразделений на кандидатов в резерв, обобщение и анализ

результатов формирования и развития резерва кадров. Отобразить высококачественный состав резерва при проведении анализа, результаты выполнения индивидуальных планов развития, содержание подготовки резерва, численность резервистов, которые были выдвинуты за определенный период на вышестоящие должности и оценка их деятельности в новой должности. Помимо этого в работе представлены методические рекомендации по улучшению системы, по созданию кадрового резерва. Основной рекомендацией стала, это переход к автоматизация процесса. Предложенная программа по развитию и формированию кадрового резерва и работы с ним, позволяет поднять эффективность и результативность процесса, принося финансовую, так и социальную выгоду.

В заключение отметим, что имение кадрового резерва позволяет компании своевременно подготавливать кандидатов на заново созданные и подлежащие замещению свободные должности, действенно организовать развитие и обучение резервистов. Благодаря этому обеспечивается планомерное замещение должностей, смена поколений проходящая безболезненно, преемственность управления. Формирование резерва кадров необходимо рассматривать как объемную всеохватывающую программу организации, связанную с кадровой политикой.

Список литературы

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом//М.:ИНФАРА-М,2007. С.46

2. Алексеева Т. Кадровый резерв на производстве: опыт формирования // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 2. – С. 86–90.

3. Ламскова О.М. Технология формирования и развития резерва кадров // Экономика и социум. – 2015. – №. 3(16). – С. 15-18.

4. Алексеева Т. Кадровый резерв на производстве: опыт формирования // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 3. – С. 79–84.

5. Сороко А.В. Методологические основы формирования кадрового резерва управленческих кадров [Текст] / А.В. Сороко // Вестник ГУУ. – 2011. – №15. – С. 9-11.

6. Моргулис И. Кадровый резерв: кейсы из практики [Текст] / И. Моргулис, Ф. Тинкчян // Управление персоналом – Украина. – 2012. – №1. – С.14-15.

7. Черевко В.В. Взаимосвязь кадровой стратегии со стратегией развития организации // ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ. Экономика и управление. – 2011. – №13. – С.29-33.

8. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.

9. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала: учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. – М. : Издатель-ско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – С. 172–179.

10. Жураховский А.С. Проблемы формирования кадрового резерва: анализ практики и новые возможности его использования в современных условиях // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». – 2014. – №1. – С.48-52.

11. Покотилова Я.С. Совершенствование форм мотивации персонала на предприятии / Я.С. Покотилова, А.В. Яковлев, В.Е. Сухова // Проблемы инновационного развития российской экономики: Материалы III Всерос. науч.-практ. конф. / под ред. Т.В. Зайцевой, Н.А. Сафоновой, А.Э. Тыртычного. – Воронеж, 2015. – С. 92-95.

12. Воробьев А., Жданов С., Кузьмина Ю. Стратегическое управление персоналом // Управление персоналом. – № 15. – С. 48-54.

13. Ассессмент-центр. Полное руководство / Иен Баллантайн, Найджел Пова. Гиппо, 2012. – 208с.

14. Опарина Н.Н. Формирование кадрового резерва // Журнал «Стратегия России». – 2013. – № 8. – С. 1-9.

15. Лаут Л. Проблемы автоматизации HRM // Управление персоналом. – 2012. – № 21. – С. 89-93.

16. Асессоров П.С, Картушина Е.Н. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача. – 2013. – №5(051). – С.31-33

17. Ашмарина С.И. Ресурсная составляющая оценки информационно-знаниевого потенциала промышленного предприятия [Текст] / С. И. Ашмарина, А. Н. Сорочайкин // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2012. – № 12(98). – С. 5-11.

18. Бишутина, Л.И. Автоматизация кадрового учёта и её реализация в программе «1С: Бухгалтерия» / А. Жилин, Л.И. Бишутина // Сборник материалов II Межвузовской заочной студенческой научно-практической конференции. – Брянск: БГАУ, 2015. – С. 172-177.

19. Додукин А.В., Разработка и принятие управленческих решений, М., 2014. – 76с.

20. Дряхлов Н. И. , Куприянов Е. А. Направления кадровой политики организации // СОЦИС: Социологические исследования. – 2013. – № 12. – С. 87-92.

21. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектном // Кадровик. – 2012. – №9. – С.5-10.

22. Котлер, Ю. Кадровый резерв – Профессиональная команда страны / Ю. Котлер // Управление персоналом. – 2009. – № 14. – С.19-25.

23. Кудаева М.М. Современный подход к развитию управленческого персонала / М.М. Кудаева // Дискуссия. – 2012. – №7. – С. 54-58.

24. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лачинина Т.А. Стратегическое развитие организации: учебное пособие – 2-е издание, – М.: КНОРУС, 2013 – С.120.

25. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник для студ. вузов / Б. Г. Литвак; Академия нар. хозяйства при

правительстве Рос. Федерации. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2013. – 416 с.

26. Ловчева М., Каштанова Е. Документационное обеспечение процессов кадрового планирования в организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2013. – № 4. – С. 26-46.

27. Маслова В. М. Управление персоналом; Юрайт - Москва, 2012. – 492 с.

28. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: – Вильямс, 2011. – 672 с.

29. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход; Альфа-Пресс – Москва, 2011. – 752 с.

30. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2011. – №2. – С.82-90.

32. Солодова А. Кадровый резерв в автомобильном бизнесе // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 3. – С. 85-89.

33. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М., 2011. – 144с.

34. Фокин К. Как формировать кадровый резерв // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 4. – С. 54–60.

35. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: Новая Роль HR-менеджера в организации. Пер. с англ / Ульрих Д. - М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2009. – 304 с.

36. Чекан А.А., Жураховская И.М. Проблемы создания кейсов для управления персоналом в организациях // Вестник Московского государственного област-ного университета. Серия «Экономика». – 2013. – № 1. – С. 46–50.

37. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 11.10.2018)

38. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом.
[Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.alleng.ru/d/manag/man093.htm. (дата доступа 30.10.2018).

39. Кириллова Е. Оценка 360 градусов: плюсы и минусы [Электронный ресурс]/ Кириллова Е. – Режим доступа: http://www.hrportal.ru/article/otsenka-360-gradusov-plyusy-i-minusy. (дата доступа 30.10.2018).

40. Михайлова Е.В. Метод оценки «360 градусов» [Электронный ресурс]/Михайлова Е.В. - Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2013/12/13/metod_ocenki_personala_360_gradusov.html. (дата доступа 30.10.2018)

41. Аудиторская фирма «Авдеев и К°»: аудиторские и бухгалтерские услуги [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7730051836_ooo-kievskaya-ploshchad. (дата доступа 30.10.2018)

42. Олег Евтушенко: Ростех перешел к модели стратегического партнера для частных инвесторов [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://rostec.ru/news/oleg-evtushenko-rostekh-pereshel-k-modeli-strategicheskogo-partnera-dlya-chastnykh-investorov.(дата доступа 30.10.2018)

43. БОСС-Кадровик :Функциональные возможности системы БОСС-Кадровик [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://boss.ru/products/bk-about/functionality. (дата доступа 30.10.2018)

Приложение А

Анкета

Уважаемые коллеги, Вашему вниманию предлагается анкета по формированию кадрового резерва в компании ООО «Киевская площадь». Просим вас ответить на предложенные вопросы

ФИО_____

Должность_____

1. Существует ли на предприятии текучесть кадров? (выбрать 1 вариант ответа)

1) да

2) нет

2. Какие из перечисленных факторов, на ваш взгляд, позволят уменьшить текучесть кадров? (выбрать не более 2-х вариантов ответа)

1) повышение возможности принимать решения

2) повышение возможности для самореализации

3) карьерный и профессиональный рост

4) формирование кадрового резерва

5) дополнительная нематериальная мотивация

6) дополнительная материальная мотивация

3. Существует ли на предприятии потребность в кадровом резерве?

1) да

2) нет

3) затрудняюсь ответить

4. Основные плюсы кадрового резерва на ваш взгляд? (выбрать 1 вариант ответа)

1) сокращение времени на поиск и адаптацию сотрудников

2) кадровый рост сотрудников, сохранения знаний и опыта в компании

3) соревновательный момент для сотрудников компании

4) повышение мотивации и вовлеченности персонала

5) никакого

5. Как на ваш взгляд должен происходить процесс зачисления в кадровый резерв. Коротко, поэтапно (открытый вопрос)

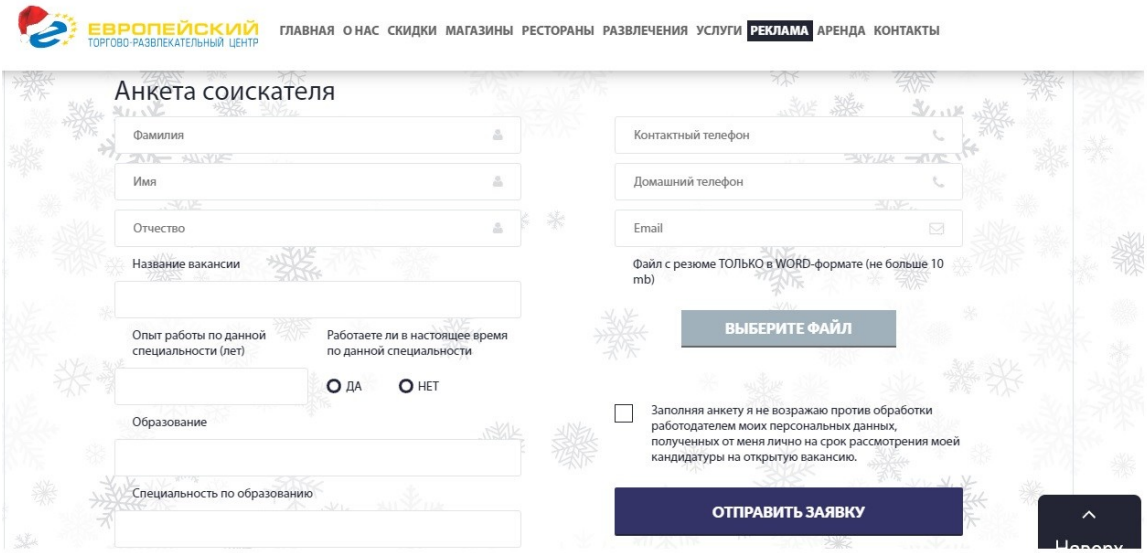
_____

6. Какие наиболее важные требования к кандидатам? (выбрать 1 вариант ответа)
1) формальные критерии (диплом, высшее образование и т.д.)
2) профессиональные критерии (знания, навыки)
3) личностные критерии (наиболее подходящий под коллектив)
(Продолжение анкеты)

7. Укажите, какой способ формирования резерва для вас наиболее приемлем?
1) Открытый. Каждый сотрудник знает о выдвижении его и коллег на какую-либо должность
2) Закрытый. Сотрудники не догадываются о том, что их включили в кадровый резерв на какую-либо должность

8. Ваш стаж работы в ООО «Киевская площадь»? (выбрать 1 вариант ответа)
1) менее года
2) от года до 3-х лет
3) от 3-х до 5 лет
4) более 5 лет
СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!

Приложение Б


ЕВРОПЕЙСКИЙ
ТОРГОВО-РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ ЦЕНТР
ГЛАВНАЯ О НАС СКИДКИ МАГАЗИНЫ РЕСТОРАНЫ РАЗВЛЕЧЕНИЯ УСЛУГИ РЕКЛАМА АРЕНДА КОНТАКТЫ
Анкета соискателя
Фамилия
Имя
Отчество
Название вакансии
Опыт работы по данной специальности (лет)
Работаете ли в настоящее время по данной специальности
ДА
НЕТ
Образование
Специальность по образованию
Контактный телефон
Домашний телефон
Email
Файл с резюме ТОЛЬКО в WORD-формате (не больше 10 mb)
ВЫБЕРИТЕ ФАЙЛ
Заполняя анкету я не возражаю против обработки работодателем моих персональных данных, полученных от меня лично на срок рассмотрения моей кандидатуры на открытую вакансию.
ОТПРАВИТЬ ЗАЯВКУ