НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Направление	38.03.03 Управление персоналом	**Кафедра**	УЧР
	(код)		*(аббревиатура)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА – БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Технология формирования кадрового резерва современной организации».

Обучающийся **Голикова Д.А.** _____
(Ф.И.О. полностью) подпись

Руководитель **Иванова Н.Е.** _____
(Ф.И.О. полностью) подпись

МОСКВА 2023 г

АДАНИЕ

на ВКР обучающегося

Голикова Д.А.

1. Тема ВКР: «Технология формирования кадрового резерва современной организации».

2. Структура ВКР.

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты технология формирования кадрового резерва организации

1.1 Понятие, задачи кадрового резерва

1.2 Порядок и принцип формирования кадрового резерва в организации

1.3 Отечественный и зарубежный опыт технологии формирования кадрового резерва организации

Выводы по главе 1

Глава 2. Анализ технологии формирования кадрового резерва на примере АО «Тандер»

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Тандер»

2.2 Оценка технологии формирования кадрового резерва АО «Тандер»

2.3 Рекомендации по совершенствованию технологии формирования кадрового резерва АО «Тандер»

Выводы по главе 2

Заключение

Список литературы

Приложение

3. Основные вопросы, подлежащие разработке:

Во введении необходимо определить: актуальность темы; цель и задачи исследования; предмет и объект исследования (указывается конкретная организация и исследуемое направление ее кадровой работы); информационная база исследования (дополнительно указываются внутренние регламенты организации по исследуемому направлению); методы исследования; практическое использование сформулированных во второй или третьей главе рекомендаций автора в деятельности исследуемой организации (факт внедрения – внедрено, готовится к внедрению, находятся на согласовании у руководства и т.п.).

В главе 1 целесообразно рассмотреть: понятие, понятие, задачи кадрового резерва; порядок и принцип формирования кадрового резерва в организации; отечественный и зарубежный опыт технологии формирования кадрового резерва организации.

В главе 2 целесообразно: представить общую характеристику, организационную и функциональную структуру исследуемой организации, характеристику потребности в персонале за 3-5 последних лет; рассмотреть исследуемую проблему современных технологий формирования кадрового резерва применительно к деятельности организации и предъявляемым компетенциям; дать аргументированную оценку эффективности организации кадрового резерва в исследуемой организации; сформулировать и обосновать авторские предложения по совершенствованию организации работы с кадровым резервом в исследуемой организации.

В заключении целесообразно отразить основные выводы и заключения, сделанные автором по результатам исследования проблемы, и содержащие: выявленные в процессе анализа основные проблемы по исследуемому направлению кадровой работы в соответствующей организации; сформулированные автором рекомендации по актуализации (совершенствованию) работы по формированию кадрового резерва в данной организации; планируемый (или уже обеспеченный) эффект от внедрения авторских рекомендаций; возможность использования авторских рекомендаций в других организациях (указать

ограничения по внедрению – тип организации, масштабы бизнеса, финансовые возможности и т.п.).

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации / А.Р. Алавердов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Университет «Синергия», 2017. – 681 с.: ил., табл. – (Университетская серия). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/.
2. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 389 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/.
3. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд., электрон. – Москва : Лаборатория знаний, 2021. – 802 с.
4. Гайнутдинова Е.А. Оценка системы управления персоналом в организации / Е.А. Гайнутдинова // Социально-экономическое управление: теория и практика. - 2019. - № 1 (32). - С. 13-16.
5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 524 с.
6. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 431 с.
7. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 381 с.

Дополнительная литература:

8. Бехар, Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks / Г. Бехар. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 186 с.
9. Бородин В.А. Процедура оценки и анализа деятельности персонала частного предприятия // Справочник по управлению персоналом. – 2020. – № 9. – С. 87-91
10. Окнянская, А. А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях / А. А. Окнянская // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2022. – № 2(22). – С. 156-163.
11. Демин Д. Корпоративная культура. 10 самых распространенных заблуждений. — М.: Альпина Паблишер. 2021. 154 с.
12. Фетисова М.М. Современные методы управления персоналом и пути их совершенствования / М.М. Фетисова, А.Б. Корешкова, Е.С. Горшкова, Т.А. Алябьева // Успехи современного естествознания. - 2019. - №11. - С. 195- 196.

Ресурсы интернет:

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Справочная правовая система «Консультант Плюс»	http://www.consultant.ru/
2.	Журнал для менеджеров по персоналу	http://www.hro.ru/hrm/
3.	Административно-управленческий портал	http://www.aup.ru/

Руководитель:_____ Иванова Н.Е.
подпись расшифровка

Обучающийся задание получил: «17» апреля 2023 г.

Обучающийся: _____ Голикова Д.А.
подпись расшифровка

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ОРГАНИЗАЦИИ.....8
1.1 Понятие, задачи кадрового резерва.....8
1.2 Порядок и принцип формирования кадрового резерва в организации.....14
1.3 Отечественный и зарубежный опыт технологии формирования кадрового резерва организации.....29
Выводы по главе 1.....35
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА ПРИМЕРЕ АО «ТАНДЕР».....36
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Тандер».....36
2.2 Оценка технологии формирования кадрового резерва АО «Тандер».....42
2.3 Рекомендации по совершенствованию технологии формирования кадрового резерва АО «Тандер».....54
Выводы по главе 2.....67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....68
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....71
ПРИЛОЖЕНИЕ.....75

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы исследования заключается в том, что в современных условиях становления рыночной экономики главным ресурсом предприятия стал его коллектив. Процент прибыли, приносимый эффективностью коллектива, в зависимости от сферы деятельности предприятия может быть от 60 до 80 %. Современные компании стремятся по-разному обеспечить себя персоналом, который сможет приносить доход предприятию и вносить вклад в его дальнейшее развитие.

Процесс формирование кадрового резерва является составной частью системы кадрового менеджмента. Основными принципами, которые сейчас руководствуются компании при формировании кадрового резерва являются не только уровень квалификации, профессиональные знания и опыт, но и личностные характеристики будущего сотрудника, его умение развиваться и обучатся, а также мотивация его работы.

В зависимости от сферы производства наполняемость рынка труда различная, так существуют специальности, в которых количество специалистов намного ниже требуемого количества для обеспечения ими предприятий, или наоборот, где количество специалистов намного выше требуемого уровня.

Современные компании, проводя формирование кадрового резерва, используют различные методы и способы.

Все более актуальными становятся использование ассесмент-центров и собеседований на расстоянии, чему помогает совершенствование и применение современных технологий и техники.

Следует отметить, что первичный отбор тоже проходит с использованием современных технологий, так большинство компаний имеют свои сайты и могут просматривать резюме кандидатов в автоматическом режиме, не прибегая к затратам времени сотрудника отдела кадров.

Научная значимость работы заключается в систематизации основных понятий отбора персонала, раскрытии его видов, методов и критериев

реализации.

Практическая значимость работы заключается в том, что внедрение онлайн-формы «Вакансии» на официальном сайте, организация работы в системе онлайн-тестирования и опросов позволят совершенствовать процесс отбора кадров в АО «Тандер» и в целом совершенствовать систему управления персоналом.

Проблемы совершенствования системы формирования кадрового резерва достаточно часто обсуждаются отечественными и зарубежными специалистами, среди которых следует отметить работы А. Р. Алавердов, А. В. Дейнека, Г. Десслера, Е. А. Гайнутдинова, А. Я. Кибанова, В. М. Маслова.

Цель выпускной квалификационной работы выполнить анализ формирование кадрового резерва в АО «Тандер» и разработать рекомендации по совершенствованию.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- изучить понятие, а также задачи кадрового резерва;
- определить порядок и принцип формирования кадрового резерва в организации;
- рассмотреть отечественный и зарубежный опыт технологии формирования кадрового резерва организации;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику АО «Тандер»;
- оценить технологии формирования кадрового резерва АО «Тандер»;
- разработать рекомендации по совершенствованию технологии формирования кадрового резерва АО «Тандер».

Предмет исследования – компания АО «Тандер».

Объект исследования – процесс формирования кадрового резерва АО «Тандер».

Теоретической основой изучения послужили положения, содержащиеся в

работах русских и зарубежных ученых экономистов в области финансового планирования, финансового анализа, финансовой политики деятельности современных предприятий.

Методической основой представленного исследования стали положения системного анализа, использующего функционально-стоимостной и экономико-статистический методы, а также метод экспертных оценок, сравнительный и социометрический методы.

Практическая значимость определяется результатами полученного исследования на базе анализируемого предприятия, данные результаты могут быть использованы на предприятиях, схожих форм деятельности.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключение, списка использованной литературы, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, задачи кадрового резерва

Роль эффективных сотрудников в управлении предприятием, очень важна для решения современных проблем развития компании. Именно на них возлагается принятие стратегически важных решений, от которых зависит работа предприятия. Эффективные талантливые сотрудники являются ведущим и самым действенным фактором в осуществлении работы предприятия, именно от них зависит уровень управления развитием компании, эффективность и действенность работы предприятия, определение цели, путей выхода из кризисного состояния общества и стратегических задач его развития[1].

Формирование элиты в управлении предприятием непосредственно связано с кадровым потенциалом компании, что базируется на эффективном его использовании, и на сегодня требует современных технологий. Комплексный подход к решению этих проблемных вопросов возможен в контексте совершенствования управления персоналом всей системы управления предприятием, учитывая все её подсистемы.

Формирование кадрового резерва современного предприятия является неотъемлемой частью механизма реализации современной кадровой политики предприятия, одной из наиболее важных технологий управления руководящим персоналом, приоритетным направлением повышения эффективности системы управления предприятием[2].

Формирование действенного института резерва руководящих кадров является жизненно важной задачей, призванной обеспечить отбор руководителей, которые лучше смогут решать возложенные на них задачи. Формирование действенного кадрового резерва, особенно на занятие

---

[1] Алексеев Ю. Г. Анализ и оценка эффективности труда / Ю.Г. Алексеев // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2019. – Т. 1. – № 3. – С. 175-177.

[2] Асалиев А. М. Оценка персонала в организации. / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 200 с.

руководящих должностей, является составляющей процесса формирования системы управления[3].

Среди нерешенных полностью частей общей проблемы формирования кадрового резерва предприятия – разработка механизмов этого процесса, в том числе формирование действенного кадрового резерва[4].

Понятие «резерв» происходит от латинского слова «reservo» – сбережения, запас чего-либо, что специально сохраняется для использования в случае необходимости; источник, откуда берутся новые средства, силы для чего-либо (например, трудовые резервы)[5].

Попытка дать определение резерва руководящих кадров было сделано еще в советское время. Так, согласно мнению Н. А. Ершовой, под резервом руководящих кадров «…понимается группа работников, которые после соответствующей целенаправленной подготовки могут быть выдвинуты на руководящие должности»[6].

Т. Ю. Базаров под резервом кадров понимает «…наиболее подготовленную категорию работников, которые имеют политические, деловые и личностные качества, позволяющие при выдвижении их на руководящие должности обеспечивать необходимый уровень руководства на конкретном участке работы»[7].

В данном определении автор среди качеств, которые должны быть присущи лицу, и засчитываются в кадровый резерв, называет политические, а затем деловые и личностные. На наш взгляд, с этим нельзя полностью согласиться.

В других источниках можно увидеть, что под резервом кадров понимается

---

[3] Кибанов А. Я. Кадровый менеджмент: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 440 с.

[4] Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 87 с.

[5] Марусева И.В. Современный менеджмент (Классический и прикладной аспекты): учебное пособие для вузов / И. В. Марусева. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2018. – 540 с.

[6] Ершова Н. А. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / Н. А. Ершова, Н. В. Сергеева. – М.: РГУП, 2020. – 72 с.

[7] Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 381 с.

группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности по результатам их профессиональных знаний, умений и навыков, деловых и личностных качеств. Это определение базируется уже не на политических качествах, а на профессиональной подготовке претендента на руководящую должность и указывает на критерий отбора по результатам оценки профессионально-деловых и личностных качеств.

По мнению В. П. Пугачева, «…кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способна замещать более высокие должности; специально сформированная группа работников, которые по своим качествам соответствуют требованиям, предъявляемым к руководителям определённого уровня, прошедших процедуру отбора, специальную управленческую и профессиональную подготовку и способны к руководящей деятельности»[8].

Т. Ю. Базаров считает, что «…кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым к должности того или иного уровня, и прошли отбор и систематическую целевую квалификационную подготовку»[9].

А.О. Блинов под кадровым резервом государственной службы понимает «…специально сформированную на основе индивидуального отбора и комплексной оценки группу работников, прошедшую специальную подготовку, которые имеют необходимые профессиональные, деловые, личностные и морально-этические качества для выдвижения на более высокие государственные должности»[10].

Кадровый резерв на выдвижение – это состав специалистов, имеющих способности к руководящей деятельности и соответствующих требованиям, стоящим перед руководителями определённого уровня, имеют целевую

[8]Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. Учебник. – М.: 2018. – 278 с.

[9]Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 381 с.

[10]Блинов А. О. Искусство управления персоналом: учеб. пособие / А.О. Блинов, О.В. Василевская. – М.: Гелан, 2019. – 411 с.

квалификационную подготовку.

На наш взгляд, резерв руководящих кадров в сфере государственной службы – это специально сформированная группа работников, способная к руководящей деятельности и замещения более высоких государственных должностей, которая соответствует определённой руководящей должности и типу резерва, имеет для выдвижения необходимые профессионально-деловые, морально-этические и личностные качества и прошла отбор и специальную управленческую подготовку[11].

В системе управления предприятием институт резерва выполняет следующие функции: развития, регулирования, стабилизации, непрерывной деятельности государственного аппарата[12]. Формирование резерва руководящих кадров является необходимым условием обеспечения постепенного и непрерывного функционирования компании и развития системы управления, что обеспечивает соответствующее развитие общества на будущее.

Особенности формирования резерва руководящих кадров предусматривают поиск и выявление тех работников, которые имеют необходимый потенциал руководителя: профессиональный, управленческий, инновационный, интеллектуальный, творческий, нравственный, культурный, информационный, психологический и т.д. для того, чтобы занимать определённые руководящие должности[13].

Формирование кадрового резерва предприятия должно обеспечить отбор работников, имеющих профессиональные навыки, основанные на современных специальных знаниях и аналитических способностях, для принятия и успешной реализации управленческих решений. Важную роль в выявлении уровня профессионализма должно играть пребывание в кадровом резерве на высшую должность. Этот период должен стать периодом повышения профессиональных

---

[11] Басовский Л. Е. Менеджмент: учебное пособие / Л. Е. Басовский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 256 с.

[12] Даниляк В. И. Человеческий фактор в управлении качеством: инновационный подход к управлению эргономичностью: учебное пособие / В. И. Даниляк. – Москва: Логос, 2020. – 336 с.

[13] Еремин В. И. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков; под ред. В.И. Еремина. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 272 с.

качеств служащих[14].

С целью определения качеств, которыми должен обладать кандидат на должность и на зачисление в резерв, преподавателями МГУ в рамках научно-исследовательской работы «Управление персоналом» было проведено анкетирование работников различных предприятий. В анкетировании приняли участие почти 4 % сотрудников управления и их заместителей, 36% руководителей среднего звена и 60 % исполнителей. Эти цифры примерно соответствуют фактическому соотношению между работниками разного уровня.

Анкетирование показало, что во время выдвижения в резерв кандидат должен быть компетентным во всех делах, уметь квалифицированно принимать решения, аналитически мыслить, ориентироваться в ситуациях, в которых принимаются решения, грамотно ставить задачи подчинённым и своевременно контролировать их выполнение, иметь организаторские способности, поощрять людей на высокопроизводительный труд, то есть быть профессионалом в управленческой деятельности. Кандидату на должность, особенно руководящую, должны быть присущи такие черты, как коммуникабельность, активность, ответственность, выдержка, порядочность, обязательность, уважение к подчинённым, требовательность к себе и коллегам, вежливость, знание теоретических основ дисциплин, права, экономики и психологии. То есть он должен быть образованным человеком[15].

Выдвижение в резерв на различные руководящие должности должно быть открытым[16], с широким привлечением общественности. Это положительно сказывается как на отношениях в коллективе, так и на самих резервистов, знают, с какого срока и на какую должность они вовлечены в резерв.

---

[14] Маркова В. Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 288 с.

[15] Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации / А.Р. Алавердов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Университет «Синергия», 2017. – 681 с.: ил., табл. – (Университетская серия). – Режим доступа: http://biblioclub.ru/ (дата обращения 10.10.2023).

[16] Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс] / Информационно-правовой сервис Гарант. – Режим доступа: http://base.garant.ru/ (дата обращения 10.10.2023).

Зная это, работники больше уделяют внимание своей профессиональной подготовке, более строго контролируют своё поведение. В то же время в условиях гласности образуется обстановка, которая благоприятно влияет на проверку личных качеств[17].

Работа по формированию и подготовке резерва руководящих кадров на современных предприятиях должна быть комплексной, объективной, коллегиальной, проводиться в несколько этапов и строиться на определённых принципах.

Сегодня также значительно усовершенствованы подходы к инструментам оценки претендентов на зачисление в кадровый резерв.

В частности, независимость, беспристрастность оценки обеспечат:

- специальные интервью-центры;
- уникальная методика процедуры оценивания;
- рейтинговый подход и разные уровни принятия решения о зачислении в кадровый резерв[18].

Действенность кадрового резерва должны обеспечить также такие механизмы, как профессиональное развитие и эффективное использование лиц, зачисленных в кадровый резерв.

Профессиональное развитие лиц, зачисленных в кадровый резерв, будет осуществляться путём:

- повышения уровня профессиональной компетентности, в частности, в форме профессиональных программ, специальных курсов, тематических семинаров, тренингов;
- повышения квалификации в ведущих высших учебных заведениях России и за рубежом;
- стажировки на ведущих предприятиях страны, а также на государственных предприятиях, в учреждениях и организациях;

---

[17] Акмаева Р. И. Компенсационный менеджмент: управление вознаграждением работников: учебное пособие / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. – М.: Прометей, 2018. – 584 с.

[18] Бородин В.А. Процедура оценки и анализа деятельности персонала частного предприятия // Справочник по управлению персоналом. – 2020. – № 9. – С. 87-91.

- участия в конференциях, совещаниях, семинарах, круглых столах, тренингах, рабочих группах по подготовке проектов программ, нормативно-правовых актов и тому подобное.

Итак, основные выводы проведённого исследования заключаются в следующем.

Кадровый резерв является одним из механизмов формирования и развития эффективных работников в управлении предприятием.

Действенность кадрового резерва может обеспечить система современных и эффективно использованных механизмов управления персоналом, а именно:

- качественный отбор и тщательный отбор наиболее одарённых граждан с чётким представлением (планированием) о потребности системы государственного управления и в соответствии с определёнными приоритетами его сфер;
- применение современных методов и инструментов оценки претендентов;
- обеспечение всестороннего профессионального развития личности, находящейся в резерве, его практическая направленность;
- эффективное использование лиц, зачисленных в кадровый резерв[19].

В перспективе дальнейшие исследования в данном направлении должны быть направлены на другие механизмы формирования и развития кадрового резерва в управлении предприятием.

1.2 Порядок и принцип формирования кадрового резерва в организации

Рассмотрим наиболее важные этапы формирования кадрового резерва, а именно:

- прогнозирование и планирование состава и численности перспективных кадров и их развитие;

[19] Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации: монография / Н.М. Кузьмина. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 167 с.

- отбор (создание и использование кадрового резерва, подготовка и проведение стажировки и конкурсного отбора) обучение, подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;
- создание мотивационного механизма сотрудников в резерве;
- оценки эффективности работы кадров (ежегодное оценивания, аттестация) и разработка и внедрение системы управления качеством и др.[20]

Выделяют следующие принципы формирования кадрового резерва:

- принцип важности резерва (означает учёт реальной потребности в замещении должности и реальное карьерное продвижение для кандидата на руководящую должность);
- принцип соответствия кандидата должности и типу резерва (содержит требование к квалификации кандидата для работы на определённой руководящей должности);
- принцип перспективности кандидата (означает необходимость учёта ориентации к профессиональному росту, требований к образованию, возрастного уровня, стажу работы на руководящей должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья)[21].

Общими принципами работы с резервом кадров для выдвижения являются:

- отбор кандидатов в состав резерва руководящих кадров по их профессионально-деловым, морально-этическим и личностным качествам, внутренним потенциалом, возрастным и образовательным цензом;
- оптимизация структуры и состава резерва с учётом того, что для каждой руководящей должности необходимо иметь две-три кандидатуры, дифференциация резерва руководящих кадров в зависимости от направлений деятельности руководителя;
- регулярный и систематический поиск кандидатов с учетом приблизительного процента выбытия отдельных руководителей, изменения структуры управления, потребности организации в кадрах управления на

[20] Маслов Е. В. Кадровое управление: учеб. пособие для вузов / Е.В. Маслов. – М.: Инфра-М, 2019. – 312 с.
[21] Окнянская А. А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях / А. А. Окнянская // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2022. – № 2(22). – С. 156-163.

перспективу;

- соблюдение гласности[22].

Повышение кадрового потенциала остается одной из системных задач организационного развития систем управления бизнесом и обществом, поскольку кадровый кризис в государственной и муниципальной службе по-прежнему является международной проблемой.

В то же время наличие качественных человеческих ресурсов и правильное управление ими в настоящее время является одним из основных условий политической, социальной и экономической стабильности населения и страны в целом. Поэтому так важно, что сегодня мы определяем рамки и алгоритм решений, способных минимизировать «кадровый голод» в России[23].

Также стоит отметить, что от количества инфоповодов, которые происходят в стране, постоянно меняется специфика рынка. «Рынок кандидатов» из-за кадрового голода постепенно стал переходить в «рынок компаний», но, несмотря на это, «война за таланты» продолжается, и, в связи с этим компаниям крайне важно уметь быстро реагировать, чтобы заполучить лучших кандидатов на рынке[24].

Хорошо известно, что суть всех управленческих решений заключается в балансе между характером и объектом управления. Декриминализация всех управленческих решений заключается в балансе интересов между субъектом и объектом управления.

Кадровые технологии предназначены для того, чтобы упростить процесс взаимовыгодного взаимодействия между кадрами и системой управления кадрами.

Таким образом, методы управления человеческими ресурсами в бизнес-организациях определяются как достаточно открытый комплекс управленческих

---

[22] Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Книга 2: Монография / Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Лаврентьева И.В.; Под ред. Кибанова А.Я. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018 – 283 с.

[23] Фетисова М.М. Современные методы управления персоналом и пути их совершенствования / М.М. Фетисова, А.Б. Корешкова, Е.С. Горшкова, Т.А. Алябьева // Успехи современного естествознания. – 2019. – №11. – С. 195-196.

[24] Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2019. – 352 с.

приемов для оптимизации и декриминализации кадровых решений, принимаемых с целью максимизации прибыли компании[25].

При этом цели и меры воздействия HR-бизнеса (собственников и акционеров компании) на управление объектами управления (человеческими ресурсами и людьми) очевидны и понятны, поскольку организации не выгодно присутствие коммерчески неэффективных людей.

К сожалению, существующие механизмы управления персоналом часто ограничивают позитивные изменения в сфере услуг и приводят к таким негативным факторам, как снижение мотивации сотрудников, текучесть кадров и падение престижа государственных и муниципальных услуг[26].

Основная причина нехватки высококвалифицированных кадров на ведущих предприятиях Российской Федерации – это отсутствие продуманной кадровой политики. Решить эту проблему призваны кадровые технологии[27].

Для того, чтобы коммерческая деятельность осуществлялась успешно, а организация справлялась с поставленными перед ней задачами, необходим персонал с определенным профессиональным опытом и набором личностных качеств, потенциально способствующих эффективной деятельности организации.

В. П. Пугачев (профессор Московского государственного университета, заведующий кафедры политической социологии) отмечал, что «...отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве явились теории человеческого и социального капитала, которые можно объединить под общим названием – теории личностного капитала». Они обосновывают особое место работника среди различных видов капитала, используемого на производстве[28].

К таким видам капитала, т.е. ценностным компонентам производства,

---

[25] Фролов В.П. Кадровая политика – основа стабильной работы предприятия // Промышленная политика в РФ, 2018. – № 9-10.

[26] Гладышев, А.Г. Муниципальная кадровая политика: Учебное пособие для ВУЗов.

[27] Уткин Э.А. Менеджмент. Вопросы и ответы. Пособие для подготовки к экзамену. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2019. – 256 с.

[28] Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. Учебник. – М.: 2018. – 278 с.

способным приносить прибыль, относятся:

- финансовый – главным образом деньги;
- физический – техника, оборудование, сырье, материальные элементы производства в целом;
- личностный, включающий человеческий и социальный капиталы.

Что же представляют собой личностный и социальный капиталы, отражающие роль персонала в производственной деятельности?

В самом общем смысле человеческий капитал – это знания, навыки и профессиональные способности работника.

Само понятие «человеческий капитал» характеризует качество рабочей силы, возможности работника в трудовом процессе.

Следовательно, технологии кадров – это методы регулирования работы персонала, его состава и количества, обеспечивающего успешное функционирование организации в перспективе[29].

Суть кадровой технологии как средства реализации кадровой политики заключается в повышении ее эффективности через правильно подобранный кадровой администрацией набор кадровых технологий, представленный единой системой традиционных и инновационных кадровых технологий.

Системный взгляд на набор методов работы с персоналом, несомненно, помогает улучшить кадровую политику.

Воспроизведение действий, приемов и операций, благоприятствующих получению информации о человеческих профессиональных знаниях и умениях, формированию требуемых для организации навыков и есть содержание кадровых технологий[30].

Ю. А. Астаховым, кандидатом социологических наук, под понятием «кадровая технология» определяется рационально организованная система планомерно встраиваемых процедур, которые ориентированы на решение кадровых проблем государственных органов и органов местного

[29] Николаева Е. Кадровая стратегия, пункт пересмотра // ЖУК, 2018. – №3.
[30] Управление социальным развитием организации: учебник / под ред. А.П. Егоршина. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 416 с.

самоуправления, применение которых делает возможным не только достижение разового результата, но и его постоянное воспроизводство[31].

Кадровые технологии помогают определить и уровень соответствия работников требованиям организации к их личностным и профессиональным навыкам, и уровень эффективности их трудовой деятельности. С помощью кадровых технологий выясняется востребованность в возможностях персонала, уровень ротации кадров, необходимость в профессиональном обучении и т. д.[32]

Сегодня кадровые технологии подразделяются на три структурных группы:

- технологии, обеспечивающие возможность получения достоверной информации о каждом кадре и сотруднике;
- технологии, что предоставляют необходимое организации (в том числе и в перспективе) количество персонала с должным уровнем профессионализма;
- технологии, обеспечивающие необходимые для эффективной деятельности организации результаты работы каждого отдельного кадра[33].

Все предложенные группы методов HR тесно связаны друг с другом, хотя и имеют свои отличия и особенности[34].

В системе HRM они обычно используются в сочетании, дополняя друг друга, и одно не может обойтись без другого.

Рассмотрим каждую группу более подробно.

К первой группе относятся кадровые методы предоставления информации о сотрудниках. Для получения этой информации используются следующие методы: методы оценивания (различные идентифицирующие и проверяющие квалификацию экзамены, регулярная слежка за деятельностью специалиста и

---

[31] Зуб А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: учебник / А. Т. Зуб. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2019. – 384 с.

[32] Дуракова И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг: учеб. пособие / И.Б. Дуракова, Е.С. Корыстина. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 226 с.

[33] Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 431 с.

[34] Гайнутдинова Е. А. Оценка системы управления персоналом в организации / Е.А. Гайнутдинова // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2019. - № 1 (32). – С. 13-16.

оценка его состояния и личностных характеристик).

В то же время общие методы изучения человека, такие как индивидуальное собеседование и наблюдение за поведенческими характеристиками человека в организации, также применяются в практике управления персоналом. Все методы должны быть законными, иметь правовую основу и установленные процедуры внедрения и применения полученных результатов.

Вторую группу составляют кадровые методики отбора и формирования резервов, кадрового планирования и профессионального развития, что обеспечивают необходимый кадровый состав организации. Совокупность этих HR-технологий органично включается в структуру управленческой деятельности.

К третьей группе относятся такие кадровые технологии, как подбор персонала, ротация, управление карьерой и ряд других аспектов. Управленческие действия, основанные на этих методах управления человеческими ресурсами, характеризуются своевременностью кадровых решений, рациональным применением компетенций персонала и оптимальной структурой сил, задействованных в решении задач, стоящих перед организацией[35].

Данные технологии обеспечивают эффективную деятельность каждого работника и всей организации.

Однако в последнее время все чаще обсуждается вопрос о внедрении инновационных методов управления персоналом. Единая методология изучения вопроса применения кадровых технологий предполагает их разделение на две группы – традиционные и инновационные.

К традиционным кадровым технологиям мы отнесем:

- аттестацию;
- должностной регламент;
- квалификационный экзамен;

[35] Вихановский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник / О.С. Вихановский, А.К. Наумова. – М.: МГУ, 2019. – 416 с.

- обеспечение должностного роста;
- отбор кадров;
- резерв кадров;
- реестр гражданских служащих;
- ротация гражданских служащих.

Вторая группа кадровых технологий – инновационные, их также можно разделить на две группы:

1. Технологии формирования потенциала кадров:

- ассесмент;
- аламний;
- аутплейсмент;
- полиграф[36].

2. Технологии, способствующие повышению эффективности работы кадров:

- антикоррупционные технологии;
- аутсорсинг;
- информационные технологии;
- компетентностный подход;
- процессный подход[37].

Следует отметить, что главная задача сферы управления персоналом – сформировать, развить и максимально эффективно реализовать кадровый потенциал учреждения. Основная цель – создать эффективную систему управления ресурсами человека, основанную на концепции управления кадрами.

На сегодняшний день инновационные принципы управления кадрами, что используются в бизнес-секторе, адаптируются к потребностям правительства. Также разрабатываются и внедряются многочисленные программы, направленные на обеспечение высокой эффективности работы и

[36] Балашов А. П. Менеджмент: учебное пособие / А. П. Балашов. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2020. – 272 с.
[37] Аверин А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. пособие / А.Н. Аверин. – М.: Изд-во РАГС, 2018. – 274 с.

предотвращение текучести кадров[38].

Более подробно рассмотрим систему найма с точки зрения техники подбора персонала.

Прежде всего, отметим, что трудоустройство – это форма экономических отношений между работодателем и работником, которая означает, что труд работника передается работодателю для временного использования в обмен на заработную плату[39].

Данный этап формирования рабочих отношений предполагает двустороннее управляющее воздействие субъекта и объекта друг на друга посредством оформления трудовых отношений[40].

И в процессе последующего функционирования (работы нанятого сотрудника) система достигает определенного результата – эффекта.

И для того, чтобы результат этот был положительным, а работа нового сотрудника – эффективной, необходимо соблюдение кадровых технологий при отборе. Иначе текучки кадров не избежать.

Стратегия в области управления персоналом направлена на использование стандартных процедур и правил в процессе анализа специалистов – отбору подлежат только кандидаты, в компетенциях которых компания заинтересована (узконаправленный отбор)[41].

Тем не менее, нельзя забывать, что подбор персонала – особый вид искусства, в котором специалисты по управлению персоналом используют различные техники подбора сотрудников, дабы достигнуть необходимого результата[42].

Схема эта не является универсальной и отлаженной для каждой

---

[38] Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб: Питер СПб, 2019. – 848 с.

[39] Бехар Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks / Г. Бехар. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 186 с.

[40] Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 389 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: http://biblioclub.ru/. (дата обращения 10.10.2023).

[41] Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 440 с.

[42] Демин Д. Корпоративная культура. 10 самых распространенных заблуждений. – М.: Альпина Паблишер. 2021. – 154 с.

организации, ибо механически отрепетировать подбор кадров просто невозможно. В каждом отдельном случае подбор – уникальное действие, сопровождающееся, разумеется, базовыми технологиями отбора. Здесь учитывается не только опыт и навыки кандидата, но и атмосфера, складывающаяся между потенциальными работником и работодателем, нюансы работы каждого отдела, системы прозрений и карьерного роста (остальные кадровые технологии).

Все это необходимо, чтобы на открытую вакансию найти достойного сотрудника, способного на эффективную деятельность для достижения поставленных перед организацией целей.

На первом этапе поиска сотрудника важно определиться с потребностями, то есть набором качеств, которыми должен обладать новый сотрудник. В это же время обычно определяются методы и технологии отбора кадров.

Важно, что подбор бывает массовым (то есть набирается большое количество сотрудников на разные должности) и немассовым (локальная потребность в профессионалах, набор на уникальные должности). В зависимости от количественных и качественных потребностей организации в новых кадрах и применяются различные технологии отбора персонала[43].

Самые частые методы, применяющиеся при отборе персонала в резерв – это:

- Рекрутинг – это метод подбора талантов на самые распространенные массовые должности, обычно это специалисты линейного уровня. Данный метод состоит в том, чтобы составить базовое описание открытой вакансии и разместить ее на различных порталах, где она будут замечена соискателями. Чаще всего это биржи и онлайн-платформы для поиска работы. В данной технологии основной упор делается на тех граждан, что находятся в активном поиске рабочего места.
- Executive Search – суть этой технологии состоит в более четком

[43] Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 524 с.

описании должности и условий труда. Этот метод применяется, когда сотрудник ищется в сторонних компаниях, компаниях-донорах. Составление четкого описания должностных обязанностей и размеров заработной платы – необходимость, ибо в разных компаниях одни и те же должности имеют различный вес и, соответственно, работа сотрудников оценивается по-разному. Более привлекательные условия труда могут помочь привлечь желаемого сотрудника. Также данный метод предполагает, что один из ключевых этапов подготовки сотрудников – это «отрисовка» психологического портрета непосредственного начальника кандидата. Данный приём помогает в обеспечении должного уровня понимания между руководством и важнейшими сотрудниками[44].

Поиск сотрудника по технологии Executive search всегда предполагает начальный этап анализа организаций-конкурентов, ведь именно там может работать необходимый компании сотрудник. Так намечаются компании-доноры, среди которых и будет происходить поиск.

После рекрутеры формируют «long-list» (список подходящих, на первый взгляд, кандидатов) и проводят с ними собеседование по телефону. Только после этого происходит отбор самых подходящих кандидатов. Если они соглашаются на последующее личное интервью и успешно его проходят, заинтересовав рекрутера, попадают в «short-list»[45].

Эта технология эксклюзивного поиска сотрудников предполагает максимально внимательное изучение информации и каждом потенциальном претенденте на должность, она очень эффективна в точечном поиске сотрудников на уникальные должности. Про кандидатов узнается буквально все – рекрутеры знают об их личностных и карьерных достижениях, психологических характерах, собирают отзывы коллег с предыдущих мест работы, чтобы составить максимально точное представление о кандидате.

[44] Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 440 с.
[45] Михайлина Г. И. Управление персоналом: учеб. пособие / Г.И. Михайлина. – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2018. – 280 с.

Последующие интервью с подходящими кандидатами даёт рекрутеру понять, насколько претендент соответствует уровню требований руководства, как впишется в коллектив компании и сможет ли привнести должный вклад в работу организации. И только если ответ на все эти вопросы положительный, кандидата можно пригласить на беседу с руководством.

Executive search – это действенный метод по поиску уникальных и даровитых сотрудников, обладающих хорошей самооценкой и большим желанием к работе, награждаемой по заслугам. Однако эта технология требует огромных затрат времени и энергии рекрутера, несмотря на эффективность входящих в отбор мероприятий.

- Headhunting – самая сложная и затратная технология. Она подразумевает стремление «переманить» необходимого организации сотрудника из конкурентной компании. Метод это применяется только тогда, когда руководство ищет просто идеального сотрудника, который сам установит условия собственной работы. Обычно это уникальные люди с недюжинным талантом, поэтому работодатели готовы на многое пойти, чтобы эти профессионалы работали именно на них.

- Скрининг – самый скоростная и недорогая технология по поиску талантов. Тут все просто: претенденты оцениваются лишь по базару набору необходимых организации навыков, их личные и психологические качества не берутся в расчет. Обычно это сотрудники третьего звена, занимающиеся прикладной работой, не требующей особых навыков. Сотрудники на такие должности, как правило, находятся очень и очень быстро. Объявления подаются на сайтах, в газетах и специализированных пабликах – везде, где их может увидеть потенциальный сотрудник[46].

Таким образом, для повышения эффективности управления персоналом и развития карьеры современных работников активно используются HR-технологии.

[46] Панфилова А.П. Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов// Современные технологии управления. ISSN 2226-9339. – №12 (72). Номер статьи: 7202. Дата публикации: 2016-12-06. Режим доступа: https://sovman.ru/article/7202/ (дата обращения 13.10.2023).

Правильный подбор персонала в результате дает гарантию, что компанией нанимаются исключительно высококвалифицированные специалисты, что и необходимы руководству. Все это приводит к непременной стабилизации результатов деятельности компании и росту ее эффективности. Использовать кадровые технологии в подборе персонала сегодня – значит уменьшить стоимость отбора кадров и упростить взаимодействие претендентов с работодателями. Цифровые кадровые технологии необходимы организациям, и учёные продолжают усердно работать над созданием передовых методов кадрового отбора.

Системы управления человеческими ресурсами постепенно переходят на цифровые HR-инструменты. В 1990-х и начале 2000-х годов эксперты уделяли больше внимания управлению талантами и инновациям во всех HR-практиках, включая различные инновационные методы найма и обучения.

Сейчас эта область постепенно движется в сторону H2H (Human-to-Human), то есть не только автоматизации систем и основных процессов, но и нового мышления и нового подхода ко всем процессам взаимодействия с человеком. Для того чтобы добиться успеха, специалистам по управлению кадрами очень важно научиться быстро подстраиваться и приспосабливаться к изменяющейся среде[47].

Компании не просто учатся пользоваться цифровыми технологиями, они пытаются стать цифровыми полностью, в своей сути. Как результат – организации нанимают молодых кандидатов, способствующих цифровизации всей компании.

В первую очередь в сфере рекрутинга автоматизируются базовые рутинные задачи, не требующие проявления креатива и творческого мышления ни от кандидатов, ни от рекрутеров. Это различные графики, расчеты, статистика, создание бухгалтерского учета, кадровое делопроизводство и автоматическое заполнение документов и справок.

[47] Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева; под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 570 с.

Некоторые компании стремятся автоматизировать делопроизводство (графики работы, отпуска, обучение и т.д.), а не отбор сотрудников, потому что автоматизированные системы трудно превзойти. Например, отдел кадров «Газпромтранса» организован именно таким образом. Тенденция к «цифровизации» HR-технологий с каждым годом затрагивает все больше сфер рекрутинга – от автоматических звонков до видеособеседований.

Автоматизация в самых базовых рутинных процессах в системе отбора талантов экономит и время, и ресурсы рекрутера. Рассмотрим подробно семь главных приемов подбора, что сегодня просто необходимо сделать автоматическими:

- Первое – это перенесение необходимых резюме с источников в собственную базу рекрутерский данных. Сегодня существует множество онлайн сервисов, что занимаются мгновенным «умным» импортом данных, они – главные помощники рекрутера в отборе кандидатов на массовые должности и помогают сортировать резюме по необходимым критериям (возрасту, навыкам и т.д.)
- Второе – быстрый поиск и фильтрация претендентов по базе данных.
- Третье – приглашение потенциального сотрудника на интервью. В массовом подборе приглашение всех кандидатов на собеседование вручную может занять массу времени рекрутера. Однако составление и автоматическая рассылка шаблонов с приглашениями очень упрощает специалистам по подбору персонала эту задачу.
- Четвёртое – автоматическое составление календаря собеседований. Очень удобно, когда информациям об интервью и встречах с соискателями располагается в одном месте и автоматическая система напоминает о предстоящих собеседованиях. Это необходимая для рекрутеров технология.
- Пятое – автоматизация отказов и приглашений. Об отказе или предложении работы. Обеспечение обратной связи - важный процесс в системе подбора персонала. Однако данный процесс займёт гораздо меньше времени,

если его автоматизировать настраиваемыми шаблонами.

- Шестое – процесс получения отзывов о претендентах на должность. Рекрутеры часто оставляют отзывы и впечатления о кандидатах прямо в своей базе данных, чтобы облегчить и свою работу, и упростить действия коллег. Очень важно, что абсолютно вся история взаимодействий с кандидатом может сохраниться, и система предоставит доступ к необходимым данным по запросу всей команде HR-специалистов.

- Седьмое – автоматизация отчетных процессов. Работодатели должны наблюдать за работой менеджеров по подбору персонала, именно поэтому автоматическое поступление к руководству отчетов о проделанной работе просто необходимо. Графики и диаграммы, посылаемые руководству автоматической системой, наглядно демонстрирует уровень работы специалистов и не отвлекает их самих от этой работы[48].

Идеи внедрения цифровых технологий в системы по отбору персонала активно поддерживает и государство, в 2021 году в РФ были внедрены электронные трудовые книжки, что значительно экономит время в отборе кандидатов.

Можно сделать вывод, что использование современных технологий подбора персонала в организациях необходимо.

Услуги по автоматизации рекрутинга оптимизируют процесс и значительно сокращают время, затрачиваемое на подбор резюме и первоначальное общение с кандидатами[49].

В результате вакансии закрываются очень быстро и качественно, предотвращается кадровая текучесть.

1.3 Отечественный и зарубежный опыт технологии формирования кадрового резерва организации

[48] Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Книга 2: Монография / Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Лаврентьева И.В.; Под ред. Кибанова А.Я. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018 – 283 с.
[49] Шарипов Ф. В. Менеджмент общего и профессионального образования: учебное пособие / Ф. В. Шарипов. – М.: Логос, 2020. – 432 с.

Формирование кадрового резерва за рубежом происходит несколько иначе. Представляет интерес система подбора кадров в Японии – это один из важнейших факторов, активно влияющий на технический и социально-экономический прогресс. Кадровые службы начинают работу со специалистами, когда они еще учатся в университетах. После окончания университета за каждым молодым специалистом, приглашенным в фирму на работу, закрепляется наставник[50].

Такое кураторство осуществляется до 35 лет. В японских фирмах все работники продвигаются по службе. Одни по вертикали – это те, кто обладает руководящими способностями, а другие – по горизонтали. Это называется ранговым продвижением по службе.

Обучению работников, впервые выдвигаемых в руководящие звенья, в западных странах придается большое значение. Подавляющее большинство управляющих низшего звена обучаются на внутрифирменных курсах. Исследования показали, что, в частности, в автомобильных компаниях на сборочных линиях 90% рабочего времени мастера занимает общение с рабочими – это осуществление контроля, консультации, практическая помощь, разрешение конфликтных ситуаций.

Одним из важнейших предметов является изучение методов работы с людьми, в том числе теория и методы «человеческих отношений».

В настоящее время в фирмах западных стран практикуется ансамблевая система подготовки, которая заключается в том, что в одной группе могут заниматься менеджеры разных уровней управления. Ансамблевая система выявила определенные результаты.

В США подготовка руководящих кадров проводится путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Ежегодно организуются курсы и семинары по проблемам управления. Важным приемом

[50] Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник. К.: Изд-во МАУП, 2018. – С. 16.

является подготовка кадров в процессе их работы[51].

Такие компании, как «Procter&Gamble», «Ford», разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают ответственную работу. Эта работа является испытанием их способностей. Широко применяется в крупных компаниях США такой метод подготовки кадров, как ротация по службе[52].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в каждой стране свои особенности по формированию кадрового резерва.

Опыт его формирования в разных странах показывает, что компании придерживаются своих целей и по средствам этого выбирают тот или иной способ формирования кадрового резерва.

Рассмотрим пример формирования кадрового резерва в РФ на примере ПАО «Газпром».

На предприятии созданы две категории резерва – оперативный и стратегический.

В Обществе активно применяются две основных формы развития: практические и обучающие.

Практические формы развития персонала включают:

- получение опыта, который персонал получает в ходе своей повседневной работы;
- повышение квалификации на рабочем месте – ведется на постоянной основе и включает коучинг (тренирование) а также консультации различных работников, разрешение реальных проблем в работе[53].

Обучающие формы развития персонала направлены на приобретение новых профессиональных знаний.

К ним можно отнести: получение базового профессионального образования, получение второго высшего образования, аспирантура,

[51] Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник. К.: Изд-во МАУП, 2018. – С. 16.
[52] Шапиро С.А. Краткий курс мотивации труда: учебное пособие / С.А. Шапиро, И. М. Кувакова. – М.: Директ-Медиа, 2018. – 96 с.
[53] Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева; под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 570 с.

переподготовка, повышение квалификации.

Среди первостепенных условий достижения стратегических целей предприятия выступает формирование и развитие кадрового потенциала. Для этих целей ПАО «Газпром» совершенствует процесс оценки и отбора персонала, обладающего высоким потенциалом, применяя современные технологии, включая технологию управления талантами.

Внедрение системы управления талантами в ПАО «Газпром» позволит решить следующие стратегические задачи:

- повышение конкурентоспособности,
- создание новых рабочих мест для выпускников учебных заведений, обладающих высоким потенциалом,
- поддержка и развитие молодых специалистов, внесение разнообразия в процесс управления персоналом[54].

Управление талантами – раздел HR-менеджмента, который ориентирован на поиск и привлечение эффективных сотрудников в целях удовлетворения потребностей предприятия.

Исследователи в области управления персоналом считают, что стратегия управления талантами на предприятии – это стратегическое направление, которое тесным образом связано с целями бизнеса.

Среди стратегических целей компании до 2030 года включительно, «Газпром» выделяет ключевые направления в сфере управления талантами и разрабатывает инициативы для их реализации.

Внедрение системы управления талантами в ПАО «Газпром» позволит решить следующие стратегические задачи:

- повышение конкурентоспособности;
- создание новых рабочих мест для выпускников учебных заведений, обладающих высоким потенциалом;
- поддержка и развитие молодых специалистов;

[54] Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Книга 2: Монография / Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Лаврентьева И.В.; Под ред. Кибанова А.Я. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018 – 283 с.

- внесение разнообразия в процесс управления персоналом.

При этом к основным принципам ПАО «Газпром в управлении талантами относится:

- развитие талантов для поддержания конкурентоспособности предприятия;
- развитие инноваций в процессе управления персоналом;
- совершенствование системы оценки и отбора высококвалифицированного персонала;
- планирование карьеры высококвалифицированных кадров[55].

В связи с вышеизложенным, главными стратегическими приоритетами ПАО «Газпром» в управлении талантами можно назвать:

- эффективный отбор молодых специалистов и выпускников учебных заведений, обладающих высоким потенциалом;
- повышение качества высокопотенциального кадрового состава;
- устойчивое развитие ПАО «Газпром»;
- формирование качественного кадрового резерва;
- внедрение и успешная реализация инновационных технологий в сфере управления персоналом;
- развитие человеческого капитала;
- сохранение, поддержание талантов, включая профессиональное обучение и карьерный рост;
- переход на инновационный путь развития.

Разработка и реализация модели системы развития кадрового резерва на основе технологии управления талантами должна совершенствовать процесс формирования кадрового резерва на предприятии и обеспечить реализацию всех стратегических целей ПАО «Газпром» в отношении управления талантами.

Эффективность формирования и совершенствования кадрового резерва при помощи технологии управления талантами можно считать эффективной, если соблюдены следующие условия:

[55] Маслов Е. В. Кадровое управление: учеб. пособие для вузов / Е.В. Маслов. – М.: Инфра-М, 2019. – 312 с.

- разработана сфера делового сотрудничества к развитию талантов;
- цели и задачи совершенствования кадрового резерва при помощи технологии управления талантами понятны всем участникам процесса и обеспечиваются в установленные сроки, то есть все участники выступают единомышленниками;
- если присутствуют конфликты, то они сформированы в отношении общих планов развития талантов;
- оптимальное сочетание применяемых форм и методов развития талантов;
- резервисты оправдывают ожидания руководства предприятия[56].

Среди методов оценки можно рекомендовать психологическое тестирование, ситуационное интервью, самооценка.

Общий алгоритм развития кадрового резерва на основе технологии управления талантами представлен в виде реализации следующих этапов:

- подготовительный этап, включающий постановку целей развития кадрового резерва, определение потребностей замещения ключевых позиций компаний, определение методов и процедуры развития персонала;
- развитие кадрового резерва;
- принятие управленческих решений по разработке мероприятий по развитию кадрового резерва[57].

Развитие кадрового резерва на основе технологии управления талантами предполагает обучение с использованием современных технологий – наставничество, коучинг, менторинг, супервизия, консультирование, обучение действием.

Стоит выделить проблемы, обусловливающие необходимость развития кадрового резерва, основанного на управлении талантами:

- потребность в повышении деловых и профессиональных качеств в целях осуществления стратегических целей предприятия;

---

[56] Кибанов А. Я. Кадровый менеджмент: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 440 с.

[57] Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации: монография / Н.М. Кузьмина. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 167 с.

- потребность в развитии лучших управленцев, «выращенных» в рамках компании, что обеспечит сокращение временных и финансовых затрат и позволит добиться эффективного результата;
- потребность в получении дополнительных умений и знаний кадрового резерва, позволяющих получить результат, как для персонала, так и для предприятия;
- потребность в предоставлении кадровому резерву обратной связи, которая необходима в целях профессионального продвижения по службе[58].

Таким образом, можно перечислить основные положения методики организации развития кадрового персонала, основанной на технологии управления талантами как: развитие кадрового резерва на основе технологии управления талантами, инструмент реализации важных стратегических целей предприятия, посредством развития кадрового резерва не должны накапливаться ненужные предприятию знания и умения, развитие кадрового резерва должно стать неким мотиватором не только для резерва, но и для остальных работников предприятия, если развитие кадрового резерва не согласовано с корпоративными стратегиями развития предприятия, такое развитие можно считать не эффективным.

Выводы по главе 1

Под резервом руководящих кадров понимается группа работников, которые после соответствующей целенаправленной подготовки могут быть выдвинуты на руководящие должности.

Формирование кадрового резерва современного предприятия является неотъемлемой частью механизма реализации современной кадровой политики предприятия, одной из наиболее важных технологий управления руководящим персоналом, приоритетным направлением повышения эффективности системы

[58] Ершова Н. А. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / Н. А. Ершова, Н. В. Сергеева. – М.: РГУП, 2020. – 72 с.

управления предприятием.

В системе управления предприятием институт резерва выполняет следующие функции: развития, регулирования, стабилизации, непрерывной деятельности государственного аппарата. Формирование резерва руководящих кадров является необходимым условием обеспечения постепенного и непрерывного функционирования компании и развития системы управления, что обеспечивает соответствующее развитие общества на будущее.

Формирование кадрового резерва предприятия должно обеспечить отбор работников, имеющих профессиональные навыки, основанные на современных специальных знаниях и аналитических способностях, для принятия и успешной реализации управленческих решений. Развитие кадрового резерва, основанной на технологии управления талантами основывается на развитие кадрового резерва на основе технологии управления талантами. Разработка и реализация модели системы развития кадрового резерва на основе технологии управления талантами должна совершенствовать процесс формирования кадрового резерва на предприятии и обеспечить реализацию всех стратегических целей предприятия в отношении управления талантами.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА ПРИМЕРЕ АО «ТАНДЕР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Тандер»

Акционерное общество «Тандер» представляет собой предприятие, занятое в отрасли производства и продажи товаров и имеющее в качестве основной цели своей деятельности – получение прибыли, для чего объединяются материальные, трудовые, интеллектуальные и финансовые ресурсы его участников.

Основным направлением деятельности компании является розничная торговля. Магазины расположены на всей территории Российской Федерации. Принцип работы АО «Тандер» – обеспечить возможность для покупателя быстро и выгодно приобрести широкий спектр продовольственных товаров.

Основным видом деятельности является: «Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах».

Целями коммерческой деятельности АО «Тандер» являются: рост компании, её развитие и получение прибыли.

Извлечение максимальной прибыли является конечной целью любого торговой компании и любой коммерческой деятельности. Вместе с тем ее достижение осуществляется через определение и реализацию набора целей у тактического и стратегического порядка, таких как:

- увеличение прибыли по отношению к вложенным средствам;
- увеличение доли рынка;
- достижение высоких темпов роста;
- увеличение объема продаж.

АО «Тандер» является акционерным обществом, а также коммерческой организацией.

АО «Тандер» является юридическим лицом, имеет расчетный и другие счета в учреждениях банков, самостоятельный баланс, круглую печать, а также

штампы и бланки со своим фирменным логотипом.

Учредительным документом АО «Тандер» является Устав акционерного общества, утвержденный решением единственного участника в новой редакции 10.07.2020 года**.**

Общество имеет юридическое право от своего имени заключать сделки, приобретать имущественные и другие неимущественные права, обязанности, быть истцом и ответчиком в арбитраже и суде.

К основным задачам АО «Тандер» относятся поиск поставщиков, закупка комплектующих у заводов производителей и оптовиков, доставка и хранение товаров.

Рассмотрим общую характеристику компании АО «Тандер» в таблице 1.

Таблица 1

Общая характеристика АО «Тандер»

Наименование предприятия	**АО «Тандер»**
Организационно-правовая форма	Акционерное общество
Форма собственности	Частная
Характер производства	Реализация товаров
Год основания	28.06.1996
ИНН/КПП	2310031475 / 231001001
Юридический адрес	350002, Краснодарский край, город Краснодар, ул. Им. Леваневского, д. 185
Род деятельности	Розничная торговля

По особенностям устройства типовой магазин АО «Тандер» является супермаркетом. Площадь магазина составляет примерно 550 кв. м.

Тип здания: отдельно стоящее здание либо встроенный в жилой дом.

По размеру торговой площади – особо крупное. При входе висит красочная вывеска с фирменным названием магазина и режим работы.

Правила внутреннего распорядка работника АО «Тандер»:

Продавец должен прийти на работу на 30 минут раньше до начала рабочего дня, обед с 13:00 до 13:30, в магазине сотрудники работают в одну смену с 10:00 до 22:00, после чего кассир сдает кассу.

Основной целью деятельности АО «Тандер» являются:

- наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей потребителей продукцией, реализуемой предприятием в соответствии с

уставными видами деятельности;

- получение прибыли и реализация на ее основе социально-экономических интересов.

Была рассмотрена организационная структура типового магазина АО «Тандер».

По сути, организационная структура АО «Тандер» – это конвейерная лента, и каждое подразделение здесь четко знает свою роль в функционировании.

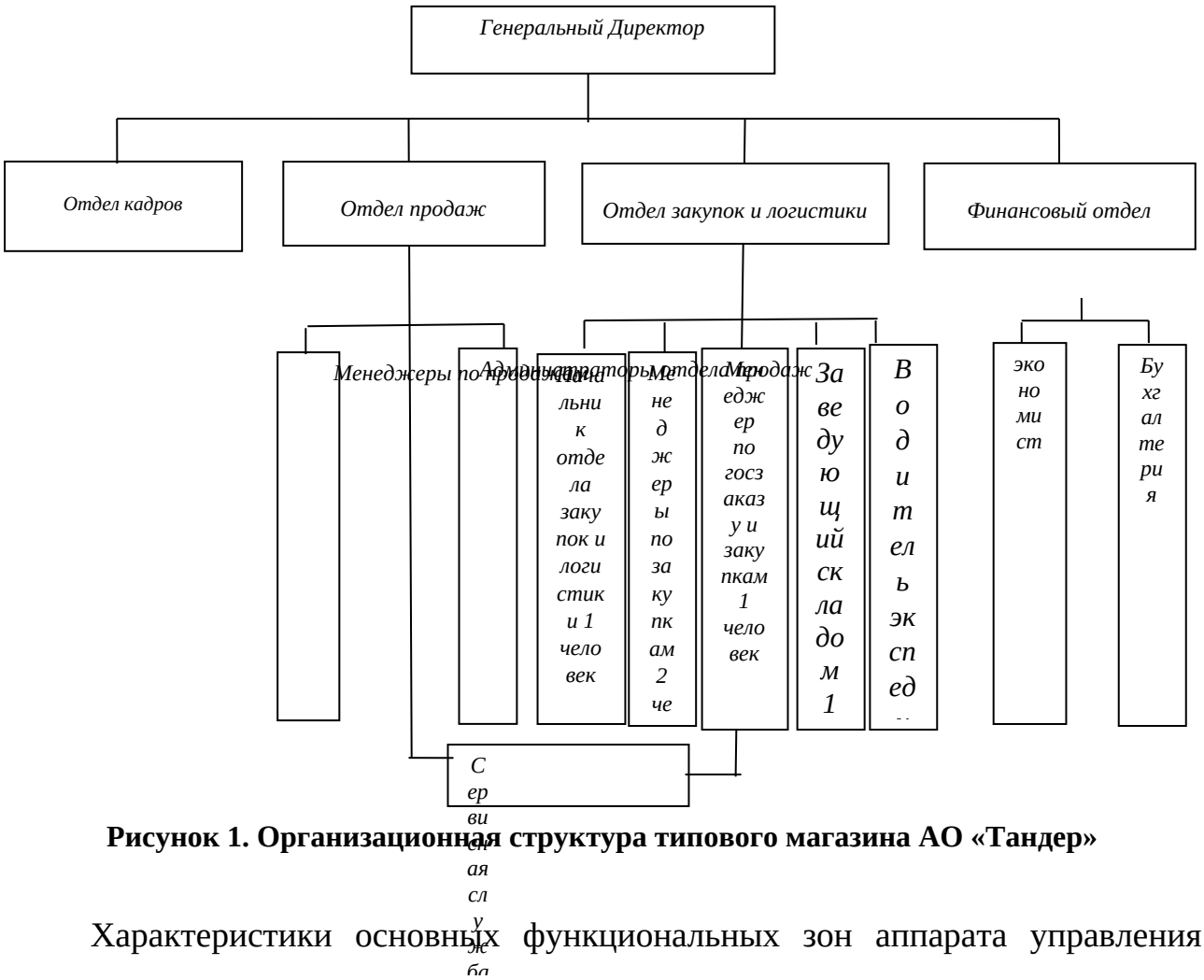

Рисунок 1. Организационная структура типового магазина АО «Тандер»

Характеристики основных функциональных зон аппарата управления представлены в таблице 2.

Были представлены положительные моменты в управленческой структуре данной компании:

- разгрузка директора;
- исключение дублирования в выполнении управленческих функций.

Таблица 2

Основные функциональные направления деятельности аппарата управления АО «Тандер»

Должность	Функции и обязанности
Директор	Управление бизнесом, контроль выполнения работы и взаимосвязи структурных отделов, проведение переговоров с широким кругом больших контрагентов (поставщиков) и заказчиками. В пределах своей компетенции издает заказы компании.
Отдел кадров	Управление кадрами компании
Отдел продаж	Определение потребности в наличии товаров. Определение источников покрытия потребности в товарных запасах Заказчиков. Участие в аукционах, заключение Государственных контрактов на поставку.
Отдел закупок и логистики	Руководство закупками, работа с поставщиками, координация доставки, обеспечение систематического снабжения, обеспечение конкурентоспособности предприятия.
Финансовый отдел	Создание учетной политики, ведение бухучета, оперативное представление бухгалтерской отчетности. Реализация финансовых операций.

Недостатками данной системы управления является:

- появление неверных данных при осуществлении процессов информационной передачи на уровни вверх, то есть на те управленческие уровни, которые являются более высокими;
- при осуществлении координационных задач горизонтального типа (при координации деятельности подразделений соседнего типа) наблюдается возникновение трудностей;
- периодически можно наблюдать картину увеличения численности подразделений, которое допускается руководящими должностями в этих подразделениях, носящую необоснованный характер;
- образование специфических для функциональных подразделений целей осложняет горизонтальное согласование;
- структурная организация не простая и сложно реагирует на какие-либо корректировки.

Указанные аспекты необходимо подвергнуть изменениям путем совершенствования.

Преимуществами работы компании АО «Тандер» являются:

- широкий ассортимент услуг;
- гарантия стабильно высокого качества;

- индивидуальные условия сотрудничества и персональный менеджер,
- рекламная поддержка, технические консультации.
- клиентоориентированность: специалисты компании АО «Тандер» тщательно анализируют и индивидуально выстраивают работу с каждым клиентом, предлагая максимально выгодные решения и условия.

Ниже в таблице 3 приведены главные финансовые показатели АО «Тандер» за анализируемый период.

Таблица 3

Основные финансово-экономические показатели деятельности АО «Тандер»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	тыс. руб.	± %
Выручка	1 575 986 785	1 754 825 733	2 081 003 922	+505 017 137	+32
Расходы по обычным видам деятельности	1 567 132 417	1 656 947 987	1 932 107 819	+364 975 402	+23,3
Прибыль (убыток) от продаж	8 854 368	97 877 746	148 896 103	+140 041 735	+16,8 раза
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	70 178 869	-16 491 538	-32 503 286	-102 682 155	↓
EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов)	79 033 237	81 386 208	116 392 817	+37 359 580	+47,3
Проценты к уплате	13 522 614	14 534 708	63 533 849	+50 011 235	+4,7 раза
Налоги на прибыль (доходы)	-11 075 704	-14 040 210	-13 613 341	-2 537 637	↓
Чистая прибыль (убыток)	54 434 919	52 811 290	39 245 627	-15 189 292	-27,9

За 2022 год годовая выручка равнялась 2 081 003 922 тыс. руб. За весь рассматриваемый период годовая выручка выросла на 505 017 137 тыс. руб., или на 32%.

За период с 01.01.2022 по 31.12.2022 прибыль от продаж равнялась 148 896 103 тыс. руб. За 3 последних года имел место очень сильный рост финансового результата от продаж – в 16,8 раза.

Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация не использовала возможность учитывать общехозяйственные расходы в качестве условно-постоянных, включая их ежемесячно в себестоимость производимой продукции (выполняемых работ, оказываемых

услуг). Поэтому показатель "Управленческие расходы" за отчетный период в форме №2 отсутствует.

Ниже на графике наглядно представлено изменение выручки и прибыли АО «Тандер» в течение всего анализируемого периода.

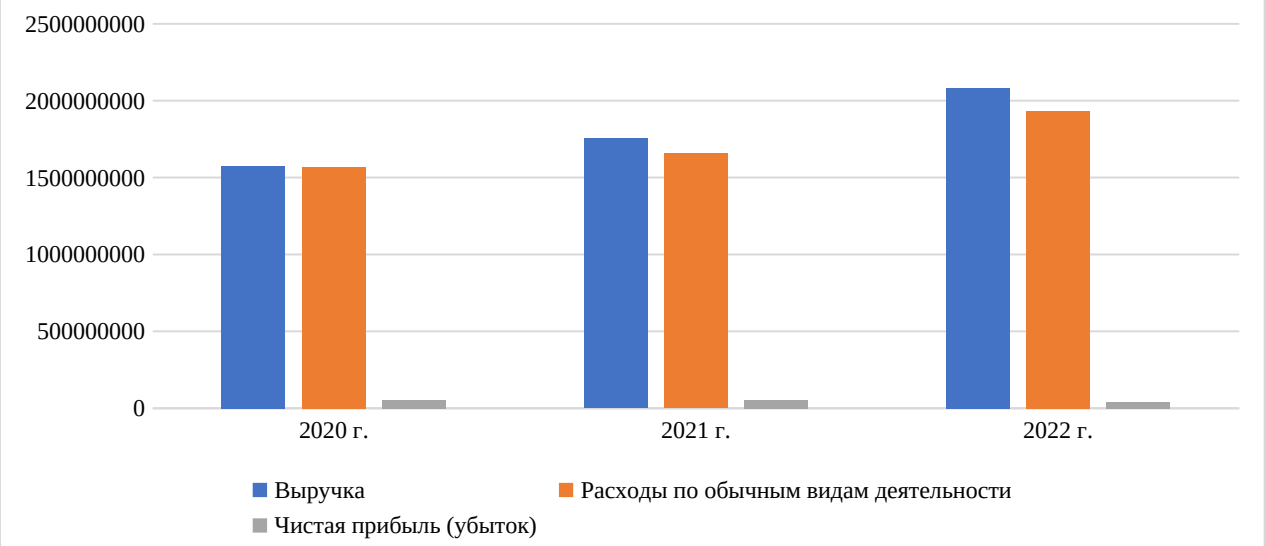

Рисунок 2. Анализ основных финансово-экономических показателей АО «Тандер»

Далее проведем анализ рентабельности (таблица 4).

Таблица 4

Анализ рентабельности АО «Тандер»

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	коп.	± %
Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 13%.	0,6	5,6	7,2	+6,6	+12,7 раза
Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	5	4,6	5,6	+0,6	+11,5
Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 6% и более.	3,5	3	1,9	-1,6	-45,4

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 7,2 % от

полученной выручки. При этом имеет место рост рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с данным показателем за 2020 год (+12,2%).

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (EBIT) к выручке организации, за 2022 год составил 5,6 %. Это значит, что в каждом рубле выручки АО «Тандер» содержалось 5,6 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

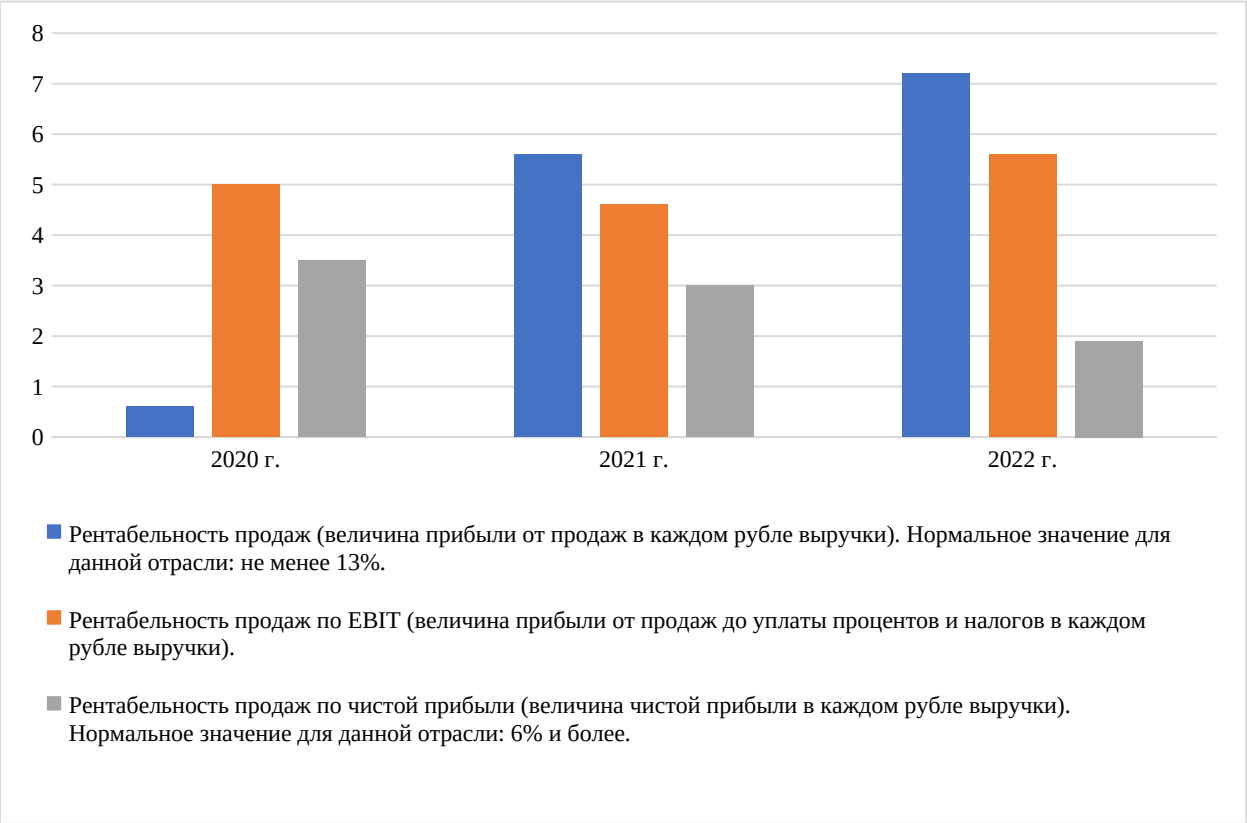

Рисунок 3. Показатели рентабельности АО «Тандер»

За период 01.01–31.12.2022 организация получила прибыль как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности.

2.2 Оценка технологии формирования кадрового резерва АО «Тандер»

В ходе анализа служебно-профессионального продвижения и реализации

карьеры сотрудников АО «Тандер» были выявлены источники найма сотрудников, представленные в таблице 5.

Таблица 5

Сведения о подборе персонала АО «Тандер» за 2020-2022 гг.

Источники	2020 г. Доля, %	2021 г. Доля, %	2022 г. Доля, %
Рекомендации знакомых, друзей, родственников	25,00%	66,67%	100%
Объявления в средствах массовой информации, департамент труда и занятости населения	41,67%	33,33%	0
Внутренние перемещения сотрудников	16,67%	0,00%	0
Итого	100%	100,00%	100%

В компании найм работников происходит преимущественно с помощью рекомендаций знакомых, родственников и друзей (в 2020 году – 25,00 %, в 2021 – 66,67 %, в 2022 – 100 %), на втором месте располагаются объявления в СМИ и заявки в департамент труда и занятости населения, третье место занимает использование кадрового резерва компании (переводы работников).

Руководство компании уделяет большое внимание повышению квалификации своих работников, за счет предоставления оплачиваемых курсов повышения квалификации, профессиональных семинаров и тренингов. Движение кадров АО «Тандер» за 2020-2022 гг., представлено в таблице 6.

Таблица 6

Движение кадров АО «Тандер» за 2020-2022 гг.

	2020	2021	2022	Абсолютное отклонение, (+, -)	
				2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.
Численность персонала на начало года, чел	1249	1253	1232	4	-21
Приняты на работу, чел.	12	3	2	-9	-1
Выбыли, чел.	8	24	259	16	235
в том числе: - по собственному желанию	6	5	341	-1	336
- уволены за нарушение трудовой дисциплины	2	1	2	-1	1
Численность персонала на конец года, чел.	1253	1232	975	-21	-257
Среднесписочная численность персонала, чел.	1250	1228	977	-22	-251

Подавляющее большинство уволенных сотрудников (в 2020 году – 8, в 2021 – 24, в 2022 – 259) прекратили свой трудовой договор по собственному

желанию.

Не удалось избежать увольнений за нарушение трудовой дисциплины. Так, в 2020 по данной статье было уволено 2 человека, в 2021 – 1, в 2022 – 2. По приему стоит отметить, что принимают очень мало персонала.

Далее изучим показатели движения кадров компании в таблице 7.

Таблица 7

Показатели движения кадров АО «Тандер» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное отклонение, (+, -)	
				2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.
Коэффициент оборота по приему работников	0,96%	0,24%	0,20%	-0,72%	-0,04%
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,64%	1,95%	26,51%	1,31%	24,56%
Текучесть кадров, %	0,48%	0,41%	34,90%	-0,07%	34,49%

В результате расчетов было выявлено, что прием нового персонала очень мал, коэффициент оборота по выбытие значительно превышает коэффициент оборота по приему, что является негативным фактором.

Управление подбором кадров в АО «Тандер» осуществляют специалиста по подбору кадров.

При осуществлении своей работы кадровые работники руководствуется трудовым законодательством Российской Федерации, а также приказами и распоряжениями по предприятию, а также выполняют такие функции как, подбор и расстановка кадров, формирование кадрового резерва, организация развития и повышения квалификации сотрудников, организацию адаптации новых специалистов, а также оценку и аттестацию кадров компании.

Также, стоит отметить, что сотрудники, задействованные в сфере кадрового управления, обеспечивают реализацию льгот, гарантий работников, ведут учет кадрового делопроизводства. В АО «Тандер» действует сформированная и отработанная кадровая политика.

До принятия решения о приеме на работу кандидат проходит следующие этапы отбора:

- предварительную беседу с директором центрального офиса АО

«Тандер»;

- заполнение бланка заявления;
- проверку послужного списка и рекомендаций;
- собеседование с директором и окончательное принятие решения.

При подборе кадров основными источниками являются рекомендации знакомых, родственников и друзей.

Внешними источниками подбора кадров в АО «Тандер» являются все многообразие трудовых ресурсов на рынке труда. Здесь компания использует следующие методы формирования кадрового состава:

- центры занятости;
- кадровые агентства (ищет подходящих кадров для предприятия по заранее оговоренным с руководством требованиям, что позволяет ему минимизировать временные затраты и трудности, возникающие с подбором персонала);
- самостоятельный поиск кадров (самостоятельное формирование объявления о вакансиях и отправляет их в средства массовой информации);
- метод headhunting (поиск высококвалифицированных кандидатов, предложение им более выгодных условий).

На последнем месте – использование кадрового резерва компании (внутренние переводы работников).

Внутренний источник представляет собой кадровый резерв предприятия, который включает в себя сотрудников, которые когда-то работали на данном предприятии.

В некоторой степени использование внутренних источников кадров для замещения работников обеспечивает хороший психологический климат внутри персонала, усиливает доверие и привязанность сотрудников к компании.

При этом основными методами при подборе персонала компании из внутренних источников являются:

- проведение внутреннего конкурса (специалисты по кадрам оповещают и информирует бывших сотрудников или их знакомых об открытых

на предприятии вакансиях);

- использование подхода совмещения профессий (работнику предлагается совмещать свою часть работы с вновь открывшейся вакансии при условии небольших объемов по ней);

- ротация или перемещение сотрудников для повышения-понижения в должности.

Рассмотрим основные этапы подбора кадрового состава в АО «Тандер».



Рисунок 4. Этапы подбора кадров в АО «Тандер»

Как правило, во время подбора персонала АО «Тандер» использует множество различных методов и технологий.

Первым методом является сбор информации о претендентах. Эта информация поступает в компанию в форме резюме, составленного кандидатом.

После выделения подходящих кандидатов делается вывод о целесообразности личной встречи с данными претендентами. Приглашение обычно делается предварительно по телефону и обязательно подтверждается письменно.

Результаты ознакомительного собеседования позволяют специалистам по кадрам АО «Тандер» отсеять сразу же до 60-75% кандидатов, не подходящих по основным критериям подбора, а именно: образование, опыт работы в сфере

рекрутинга, персональные характеристики, типы личности и возраст. Кандидатов, кого отобрали для дальнейшей работы, приглашают на собеседование с директором.

Задачи собеседования – выявление степени соответствия соискателя критериям подбора на существующую вакансию, предоставление кандидату информации об организации и вакантной должности для того, чтобы помочь ему принять решение о трудоустройстве.

Собеседование проводится в форме структурированного интервью в ходе, которого предлагают пройти психологические тесты и тест на профессиональную пригодность. Стоит отметить, что в основном тестирование является «формальной» процедурой.

У собеседования две основные цели – обеспечить отбор наилучших претендентов для включения в окончательный список и помочь кандидатам оценить организацию как будущее место работы. Оно имеет несколько этапов: подготовка к собеседованию, план собеседования, непосредственно собеседование, принятие решения по результатам данного собеседования.

Несмотря на все плюсы собеседования, в компании отсутствует четко отведенное время на собеседование. Отобранные претенденты на рабочее место могут приходить каждый день, но им приходится ждать, когда у руководителя появится свободное время.

В целом организация процесса подбора и отбора кадрового состава АО «Тандер» состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям:

1. предварительная беседа по подбору, на основе которой происходит отсев кандидатов, явно неподходящих по документальным и личностным основаниям;

2. предоставление всех необходимых документов, диплома об образовании, сертификат специалиста. Стоит отметить, что для каждой узкой специальности – сертификат специалиста свой. Сертификация проводится после прохождения цикла профессионального обучения и курсов повышения квалификации раз в 5 лет;

3. беседа и тесты по найму, в ходе прохождения, которых, позволяют руководителю АО «Тандер» выявить некоторые особенности личности претендента (коммуникабельность, конфликтность, внимательность и т.д.) и благодаря тестированию способствуют, определению морально-этических качества кандидата, устойчивость психики, умение хранить секреты, выявляют его слабости и пристрастия;

4. проверка рекомендаций и наведение справок с предыдущего места. На этом этапе проверяется достоверность данных, заявленных претендентом, или выявляются те сведения, о которых устраивающийся на работу человек предпочел по каким-либо причинам умолчать;

5. принятие решения о соответствии потенциального кандидата на работу;

6. документальное оформление нового сотрудника.

Для того, чтобы выделить определить недостатки и слабые стороны формирование кадрового резерва в АО «Тандер» проведем оценку кадрового обеспечения, проанализируем для начала документооборот, осуществляемый при найме кандидата на работу в АО «Тандер».

При проведении анализа документационного сопровождения процедуры приема на работу можно отметить, что при приеме на работу нового работника разработан алгоритм, предусматривающий порядок документального обеспечения процесса документами.

Алгоритм документального оформления приема на работу нового сотрудника в АО «Тандер» представлен на рисунке 5.

На первом этапе АО «Тандер» получает заявления от работников о приеме на работу и производится регистрация. Заявление о приеме на работу – это документ, содержащий просьбу гражданина о заключении с ним трудового договора.

Данный документ оформляется лично гражданином, поступающим на работу, в соответствии с формой, принятой на предприятии (Приложение 1).

Помимо предоставления заявления соискатель должен приложить

определенный перечень документов.

Данные документы включают следующие:

– резюме – документ, содержащий краткие сведения биографического характера, предоставляемый лицом при трудоустройстве.

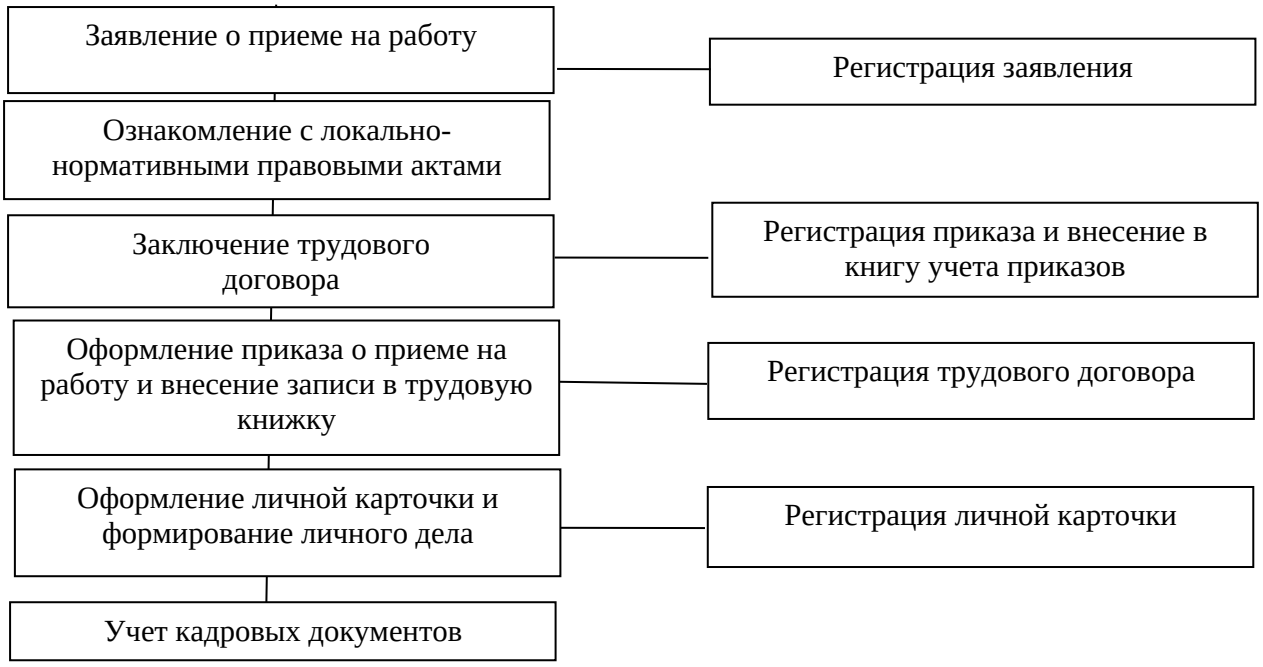

Рисунок 5. Алгоритм документального оформления сотрудника в кадровый резерв АО «Тандер»

Резюме является предельно краткой и вместе с тем достаточно полной справкой о том, что представляет собой кандидат на должность в профессиональном отношении и социальном аспекте. Изучение резюме является обязательной процедурой при подборе персонала на любую должность;

- общегражданский паспорт с регистрацией по месту пребывания. Согласно Трудовому кодексу, работодатель не вправе отказывать в трудоустройстве гражданину, не имеющему регистрации, за исключением иностранных граждан;

- трудовую книжку. Официальное трудоустройство подразумевает наличие у сотрудника трудовой книжки (в соответствии сост. 66 ТК РФ трудовая книжка должна быть у каждого сотрудника, проработавшего в организации более 5 дней, если это место работы для него основное).

- пенсионное свидетельство;

- документы воинского учета являются обязательными к предъявлению для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу (в РФ это мужчины в возрасте от 18 до 27 лет). Для призывников это удостоверение гражданина, подлежащего призыву на военную службу. Граждане, пребывающие в запасе, должны предъявить военный билет или временное удостоверение, выданное взамен военного билета;

- документы об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний нужны при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

На втором этапе сотрудник знакомится с локальными нормативно-правовыми актами АО «Тандер»: коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка. При этом он должен расписаться в журнале о том, что ознакомлен с режимом работы предприятия.

На третьем этапе с сотрудником заключается трудовой договор. Трудовой договор (Приложение 2) – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым Кодексом, законами и иными нормативны правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальным нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

Каждому трудовому договору присваивается свой номер, и он регистрируется в журнале трудовых договоров АО «Тандер».

Далее сотрудниками отдела кадров АО «Тандер» оформляется приказ о приеме на работу (Приложение 3), который регистрируется в журнале регистрации приказов по личному составу АО «Тандер». На основании приказа сотрудник отдела кадров вносит запись в трудовую книжку о приеме на работу.

После этого сотрудникам по предоставленным работником данным заполняется личная карточка (Приложение 4) и формируется личное дело сотрудников, которые в процессе работы периодически обновляются и в них вносятся сведения о деятельности работника.

Следовательно, по данным анализа делается вывод об эффективности организации документационного обеспечения приема на работу сотрудника. Однако при этом есть и ряд нюансов, устранение которых позволит повысить эффективность процедуры, и позволит подбирать персонал, наиболее полно отвечающий целям и требованиям АО «Тандер», что в перспективе позволит снизить текучесть кадров на предприятии.

В результате проведенного исследования документационного оформления приема сотрудника на работу были выявлены недостатки: отсутствие процедуры заполнение документов, представляющих возможность анализировать личные качества сотрудников: анкета и автобиография.

Далее рассчитаем обеспеченность кадровым составом АО «Тандер», рисунок 6.

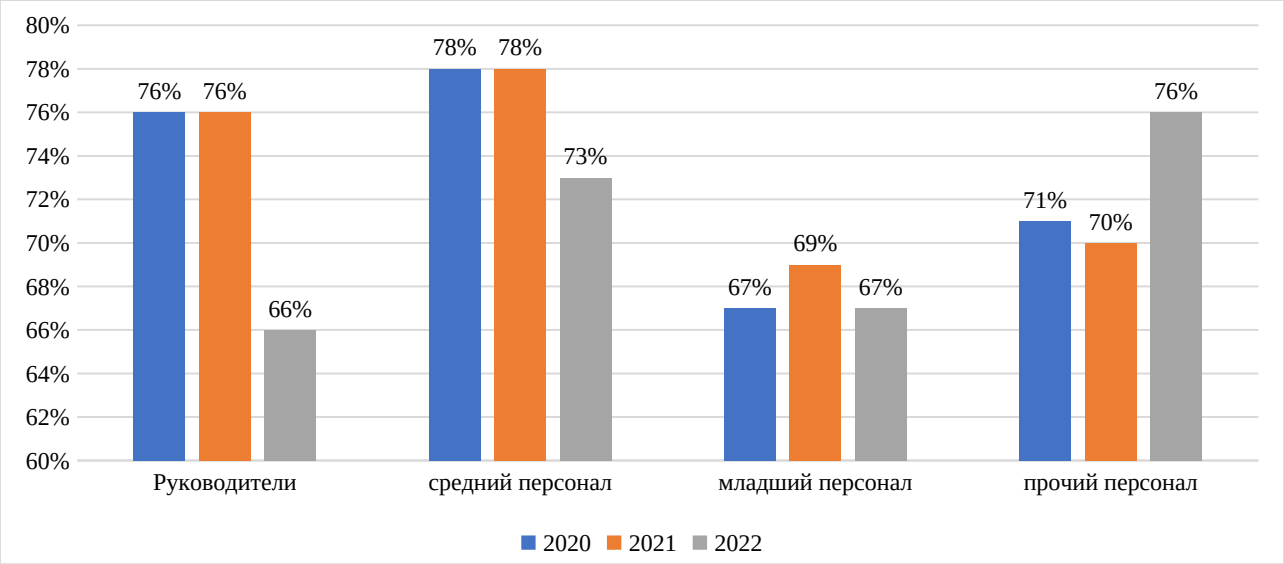

Рисунок 6. Расчет укомплектованности кадров различных уровней в АО «Тандер»

Итак, мы видим, что неэффективный отбор отрицательно влияет на укомплектованность кадров в компании.

Руководители недоукомплектованны на 34 %, средний персонал – на 27 %,

младший персонал – на 33 %.

Таким образом, что процесс организация отбора кадрового состава в компании АО «Тандер» имеет множество недостатков, обобщим их и выделим основные:

1. конкурс первичного резюме проводится формально: специалист по кадрам, основываясь на должностной инструкции и заявке на подбор специалиста, проводит первичный отбор, также, стоит отметить, что специалист отдела кадров не располагает для этого свободным временем;

2. в компании отсутствует четко отведенное время на собеседование, претенденты на рабочее место приходят каждый день, но им приходится ждать, когда у руководителя появится свободное время;

3. в компании АО «Тандер» для многих специальностей уже созданы профстандарты, однако при отборе персонала их не придерживаются, отсюда и большинство проблем, связанных с привлечением несоответствующих сотрудников, и высокая текучесть «новых» кадров.

4. в компании отсутствует определенная материальная и нематериальная база, которая могла бы служить своеобразной мотивацией трудоустройства в АО «Тандер», компанией не проводится таким мероприятий как «Дни открытых дверей», не внедрены никакие дополнительные льготы и премии для «новых» сотрудников, которые бы стимулировали устраиваться на работу именно в АО «Тандер».

Подведем итог анализа подсистемы отбор кадров компании: основным недостатком существующего процесса отбора является то, что после прохождения всех этапов отбора, а также личного собеседования с руководителем компании, сведения, полученные АО «Тандер», оцениваются субъективно.

В компании отсутствуют утвержденные бланки оценки и тестирования, по которым можно было бы объективно оценить нового сотрудника.

Рассматривая проблему недостаточного времени для отбора новых сотрудников у специалистов отдела кадров, следует конкретизировать и

провести оценку основных функций отдела кадров в следующей таблице 8.

Таблица 8

Оценка реализации основных функций службы управления персоналом АО «Тандер»[59]

Основные функции			Основные работы		
Наименование	Расход времени, %	Балл сложности	Наименование	Расход времени, %	Балл сложности
1. РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ					
1. Управление	100	0,3	1. Координация работы групы	20	0,07
			2. Участие в составлении планов	20	0,09
			3. Контроль выполнения планов	20	0,08
			4. Составление отчетов по работе групы	40	0,06
Итого по группе 29		0,3			7,2
2.СЛУЖБА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ					
2. Обеспечение предприятия в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей	100	0,7	1. Подбор и отбор персонала	10	0,05
			2. Адаптация новых работников	12	0,05
			3. Профессиональная подготовка и развитие персонала	18	0,10
			4. Оценка работников, аттестация	30	0,30
			5. Кадровое делопроизводство	30	0,20
Итого по группе 71		0,7			17,90
ИТОГО по отделу 100		1			

Далее перейдем к итоговому обобщению всех рисков в сфере процедур набора, отбора и найма персонала АО «Тандер».

Таблица 9

Основные проблемы в сфере процедур подбора и найма персонала АО «Тандер» и возможные пути решения

Выявленные проблемы	Признаки, указывающие на проблему	Возможные решения
В организации отсутствует эффективная система управления кадрами	Имеющийся в отделе персонал не справляется с возложенными на них функциями: *фактическая численность – 2 чел., *рекомендуемая по объемам компании – 7 чел.	Совершенствование системы управления персоналом путем реорганизации службы управления персоналом АО «Тандер»
Отсутствуют программы эффективной оценки и тестирования	все решения по найму принимаются на основе личного собеседования с директором АО «Тандер»	Обратить внимание на новые методы тестирования кандидатов
Система отбора кадров не обеспечивает найм «своих» сотрудников	в результате многие увольняются, как непрошедшие испытательный срок, повышается текучесть кадров, что негативно влияет на общую систему управления в АО «Тандер»	Изменить каналы поиска новых сотрудников, повышать имидж компании как хорошего работодателя.

Мы видим, что по нормативам, установленным в должностной инструкции специалиста отдела кадров АО «Тандер» на процедуры отбора и подбора кадров отводится 10 % от общего рабочего времени специалиста, и, учитывая, что

[59] Источник: из должностной инструкции сотрудника отдела кадров АО «Тандер»

специалистов отдела кадров двое, то это очень мало.

Следовательно, проведенный анализ АО «Тандер» показал, что:

1. Отдел кадров функционирует неэффективно и не справляется со всеми возложенными функциями (отдел кадров фактически не может справляться с функционалом документооборота и набором, отбором квалифицированного персонала, поэтому целесообразно сформировать отдельное структурное подразделение по управлению персоналом).

2. В организации отсутствуют программы эффективного тестирования сотрудников на стрессоустойчивость и умение быстро реагировать при неотложных ситуациях;

3. Существующая система отбора кадров в АО «Тандер» не обеспечивает набор высокопрофессионального персонала, так как подбор проходит по неэффективным каналам.

Можно дать следующие рекомендации по совершенствованию системы подбора персонала АО «Тандер»:

1. Добавить в кадровый отдел компетентных сотрудников, расширить отдел кадров и преобразовать его в многофункциональную службу управления персоналом;

2. Внедрить в систему отбора кадров инновационные программы тестирования кандидатов;

3. Добавить эффективные канала отбора кадров.

Данные направления совершенствования рассмотрим следующем параграфе ВКР.

2.3 Рекомендации по совершенствованию технологии формирования кадрового резерва АО «Тандер»

Итак, рассмотрев недостатки формирования кадрового резерва, были сформированы следующие рекомендации для АО «Тандер».

1. Добавление в кадровый отдел компетентных сотрудников, расширение отдела кадров и преобразование его в многофункциональную службу управления персоналом. Кадровая служба должна проводить работу по определению достижения цели набора, отбора и найма персонала, способная сопоставить ожидаемые и реальные результаты найма новых сотрудников. При анализе структуры кадрового отдела было выявлено несколько недостатков и проблем, связанных с отсутствием эффективной структуры кадровой службы, так как на данный момент она состоит из двух сотрудников.

В результате появляются проблемы, связанные с неэффективными процедурами отбора, формальностью отбора кадров и сужением документации, необходимой для набора нового персонала. Для устранения данных проблем были разработаны и опробованы конкретные рекомендации в области совершенствования кадровой службы О АО «Тандер». На основание выявленных проблем хочется отметить необходимость развития и увеличения кадровой службы, как структуры подразделения работы с персоналом.

Рассмотрим следующий способ развития кадровой службы, рисунок 7.



Рисунок 7. Предлагаемая структура кадровой службы АО «Тандер»

Из рисунка 7 видно, как можно реорганизовать кадровую службу, путем разделения должностных обязанностей.

В созданном подразделении есть руководитель кадровой службы, который напрямую подчиняется директору компании, и выполняет следующие функции:

- принимает участие в разработке кадровой политики и кадровой стратегии

предприятия;

- регламентирует работу подразделения;
- проводит систематический анализ кадровой работы на предприятии, разрабатывает предложения по ее улучшению;
- организует табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков, контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка, анализ причин текучести, разрабатывает мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контролирует их выполнение и т.д.

В подчинении у руководителя находятся менеджеры по подбору персоналу, функции которых заключаются в следующем:

- получение заявки от руководителя;
- поиск сотрудников для заказчиков, с помощью интернет-ресурсов и базы кандидатов;
- поддержание связей с заказником на протяжении выполнения заявки;
- проведение предварительных собеседований с кандидатами;
- отбор из откликнувшихся кандидатов;
- отправление кандидата на стажировку в организацию и т.д.

Менеджер по развитию персонала и менеджер по стимулированию персонала отвечают потребностям компании.

На менеджеров по приему и адаптации возлагаются следующие функции:

- Организовывать и контролировать своевременное и безошибочное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством РФ;
- Вести учет личного состава;
- Составлять установленную отчетность по учету личного состава и работе с кадрами;
- Вести табельный учет, контролировать выполнение графиков отпусков;

- Вести установленную документацию по персоналу и т.д.

Менеджеры по развитию и стимулированию персонала выполняется следующие функции:

- Оценивать потребности организации и отдельных сотрудников в обучении, для чего осуществлять сбор и анализ информации о таких потребностях;
- Разрабатывать и внедрять планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, программы обучения с целью повышения конкурентоспособности компании;
- Организовывает аттестацию, тестирование, мониторинг и другие виды анализа и контроля профессионального уровня персонала. Разрабатывает раздаточные обучающие материалы, процедуры тестирования и оценки обучающихся работников;
- Осуществляет выбор средств и методов обучения, поиск и оценку обучающих продуктов, разработку адаптацию и проведение тренингов;
- Организовывает процесс непрерывного обучения персонала, обеспечивает создание и эффективное функционирование системы регулярного обучения всех категорий работников.

В данным способе реорганизации, кадровая служба будет работать более эффективно, так как каждый из сотрудников будет выполнять присущее только ему функции.

2. Внедрить в систему отбора кадров инновационные программы тестирования кандидатов. На этом этапе предлагаем создать набор тестов: интеллектуальных, личностных, тестов на определение уровня внимания и памяти, метод стрессового тестирования.

Характеристика набора тестов для отбора кадров на втором этапе предложенной программы отбора в АО «Тандер» приведена в таблице 10.

Таблица 10

Характеристика набора тестов для отбора кадров на втором этапе предложенной

программы отбора в АО «Тандер»

Название теста	Характеристика
Интеллектуальные тесты	Для определения уровня интеллекта и образования кандидата
Личностные тесты	Направленные на выявление личностных особенностей и черт характера
Тесты на определения уровня внимания и памяти	Могут быть в составе интеллектуальных тестов или отдельно от них
Тесты межличностных отношений	Определяют уровень конфликтности претендента, его способность идти на уступки и помогать другим, уровень навыков общения в различных ситуациях
Тесты на уровень стрессоустойчивости	Определяют уровень стрессоустойчивости и возможности действовать в критичной ситуации

Анализ тестирования будет проводить специалист отдела кадров АО «Тандер». Опросник выявления универсальных компетенций позволяет определить склонности, черты характера, установки кандидата на должность в различных стрессовых ситуациях. Данные деловые качества создают ощутимые вложения в саморазвитие.

Таблица 11

Пример полученного отчета

Критерии оценки	Шкала оценки				
1. Руководство и принятие решений	1%	2%	3%	4%	5%
1.1 Принятие решений и инициирование действий					
1.2 Возможность руководить					
2. Оказание поддержки и сотрудничества					
2.1 Умение работать в команде					
2.2 Способность следовать принципам и ценностям					
3. Взаимодействие и презентационные навыки					
3.1 Уровень отношений и контактов					
3.2 Возможность убеждения и оказания влияния					
3.3 Изложение и представление данных					
4. Анализ и интерпретация					
4.1 Письменная коммуникация и умение писать отчетов					
4.2 Уровень профессиональных знаний и технологий					
4.3 Анализ					
5. Креативность и системное мышление					
5.1 Обучение и исследование					
5.2 Творчество и инновационность					
5.3 Формулировка концепции и стратегии					
6. Организация и исполнение					
6.1 Планирование и организация					
6.2 Ориентация на результат и ожидание клиентов					
6.3 Следование процедурам и инструкциям					
7. Адаптация и преодоление трудностей					
7.1 Адаптация и реакция на изменения					
7.2 Преодоление давления и неудач					
8. Предприимчивость и достижение поставленных целей					
8.1 Достижение собственных профессиональных целей и результатов					
8.2 Предпринимательство и коммерческое мышление					

Время на прохождение опросника составляет 40 минут. Пример

полученного отчета, который может использовать специалист отдела кадров АО «Тандер» приведен в таблице 11.

На основании полученного отчета можно сделать вывод, что кандидат на должность в АО «Тандер» проявляет инициативу в стрессовой ситуации и может самостоятельно принимать решения. У него существует определенный уровень оперативного принятия решений. В сложных ситуациях он берет на себя ответственность и идет на обдуманный риск. В стиле управления он использует метод делегирования простых задач и передачу минимум полномочий. Для него важна мотивация сотрудников, и он может предложить адекватные мероприятия для поддержки мотивации. Он наделен способностями установления сильных сторон своих сотрудников. В отношении развития сотрудников предпринимает стандартные решения. При работе с коллегами кандидат на руководящую должность в АО «Тандер» проявляет уважение. Для него первоочередными являются интересы близких коллег. Он принимает обратную связь и выполняет корректировку своего поведения.

Данный кандидат имеет контакты внутри организации и по мере необходимости их использует. В отношении конфликтов он конструктивен, в некоторых случаях готов принять юмор для улучшения взаимоотношений. По результатам полученных данных в отчете можно сделать вывод, что такой кандидат подходит на вакантную должность в АО «Тандер».

3. Добавить эффективные канала отбора кадров.

В настоящее время вопросы привлечения молодых специалистов в компаниях России актуальны как никогда. Эпоха глобализации и компьютеризации породила высокий дефицит профессиональных кадров в системе здравоохранения. Руководству АО «Тандер» стоит уделить внимание прелиминарингу как одному из перспективных методов формирования трудового коллектива компаний. Несмотря на то, что данный метод является достаточно трудоёмким с точки зрения организации управления персоналом компании, так как требует обучения и контроля будущего специалиста, при качественно построенной системе обучения и адаптации прелиминаринг

становится хорошим способом подобрать лояльных молодых сотрудников, которые обновят устоявшийся коллектив АО «Тандер».

Прелиминаринг (preliminaring) представляет собой привлечение к работе перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые в будущем станут залогом успеха учреждения, посредством производственной практики и стажировки. В АО «Тандер» прелиминаринг поможет выбрать будущего сотрудника на основании требований к должности, а также срочности вакансии и сложившейся ситуации на региональном рынке труда.

Рассматриваемый метод омоложения штата организации позволяет привлекать молодых, талантливых и перспективных выпускников ВУЗов как на постоянной основе, так и к временной стажировке. Учебные заведения Московской области ежегодно наполняют рынок новыми специалистами, большинство из которых представляют собой уже сложившиеся профессиональные единицы и заслуживают пристального внимания менеджеров по отбору персонала.

Подобная практика давно доказала свою эффективность в европейских странах и стала ключевым пунктом в перечне услуг рекрутинговых агентств, но в последнее время прелиминаринг активно развивается в России, что доказывает возможность его адаптации к отечественным условиям.

При четко выстроенной системе организации прелиминаринга, данную технологию легко приспособить под нормы, стандарты работы и социально-психологический климат АО «Тандер», обеспечив мощный плацдарм своей будущей успешности.

При прелиминаринге предусматриваются следующие вариации сотрудничества предприятия и выпускников профильных высших учебных заведений (рисунок 8).

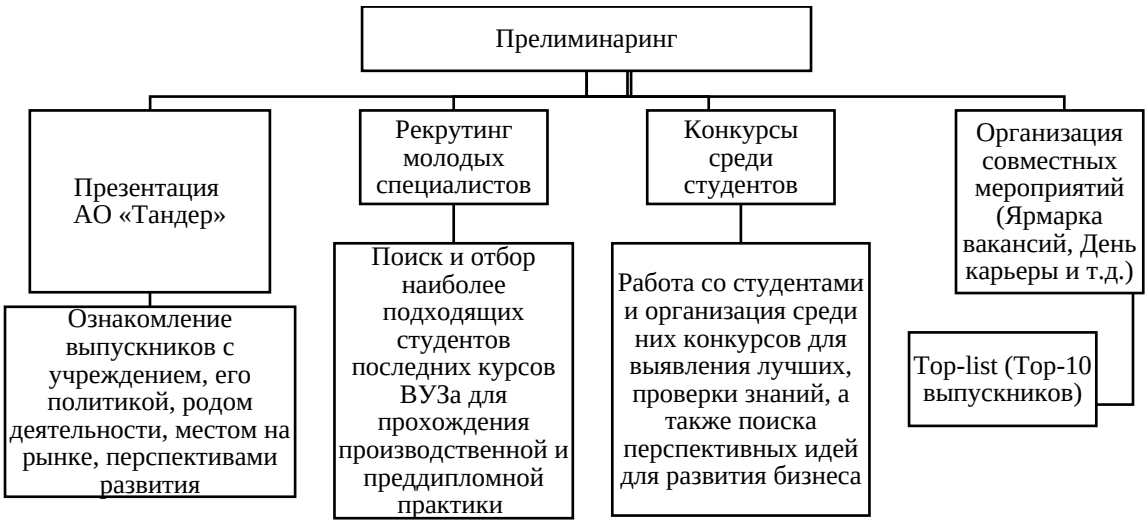

Рисунок 8. Варианты сотрудничества АО «Тандер» со студентами ВУЗов

Одним из преимуществ прелиминаринга является возможность адаптации молодых и неискушенных сотрудников под уже действующие в учреждении нормы и правила, в то время как требования опытных кандидатов на вакантную должность часто бывают завышенными, а занимаемая ими позиция достаточно амбициозна. Применение прелиминаринга в АО «Тандер» предлагается осуществлять следующим образом:

1. Проведение презентации АО «Тандер» в соответствии с заданием руководителя и кадровым заданием, ознакомление с ней студентов и выпускников.

2. Подготовка пакета документов для заключения договоров на стажировку и производственную (преддипломную) практику.

3. Привлечение молодых специалистов на постоянную работу в АО «Тандер».

При этом процесс набора кадров с применением прелиминаринга предусматривает несколько этапов (рисунок 9). Также необходимо отметить, что зачастую даже эффективные методы и технологии отбора при найме персонала приводят к определенным сложностям в течении первых месяцев работы, так как сотрудник попадает в абсолютно новые для себя условия и в уже сформировавшийся коллектив, что в итоге приводит к снижению работоспособности и возможному увольнении при открытых конфликтах как с

коллегами, так и с руководством.



Рисунок 9. Процесс набора персонала при помощи применения прелиминаринга

Применение прелиминаринга позволяет будущему сотруднику еще на этапе прохождения практики или стажировки познакомится с коллективом, сложившейся корпоративной культурой и при устройстве на работу на постоянной основе сразу включиться в трудовой процесс АО «Тандер».

Нельзя не отметить и влияние прелиминаринга на формирование лояльности студентов к учреждению как благодарность за возможность трудоустройства и получения достойной заработной платы.

Таким образом, применение прелиминаринга позволит АО «Тандер» сформировать эффективную систему набора, отбора и найма персонала.

Экономический эффект в области управления персоналом возможен за счет следующих факторов:

- уменьшения трудоемкости осуществления функций управления, в ходе которого происходит избавление от излишних, несвойственных и повторяемых функций, связей и документации;

- уменьшения излишних расходов, которые влияют на результат выбора наиболее экономичных способов осуществления функций управления;
- роста количества функций с применением персональных компьютеров и других технических средств управления и т.п.

Таблица 12

Факторы повышения экономической эффективности от совершенствования системы управления персоналом АО «Тандер»

Элементы системы управления	№	Наименование фактора	Наименование подсистем системы управления персоналом АО «Тандер»										
			Линейного руководства	Планирования и маркетинга персонала	Найма и учета персонала	Трудовых отношений	Условий труда	Развития персонала	Мотивации и стимулирования персонала	Социального развития	Развития оргструктур управления	Правового обеспечения управления персоналом	Информационного обеспечения управления персоналом
Функции управления	1. 1	Повышение уровня качества осуществления функций	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Кадры управления	2. 3	Улучшение использования управленческого персонала, а также обеспеченность предприятия количественным и качественным составом работников, за счет повышения уровня обеспеченности системы управления кадрами	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	3. 4	Снижение текучести работников	+		+		+	+	+	+	+		+
Инфор мация	4. 5	Снижение трудоемкости обработки информации	+	+	+			+	+	+			+
Методы организации управления	5. 6	Повышение корпоративной культуры	+			+	+	+	+	+		+	+
Технологии управления	6. 7	Снижение трудоемкости разработки регламентирующей документации	+					+	+	+			
Решения	7. 8	Сокращение цикла обоснования, выработки, принятия и реализации решений						+	+	+	+	+	+

Примечание: «+» означает, что совершенствование функционирования соответствующей подсистемы системы управления персоналом организации может дать экономический эффект (экономический результат) в сфере управления за счет соответствующего фактора.

В АО «Тандер» целесообразно оценить эффективность по непроизводственным факторам, для этого необходим следующий анализ элементов, которые непосредственно влияют на эффективность управления персоналом в связи с совершенствованием системы управления персоналом (см. таблицу 12).

Такими факторами будут являться следующие:

- повышение уровня качества, осуществления функций управления;
- улучшение использования молодых специалистов;
- обеспеченность учреждения количественным и качественным составом работников за счет повышения уровня обеспеченности системы управления кадрами;
- снижение текучести кадров;
- повышение уровня квалификации сотрудников;
- снижение трудоемкости обработки информации;
- повышение корпоративной культуры;
- снижение трудоемкости разработки регламентирующей документации;
- сокращение цикла обоснования, выработки, принятия и реализации решений.

Далее рассчитаем экономический эффект от предложенных мероприятий.

Расчет затрат при применении прелиминаринга и иных мероприятий, направленных на закрепление молодых специалистов в учреждении представим в таблице 13.

Экономическая эффективность применения предложенных мероприятий заключается в снижении расходов на поиск и адаптацию персонала АО «Тандер».

Таблица 13

Затраты при применении прелиминаринга и иных мероприятий, направленных на совершенствование набора, отбора и найма персонала АО «Тандер»

Вид затрат	Метод расчета	Стоимость, руб.
Подготовка презентации об учреждении	подготовку осуществляет инициативная группа сотрудников и затрат не требует	0
Организация экскурсии для выпускников	предусматривается из расчета заработной платы специалиста, который будет осуществлять экскурсию	2 000
Заказ продукции с символикой организации для вручения сувениров выпускникам	ручки 50 шт.* 30 руб. ежедневники 10 шт. * 500 руб. календари 10 шт. * 1 200 руб.	18 500
Оформление кабинета сотрудника по кадрам для создания праздничной атмосферы	заказ на оформление у сторонних организаций	7 000
Организация «чайного стола» для проведения беседы с выпускниками	закупка чая / кофе – 1 500 руб. закупка сладостей – 3 000 руб.	4 500
Найм 5 сотрудников в отдел кадров, и заложение в бюджет оплаты труда на год	з/п 1 сотрудника = 25000 Заложено в бюджет = 25000*5*12 = 1500000 руб.	1 500 000
Оформление рабочего стола нового отдела управления персоналом	По результатам расчетов: Ремонт двух помещений = 200000 руб. Закупка 5 новых компьютеров = 200000 руб. Закупка мебели = 250000 Заложение бюджета на канцелярию = 1250 руб.	651 250
Разработка новых анкет тестирования для всех должностей	Стоимость 1 часа работы отдела кадров = 125 руб. Понадобится 10 часов Стоимость = 125*10 = 1250 руб.	1250 руб.
Итого		2184500

Рассчитаем общие показатели работы с кандидатами и сведем результаты расчетов в таблицу 14.

Таблица 14

Обобщающие показатели работы с персоналом в АО «Тандер»

Показатели	2022 год	Проект
Общая обеспеченность персоналом, проценты	70	90
Текучесть среди новых сотрудников (доля выбывших работников, стаж работы которых в организации менее года), проценты	81	50
Назначение на должность, чел.	16	43
Общая полная подготовленность кадровой службы организации в области набора персонала и повышения квалификации работников, проценты	50	75
Количество сотрудников (наставников), прошедших повышение квалификации	1	10

$$Э = \frac{\frac{90}{70} + \frac{50}{81} + \frac{43}{16} + \frac{75}{50} + \frac{10}{1}}{5} \cdot 100 = 321{,}81\,\%$$

– реализацию мероприятий можно считать наиболее эффективной.

Таким образом, исходя из экономической эффективности, можно сказать, что в результате предложенных мероприятий улучшатся финансовые результаты работы АО «Тандер», снизится текучесть «молодых специалистов», усилится участие рядовых сотрудников в организации работы по выполнению планов АО «Тандер», повысится качество рекрутингового обслуживания и улучшится социально-психологический климат в коллективе компании.

Социальный эффект проявляется непосредственно в изменении содержания, условий, форм организации труда, в изменении квалификационного и образовательного уровня персонала, его социальной и творческой активности, в степени удовлетворённости трудом.

В связи с тем, что последние, косвенные составляющие системы показателей социального эффекта обуславливают стабильность коллектива, оценка экономического эффекта совершенствования методов управления персонала не может быть сведена к учёту простого уменьшения расхода на содержание трудовых ресурсов.

Изменение социальных условий труда в учреждении должно производиться строго в соответствии с теми ожидаемыми результатами, которые необходимы АО «Тандер» для наиболее эффективного функционирования и развития.

При повышении эффективности работы сотрудников АО «Тандер», за счет эффективного обучения, все молодые сотрудники получат специальные профильные знания и навыки, соответствующее новых профессиональным стандартам компании в 2023-24 г.

Таким образом, эффект от вложенных средств в работу АО «Тандер», будет заключаться в повышении образовательного уровня сотрудников АО «Тандер». Также данные мероприятия обеспечат соответствие кадрового состава компании профессиональным стандартам.

Социально-экономический эффект совершенствования представляет собой результат воздействия управленческого решения на социально-экономическую сферу компании, то есть на изменение производительности труда, культуры компании, качества предоставляемых услуг, на состояние производственной структуры коллектива, на социальные отношения, на содержание и условия труда, активность сотрудника и совершенствование его личности.

Социально-экономический эффект предложенных рекомендаций, непосредственно влияющих на сотрудников, будет заключаться в:

- полном использовании собственного рабочего потенциала;
- уменьшении негативных последствий сократившихся работников;
- обеспечении уверенности персонала в завтрашнем дне;
- развитии положительного статуса компании.

Применяя данные мероприятия, руководители смогут повысить заинтересованность сотрудников работать в АО «Тандер», увеличить количество сотрудников, удовлетворенных условиями труда, которые хотят продолжать работать и дальше в АО «Тандер» и снизить текучесть кадров.

Выводы по главе 2

После определения основных проблем в сфере подбора кадров в компании, были предложены следующие мероприятия совершенствования:

1. Добавление в кадровый отдел компетентных сотрудников, расширение отдела кадров и преобразование его в многофункциональную службу управления персоналом;
2. Внедрение в систему отбора кадров инновационные программы тестирования кандидатов;
3. Добавление эффективные канала отбора кадров.

Предложенные мероприятия направлены на снижение затрат специалиста отдела кадров в процессах проведения отбора кандидатов на должность в АО «Тандер».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе выполнения работы был выполнен анализ процесса подбора и найма персонала АО «Тандер» и разработаны рекомендации по его совершенствованию.

В первой части работы был выполнен аналитический обзор теоретической литературы по теме исследования.

Система управления персоналом выполняет множество функций, одной из которых является отбор персонала. Следует отметить, что процессы подбора, отбора и найма тесно взаимосвязаны между собой. Эффективность управления персоналом в большинстве случаев зависит от правильности подбора кандидатов и отбора необходимых работников для организации. Неправильная работа с данной функцией системы управления персоналом может привести к неэффективности коллектива, появлению большой текучести кадров, плохим морально-психологическим климатом в организации.

Подбор персонала – это процесс, с помощью которого компания осуществляет выбор одного или нескольких претендентов, наиболее подходящих из общего числа кандидатов на вакантную должность. Существуют активные и пассивные методы подбора персонала. К пассивным методам подбора кандидатов можно отнести размещение объявлений в средствах массовой информации, социальны сетях, на сайте компании, в Интернете.

К активным методам относят переманивание персонала из других организаций, участие в ярмарках вакансий и поиск кандидатов непосредственно в ВУЗах, проведение тематических праздников и фестивалей.

Основными принципами подбора кадров являются объективность, обоснованность, оперативность, надежность, экономическая эффективность, соответствие законодательству.

Основными ошибками, которые допускают менеджеры, при подборе персонала являются:

- нет четкой системы подбора и найма персонала, а также

документации, подкрепляющей ее;

- отсутствуют разработанные процедуры проведения подбора;
- выделение минимальных финансовых средств для проведения поиска и отбора новых сотрудников;
- низкий уровень квалификации и недостаточность времени сотрудников, выполняющих процедуры отбора;
- отсутствует систематическая диагностика персонала, а, следовательно, своевременное выявление будущего вакантного рабочего места в подразделении организации;
- наличие общих критериев при проведении отбора, не выделение четких и обоснованных критериев оценки кандидатов.

При выявлении отделом кадров потребности в новом сотруднике начинается процесс подбора кандидатов. Процесс подбора начинается с момента, когда компания подает объявление о вакантной должности. Методы привлечения кандидатов можно условно разделить на пассивные методы и активные.

Для эффективного процесса подбора необходимо сформировать критерии, которыми должен обладать кандидат для данной вакантной должности. В зависимости от специфики предприятия различаются критерии, по которым происходит отбор персонала.

Во второй части работы была рассмотрена организационно-экономическая характеристика АО «Тандер».

Проведенный анализ системы подбора и найма персонала АО «Тандер» показал, что:

1. отдел кадров функционирует неэффективно и не справляется со всеми возложенными функциями (отдел кадров фактически не может справляться с функционалом документооборота и набором, отбором квалифицированного персонала, учреждению целесообразно иметь отдельное структурное подразделение по управлению персоналом).
2. в организации отсутствуют программы эффективного тестирования

на стрессоустойчивость и умение быстро реагировать при неотложных ситуациях;

3. существующая система отбора кадров не обеспечивает набор высокопрофессионального персонала, так как отбор проходит по неэффективным каналам.

Можно дать следующие рекомендации по совершенствованию системы подбора кадров в АО «Тандер»:

1. Добавить в кадровый отдел компетентных сотрудников, расширение отдела кадров и преобразование его в многофункциональную службу управления персоналом;

2. Внедрить в систему отбора кадров инновационные программы тестирования кандидатов;

3. Добавить эффективные канала отбора кадров.

Оценка эффективности предложенных мероприятий указывает на целесообразность их внедрения в практическую деятельность АО «Тандер».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс] / Информационно-правовой сервис Гарант. – Режим доступа: http://base.garant.ru/ (дата обращения 10.10.2023).

2. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 09.11.2020). Информационно-правовой сервис Гарант. – Режим доступа: http://base.garant.ru/ (дата обращения 10.10.2023).

3. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации / А.Р. Алавердов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Университет «Синергия», 2017. – 681 с.: ил., табл. – (Университетская серия). – Режим доступа: http://biblioclub.ru/ (дата обращения 10.10.2023).

4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб: Питер СПб, 2019. – 848 с.

5. Алексеев Ю. Г. Анализ и оценка эффективности труда / Ю.Г. Алексеев // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2019. – Т. 1. – № 3. – С. 175-177.

6. Аверин А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. пособие / А.Н. Аверин. – М.: Изд-во РАГС, 2018. – 274 с.

7. Акмаева Р. И. Компенсационный менеджмент: управление вознаграждением работников: учебное пособие / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. – М.: Прометей, 2018. – 584 с.

8. Асалиев А. М. Оценка персонала в организации. / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 200 с.

9. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 381 с.

10. Бехар Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks / Г. Бехар. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 186 с.

11. Блинов А. О. Искусство управления персоналом: учеб. пособие / А.О. Блинов, О.В. Василевская. – М.: Гелан, 2019. – 411 с.

12. Бородин В.А. Процедура оценки и анализа деятельности персонала частного предприятия // Справочник по управлению персоналом. – 2020. – № 9. – С. 87-91.

13. Балашов А. П. Менеджмент: учебное пособие / А. П. Балашов. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2020. – 272 с.

14. Басовский Л. Е. Менеджмент: учебное пособие / Л. Е. Басовский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 256 с.

15. Вихановский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник / О.С. Вихановский, А.К. Наумова. – М.: МГУ, 2019. – 416 с.

16. Гайнутдинова Е. А. Оценка системы управления персоналом в организации / Е.А. Гайнутдинова // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2019. - № 1 (32). – С. 13-16.

17. Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 389 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: http://biblioclub.ru/. (дата обращения 10.10.2023).

18. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд., электрон. – М.: Лаборатория знаний, 2021. – 802 с.

19. Даниляк В. И. Человеческий фактор в управлении качеством: инновационный подход к управлению эргономичностью: учебное пособие / В. И. Даниляк. – М.: Логос, 2020. – 336 с.

20. Дуракова И. Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг: учеб. пособие / И.Б. Дуракова, Е.С. Корыстина. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 226 с.

21. Демин Д. Корпоративная культура. 10 самых распространенных заблуждений. – М.: Альпина Паблишер. 2021. – 154 с.

22. Зуб А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: учебник / А. Т. Зуб. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2019. – 384 с.

23. Ершова Н. А. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / Н. А. Ершова, Н. В. Сергеева. – М.: РГУП, 2020. – 72 с.

24. Еремин В. И. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков; под ред. В.И. Еремина. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 272 с.

25. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 440 с.

26. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 87 с.

27. Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации: монография / Н.М. Кузьмина. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 167 с.

28. Кибанов А. Я. Кадровый менеджмент: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 440 с.

29. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 524 с.

30. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 288 с.

31. Марусева И.В. Современный менеджмент (Классический и прикладной аспекты): учебное пособие для вузов / И. В. Марусева. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2018. – 540 с.

32. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 431 с.

33. Маслов Е. В. Кадровое управление: учеб. пособие для вузов / Е.В. Маслов. – М.: Инфра-М, 2019. – 312 с.

34. Михайлина Г. И. Управление персоналом: учеб. пособие / Г.И. Михайлина. – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2018. – 280 с.

35. Николаева Е. Кадровая стратегия, пункт пересмотра // ЖУК, 2018. – №3.

36. Окнянская А. А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях / А. А. Окнянская // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2022. – № 2(22). – С. 156-163.

37. Панфилова А.П. Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов// Современные технологии управления. ISSN 2226-9339. – №12 (72). Номер статьи: 7202. Дата публикации: 2016-12-06. Режим доступа: https://sovman.ru/article/7202/ (дата обращения 13.10.2023).

38. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. Учебник. – М.: 2018. – 278 с.

39. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Книга 2: Монография / Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Лаврентьева И.В.; Под ред. Кибанова А.Я. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018 – 283 с.

40. Управление социальным развитием организации: учебник / под ред. А.П. Егоршина. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 416 с.

41. Уткин Э.А. Менеджмент. Вопросы и ответы. Пособие для подготовки к экзамену. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2019. – 256 с.

42. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева; под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 570 с.

43. Фролов В.П. Кадровая политика – основа стабильной работы предприятия // Промышленная политика в РФ, 2018. – № 9-10.

44. Фетисова М.М. Современные методы управления персоналом и пути их совершенствования / М.М. Фетисова, А.Б. Корешкова, Е.С. Горшкова, Т.А. Алябьева // Успехи современного естествознания. – 2019. – №11. – С. 195-196.

45. Шапиро С.А. Краткий курс мотивации труда: учебное пособие / С.А. Шапиро, И. М. Кувакова. – М.: Директ-Медиа, 2018. – 96 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

Форма №1 "Бухгалтерский баланс"

Показатель	Код показателя	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Нематериальные активы	1110	22 928	18 875	25 305	29 859
Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0	0	0
Основные средства	1150	534 419 464	181 714 000	192 278 955	207 063 851
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0	0
Финансовые вложения	1170	173 430 195	128 194 050	33 545 735	24 039 614
Отложенные налоговые активы	1180	5 836 755	2 822 234	42 937	16 403
Прочие внеоборотные активы	1190	53 805 680	71 219 866	58 132 254	49 297 776
ИТОГО по разделу I	1100	767 515 022	383 969 025	284 025 186	280 447 503
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Запасы	1210	189 514 141	192 591 362	198 378 875	210 764 435
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	656 048	651 825	121 090	463 832
Дебиторская задолженность	1230	31 572 301	30 511 816	21 706 922	25 190 849
задолженность учредителей по взносам в уставный капитал[?]	1231	0	0	0	0
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	17 402 615	15 069 976	8 730 015	14 041 903
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	230 696 899	42 771 414	44 573 852	8 781 475
Прочие оборотные активы	1260	266 208	374 089	741 425	252 798
ИТОГО по разделу II	1200	470 108 212	281 970 482	274 252 179	259 495 292
БАЛАНС	1600	1 237 623 234	665 939 507	558 277 365	539 942 795
Пассив					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	1310	100 000	100 000	100 000	100 000

Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)					
Собственные акции, выкупленные у акционеров *(Указывать без минуса!)*	1320	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	110 000 009	110 000 009	110 000 009	110 000 009
Резервный капитал	1360	15 000	15 000	15 000	15 000
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	96 208 523	56 962 896	59 151 606	29 716 687
ИТОГО по разделу III	1300	206 323 532	167 077 905	169 266 615	139 831 696
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	1410	246 722 959	175 724 976	147 588 209	95 496 039
Отложенные налоговые обязательства	1420	15 694 944	14 540 282	13 489 672	13 395 017
Оценочные обязательства	1430	0	0	0	0
Прочие долгосрочные обязательства	1450	279 676 589	0	0	0
ИТОГО по разделу IV	1400	542 094 492	190 265 258	161 077 881	108 891 056
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	1510	161 642 136	111 562 627	47 108 971	120 278 296
Кредиторская задолженность	1520	237 200 805	188 621 473	173 592 112	164 152 321
Доходы будущих периодов	1530	224 280	254 158	284 036	314 177
доходы будущих периодов, возникшие в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи[?]	1531	224 280	254 158	284 036	314 177
Оценочные обязательства	1540	8 335 824	8 158 086	6 947 750	6 475 249
Прочие краткосрочные обязательства	1550	81 802 165	0	0	0
ИТОГО по разделу V	1500	489 205 210	308 596 344	227 932 869	291 220 043
БАЛАНС	1700	1 237 623 234	665 939 507	558 277 365	539 942 795

Приложение 2

Форма №2 "Отчет о финансовых результатах"

Показатель	Код показателя	За год2022	За год2021	За год2020
Выручка	2110	2 081 003 922	1 754 825 733	1 575 986 785
Себестоимость продаж	2120	1 462 148 620	1 223 810 932	1 180 754 939
Валовая прибыль (убыток)	2100	618 855 302	531 014 801	395 231 846
Коммерческие расходы	2210	469 959 199	433 137 055	386 377 478
Управленческие расходы	2220	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж (стр.2100-2210-2220)	2200	148 896 103	97 877 746	8 854 368
Доходы от участия в других организациях	2310	0	9 095 777	6 367 553
Проценты к получению	2320	13 176 228	2 663 759	1 224 691
Проценты к уплате	2330	63 533 849	14 534 708	13 522 614
Прочие доходы	2340	59 318 744	47 199 788	120 230 074
Прочие расходы	2350	104 998 258	75 450 862	57 643 449
Прибыль (убыток) до налогообложения (стр.2200+2310+2320-2330+2340-2350)	2300	52 858 968	66 851 500	65 510 623
Налог на прибыль (стр.2412-2411)	2410	-13 445 724	-14 040 210	-11 075 704
текущий налог на прибыль *(до 2020 г. это стр. 2410)*	2411	15 473 200	15 768 897	11 060 141
отложенный налог на прибыль	2412	2 027 476	1 728 687	-15 563
Изменение отложенных налоговых обязательств *(до 2020 г.)*	2430	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов *(до 2020 г.)*	2450	0	0	0
Прочее	2460	-167 617	0	0
Чистая прибыль (убыток) (стр.2300+2410+2430+2450+2460)	2400	39 245 627	52 811 290	54 434 919
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	0	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	0

Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	39 245 627	52 811 290	54 434 919

Приложение 3

Образец заявления

ЗАЯВЛЕНИЕ

ЗАЯВЛЕНИЕ
14.01.2019 № 156

Директору АО «Тандер»

_____,
проживающей по адресу:
_____

Прошу принять меня менеджером I категории с 15.01.2019.

_____

Резолюция

Начальник отдела кадров
_____ Д. С. Павлов
15.01.2019

Начальник юридического
отдела
_____ В. Р. Романовский
15.01.2019

Приложение 4

Трудовой договор

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР

Трудовой договор № _____

г. _____ « __ » _____ 201_г.

_____. именуемое в дальнейшем «Работодатель», в лице _____, действующего на основании _____, с одной стороны и

_____

фамилия, имя, отчество работника

именуемый в дальнейшем «Работник», с другой стороны, заключили трудовой договор о нижеследующем:

1. Предмет трудового договора

1.1. По настоящему трудовому договору Работник обязуется выполнять обязанности по профессии, специальности (должности)

_____

полное наименование профессии, специальности (должности)

_____

разряд, класс (категория квалификации)

_____ место работы _____

с подчинением внутреннему трудовому распорядку Работодателя, а Работодатель обязуется обеспечивать Работнику необходимые условия работы, своевременную и в полном объеме выплату заработной платы, необходимые бытовые условия в соответствии с действующим законодательством, локальными нормативными актами, коллективным договором и настоящим трудовым договором.

2.Общие положения

2.1. Настоящий трудовой договор заключается: на неопределенный срок; на определенный срок

2.2.

_____

(причина заключения срочного трудового договора со ссылкой на соответствующий пункт ст. 59 трудового кодекса РФ)

2.3. Срок действия срочного договора:

с «__ »_____20__ г. по «__ »_____20__ г.

Работник приступает к работе с «__ »_____20__ г..

Трудовой договор является договором: по основной работе; по совместительству

2.6 Работнику: устанавливается срок испытания на 3 месяца; не устанавливается срок испытания

3. Права и обязанности сторон

3.1. Работник имеет право на:

3.1.1. Изменение и расторжение настоящего трудового договора в порядке и на условиях, установленных законодательством;

3.1.2. Предоставление ему работы, обусловленной договором;

3.1.3. Рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;

3.1.4. Своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией;

3.1.5. Отдых, предоставляемый в порядке и на условиях, предусмотренных действующим законодательством;

3.1.6. Полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;

3.1.7. Осуществлять иные права, предусмотренные трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, настоящим трудовым договором и иными локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

3.2. Работник обязан:

3.2.1 Добросовестно выполнять работу согласно профессии (должности), на которую он принят в соответствии с требованиями тарифно-квалификационного справочника (ЕТКС), должностной инструкции и стандартов предприятия.

3.2.2. Соблюдать правила внутреннего трудового распорядка организации;

3.2.3. Соблюдать трудовую дисциплину;

3.2.4. Выполнять установленные нормы труда;

3.2.5. Соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;

3.2.6. Бережно относиться к имуществу Работодателя и других работников;

3.2.7. Незамедлительно сообщить Работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества Работодателя;

3.2.8. Сообщать по требованию Работодателя полную и достоверную информацию, необходимую для ведения кадрового и иных видов учета, своевременно информировать Работодателя об изменении своих персональных данных;
3.2.9. Исполнять иные обязанности, предусмотренные трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, настоящим трудовым договором и иными локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

3.3. Работодатель имеет право:

3.3.1. Требовать от Работника исполнения им трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу Работодателя и других работников, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка организации;
3.3.2. Привлекать работника к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном трудовым законодательством, иными федеральными законами;
3.3.3. Осуществлять иные права, предусмотренные трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями и настоящим трудовым договором.

3.4. Работодатель обязан:

3.4.1. Организовать труд Работника;
3.4.2. Обеспечить безопасные условия и охрану труда на рабочем месте Работника;
3.4.3. Обеспечить защиту персональных данных Работника;
3.4.4. Вести точный учет отработанного Работником времени;
3.4.5. Выплачивать в полном размере причитающуюся Работнику заработную плату в сроки, установленные трудовым законодательством, коллективным договором и внутренними локальными документами.

4. Режим работы и время отдыха

4.1. Режим рабочего времени _____ график № _____
4.2. Работнику предоставляется в соответствии с графиком ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней и дополнительный отпуск продолжительностью _____ календарных дней, за условия труда, отклоняющиеся от нормальных в соответствии с действующим законодательством, пропорционально отработанному времени.
4.3. Режим работы и отдыха может быть изменен Работодателем локальным актом предприятия в соответствии с законодательством

_____
график рабочего времени изменен, основание изменения графика

5. Характеристика условий труда

5.1. Характеристика условий труда на рабочем месте: нормальные; тяжелые; вредные; опасные

6. Оплата труда

6.1. Повременная, оклад _____ Сдельная, тарифная ставка _____
6.2. Доплата за труд в особых условиях _____
_____
__
6.3. Работник, кроме того, получает дополнительно к окладу выплаты, предусмотренные законодательством РФ и действующими положениями на предприятии.
6.4. За выполнение и улучшение производственных технико-экономических показателей Работнику могут выплачиваться дополнительные поощрения на основании локального нормативного акта.

7. Дополнительные условия

_____
__
_____
__

8. Виды и условия социального страхования

8.1 Работодатель гарантирует работнику обязательное социальное страхование в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации и иными Федеральными законами, в том числе обязательное медицинское страхование.

9. Иные условия трудового договора.

9.1. В случае, если Работник проходил обучение на предприятии по данной профессии, то в соответствии с ученическим договором № _____ от « __ » _____ 201_г., Работник обязан проработать у Работодателя, не менее срока, указанного в ученическом договоре. В случае расторжения настоящего трудового договора по инициативе Работника до истечения указанного срока. Работник обязан полностью возместить Работодателю затраты на обучение, включая денежные средства, полученные в качестве стипендии за время обучения, в соответствии с указанным ученическим договором. Затраты на обучение в полном объеме могут быть удержаны из заработной платы Работника.
9.2. Гарантии и компенсации при расторжении трудового договора предоставляются в соответствии с действующим законодательством.

10. Заключительные положения

10.1. Все изменения и дополнения к настоящему договору могут быть внесены только по обоюдному согласию сторон; они

оформляются в письменном виде, подписываются обеими сторонами и являются неотъемлемой частью настоящего трудового договора.
10.2. Настоящий трудовой договор может быть прекращен по основаниям, предусмотренным действующим законодательством.
10.3. Разногласия между Работодателем и Работником по вопросам применения законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, а также локальных нормативных актов, регулирующих трудовые отношения между Работником и Работодателем, коллективного договора и настоящего трудового договора разрешаются путем переговоров между сторонами настоящего трудового договора.
При не урегулировании указанных разногласий в процессе переговоров между Работодателем и Работником трудовой спор рассматривается по заявлению работника комиссией по трудовым спорам и (или) в суде.
10.4. Работник дает согласие на передачу Работодателем своих персональных данных как внутри предприятия, так и за его пределы в случаях, предусмотренных действующими законодательствами РФ.
10.5. Настоящий трудовой договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, один экземпляр хранится у Работника, второй – у Работодателя.

11. Адреса и реквизиты сторон

Работодатель: Работник:

Подпись _____ Подпись _____

Экземпляр договора Работником получен _____

Приложение 5

Приказ о приеме на работу

ПРИКАЗ

Унифицированная форма № Т–1
Утверждена Постановлением Госкомстата России
от 05.01.2004 № 1

	Код
Форма по ОКУД	
по ОКПО	

Общество с ограниченной ответственностью АО «Тандер»
(наименование организации)

Номер документа	Дата составления
12/ПР	**15.02.2019**

ПРИКАЗ
(распоряжение)
о приеме работника на работу

		Дата
Принять на работу	с	15.02.2019
	по	14.02.2020

Табельный номер
135

(фамилия, имя, отчество)

в _____
(структурное подразделение)

_____
(должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации)

Основная
(условия приема на работу, характер работы)

с тарифной ставкой (окладом) 25000 (цифрами) руб. 00 коп.

надбавкой – (цифрами) руб. – коп.

с испытанием на срок 3 (три) месяца(ев)

Основание:
Трудовой договор от “ 15 ” Февраля 20 19 г. № 12

Руководитель организации Генеральный директор (должность) _____ (личная подпись) _____ (расшифровка подписи)

С приказом (распоряжением) работник ознакомлен _____ (личная подпись) “ ***15*** ” ***Февраля*** 20 ***19*** г.

Приложение 6

Личная карточка сотрудника

ЛИЧНАЯ КАРТОЧКА

Утверждена Постановлением Госкомстата России
от 05.01.2004 № 1

	Код
Форма по ОКУД	
АО «Тандер» по ОКПО	

(наименование организации)

Дата составления	Табельный номер	Идентификационный номер налогоплательщика	Номер страхового свидетельства государственного пенсионного страхования	Алфавит	Характер работы	Вид работы (основная, по совместительству)	Пол (мужской, женский)
15.07.2019	55	123456789012	123–456–789 12	А	Постоянная	Основная	М

ЛИЧНАЯ КАРТОЧКА
работника

I. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Трудовой договор		
	номер	27
	дата	15.07.2019

1. Фамилия Антонов Имя Алексей Отчество Викторович

		Код
2. Дата рождения 10 сентября 1985 год (день, месяц, год)		
3. Место рождения Москва	по ОКАТО	45297552113
4. Гражданство Россия	по ОКИН	1
5. Знание иностранного языка Английский (наименование) Владеет свободно (степень знания)	по ОКИН	016
	по ОКИН	
6. Образование Высшее профессиональное	по ОКИН	07

(среднее (полное) общее, начальное профессиональное, среднее профессиональное, высшее профессиональное)

Наименование образовательного учреждения	Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний			Год окончания	
					80111

Наименование образовательного учреждения	Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний			Год окончания	
	наименование	серия	номер		
Квалификация по документу об образовании	Направление или специальность по документу				

	Код по ОКСО	

Послевузовское профессиональное образование _____ Код по ОКИН

(аспирантура, адъюнктура, докторантура)

Наименование образовательного, научного учреждения	Документ об образовании, номер, дата выдачи	Год окончания
	Направление или специальность по документу	
	Код по ОКСО	

7. Профессия Маркетолог (основная) по ОКПДТР

Код
23461

_____ (другая) по ОКПДТР

страница формы № Т–2

8. Стаж работы (по состоянию на “ 15 ” Июля 20 19 г.):

Общий	5	дней	3	месяцев	2	лет
Непрерывный		дней		месяцев		лет
Дающий право на надбавку за выслугу лет		дней		месяцев		лет
		дней		месяцев		лет

9. Состояние в браке Женат Код по ОКИН 2

10. Состав семьи:

Степень родства (ближайшие родственники)	Фамилия, имя, отчество	Год рождения
1	2	3
Жена		
Дочь		

11. Паспорт: № 1234 123456 Дата выдачи “ 10 ” Января 2000 г.

Выдан _____

(наименование органа, выдавшего паспорт)

12. Адрес места жительства:

По паспорту

Почтовый индекс
123456

Москва, поселок Внуково, 1–й проезд, дом 5, квартира 25

Фактический

Почтовый индекс
123456

Москва, поселок Внуково, 1–й проезд, дом 5, квартира 25

Дата регистрации по месту жительства “ 21 ” Октября 2000 г.

Номер телефона +7 999 123 45 67

II. СВЕДЕНИЯ О ВОИНСКОМ УЧЕТЕ

1. Категория запаса _____
2. Воинское звание _____
3. Состав (профиль) Подлежит призыву на военную службу
4. Полное кодовое обозначение ВУС _____
5. Категория годности к военной службе А

6. Наименование военного комиссариата по месту жительства военный комиссариат

7. Состоит на воинском учете:
   а) общем (номер команды, партии) _____
   б) специальном _____
8. _____
(отметка о снятии с воинского учета)

Работник кадровой службы Ведущий специалист (должность) ***Ермолаева*** (личная подпись) В.Н. Ермолаева (расшифровка подписи)

Работник ***Антонов*** (личная подпись)

“ ***15*** ” ***Июля*** 20 ***19*** г.

3–я страница формы № Т–2

III. ПРИЕМ НА РАБОТУ И ПЕРЕВОДЫ НА ДРУГУЮ РАБОТУ

Дата	Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Тарифная ставка (оклад), надбавка, руб.	Основание	Личная подпись владельца трудовой книжки
1	2	3	4	5	6

IV. АТТЕСТАЦИЯ

Дата аттестации	Решение комиссии	Документ (протокол)		Основание
		номер	дата	
1	2	3	4	5

V. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

Дата		Вид повышения квалификации	Наименование образовательного учреждения, место его нахождения	Документ (удостоверение, свидетельство)			Основание
начала обучения	окончания обучения						
				наименование	серия, номер	дата	
1	2	3	4	5	6	7	8

VI. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА

Дата		Специальность (направление, профессия)	Документ (диплом, свидетельство)			Основание
начала переподготовки	окончания переподготовки		наименование	номер	дата	
1	2	3	4	5	6	7

VII. НАГРАДЫ (ПООЩРЕНИЯ), ПОЧЕТНЫЕ ЗВАНИЯ

Наименование награды (поощрения)	Документ		
	наименование	номер	дата
1	2	3	4

VIII. ОТПУСК

Вид отпуска (ежегодный, учебный, без сохранения заработной платы и др.)	Период работы		Количество календарных дней отпуска	Дата		Основание
	с	по		начала	окончания	
1	2	3	4	5	6	7
Ежегодный оплачиваемый	15.07.2019	14.07.2020	28	01.09.2020	28.09.2020	Приказ от 25.08.2020 № 47
Отпуск без сохранения заработной платы			5	01.10.2020	05.10.2020	Приказ от 30.09.2020 № 55
Отпуск по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет				11.05.2021	01.02.2023	Приказ от 01.05.2021 № 33

IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ,
на которые работник имеет право в соответствии с законодательством

Наименование льготы	Документ		Основание
	номер	дата выдачи	
1	2	3	4

X. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ

XI. Основание прекращения трудового договора (увольнения) ***пункт 3 части первой статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации***

Дата увольнения “ ***15*** ” ***Августа*** 20 ***24*** г.
Приказ (распоряжение) № ***52*** от “ ***15*** ” ***Августа*** 20 ***24*** г.

Работник кадровой службы Ведущий специалист (должность) ***Ермолаева*** (личная подпись) В.Н. Ермолаева (расшифровка подписи)

Работник ***Антонов*** (личная подпись)