

## Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**Бакалаврская работа**

Тема работы

<b>Кадровый резерв как элемент системы работы с персоналом на примере ООО «Марс»</b>
--

УДК 005.966..339.372

## Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И12	Смагулова Асель Нурлановна		

## Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП направлению 080400 – «Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1, 2, 3, 4, 5, 6, 15, 16, 22 ПК10.)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24 ПК 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 5, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5, 17, 18, 19, 20 ПК 36, 41, 45, 48, 49, 50, 61, 62.)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14, 20, 21, 22, 24 ПК 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 39, 46, 47, 57, 63, 64, 65, 73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 43, 70, 71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15, 16 ПК 44, 58, 74, 75, 76, 77, 78.)
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37, 38, 68, 69)
P8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 8, 22 ПК 15, 16, 17, 18, 32, 40, 42, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 59, 60, 63, 67.)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-8,10, 11,12), Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12, ПК 72)
P10	Активно владеть иностранным языком на	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2),

Отформатированная таблица

	уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10.15 ПК72,74 )
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (п. 1.6, 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3, 9, 24 ПК 66, 68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**  
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И12	Смагулова Асель Нурлановна

Тема работы:

**Кадровый резерв как элемент системы работы с персоналом на примере  
ООО «Марс»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы стимулирования и мотивации труда в организации», «Психология управления персоналом», «Иновационный менеджмент» 2. Монографии. 3. Статьи периодических изданий 4. Учебники.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов.</i>	1. Поставлены следующие задачи: провести аналитический обзор литературы по заявленной проблематике; раскрыть сущность понятия «кадровый резерв», сформулировать цели создания кадрового резерва; выявить

<i>подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	<p>организационные особенности формирования кадрового резерва; исследовать специфику формирования кадрового резерва на примере предприятия; разработать программу по формированию кадрового резерва для ООО «Марс».</p> <p>2. Цель – разработка программы по формированию кадрового резерва для ООО «Марс»</p>
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
1.	
2.	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	20.01.2016г.
---	--------------

<b>Задание выдал руководитель:</b>				
Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		20.01.2016 г.

<b>Задание принял к исполнению студент:</b>			
Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И12	Смагулова Асель Нурлановна		20.01.2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»  
Уровень образования – бакалавр  
Кафедра ИФНТ  
Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года  
Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		20.06.2016
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
16.01.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
02.02.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
15.04.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
04.05.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40

**Схема оценивания**

39 – 40	- отлично
35 – 38	- очень хорошо
31 – 34	- хорошо
27 – 30	- удовлетворительно
22 – 26	- посредственно
17 – 21	- условно неудовлетворительно
0 – 16	- безусловно неудовлетворительно

**Составил преподаватель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Лойко Ольга Тимофеевна	к.ф.н., профессор		

**СОГЛАСОВАНО:**

Зав. кафедрой	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор	

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 86 с., 13 рис., 14 табл., 40 источников, 10 прил.

Ключевые слова: кадры, кадровый резерв, развитие персонала, подбор персонала, формирование кадрового резерва.

Объектом исследования является кадровый резерв.

Цель работы – создание программы формирования кадрового резерва для организации.

В процессе исследования проводился опрос (анкетирование).

В результате исследования были разработаны мероприятия по формированию кадрового резерва.

Основные конструктивные, технологические и управленческие характеристики: процесс формирования кадрового резерва реализуется при помощи определенных технологий и программ.

Степень внедрения: одна из разработанных методик подбора персонала в кадровый резерв планируется к внедрению в ООО «Марс».

Область применения: программа по формированию кадрового резерва может быть использована на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Практическая значимость работы: разработанные на основе проведенного анализа мероприятия по формированию кадрового резерва позволят усовершенствовать деятельность по работе с персоналом в ООО «Марс», что будет способствовать повышению кадрового потенциала компании.

## **ABSTRACT**

Final qualifying work 86 p., 13 fig., 14 tab., 40 sources, 10 adj.

Keywords: personnel, reserve personnel, staff development, staff recruitment, formation of personnel reserve.

The object of research is the personnel reserve.

Purpose - to create a program of formation of personnel reserve for the organization.

The study was conducted a survey (questionnaire).

As a result of research activities have been developed for the formation of personnel reserve.

Basic design, technological and managerial characteristics: the formation of personnel reserve is realized with the help of certain technologies and programs.

Degree of implementation: One of the methods developed by the selection of the personnel in the reserve is planned for introduction in the company "Mars".

Scope: The program for the formation of personnel reserve can be used in the enterprise, organization, company in any industry.

The practical significance of the work: developed on the basis of the analysis of events on the formation of personnel reserve will improve efforts to work with the staff in the company "Mars" that will enhance the company's human resources.



## Оглавление

Введение.....	11
1. Теоретические основы формирования кадрового резерва .....	15
1.1. Понятие и сущность кадрового резерва .....	15
1.2. Взаимосвязь стратегии развития организации и развития персонала .....	19
1.3. Необходимость формирования кадрового резерва и этапы работы с ним .....	25
1.4. Анализ возможных технологий в работе с кадровым резервом .....	31
2. Выявление необходимости формирования кадрового резерва в организации ООО «Марс».....	37
2.1. Общая характеристика деятельности организации ООО «Марс» ..	37
2.2. Анализ текущей системы подбора персонала.....	41
2.3. Исследование потребностей ООО «Марс» в формировании кадрового резерва.....	48
3. Мероприятия по разработке кадрового резерва в ООО «Марс».....	59
3.1. Программа по формированию кадрового резерва и оценка эффективности разработанных мероприятий .....	59
3.2. Методические рекомендации по совершенствованию системы по созданию резерва кадров .....	66
Заключение .....	73
Список использованных источников .....	76
Приложение А .....	80
<b>Приложение Б</b> .....	<b>81</b>
<b>Приложение В</b> .....	<b>82</b>
Приложение Г .....	86

Приложение Д .....	87
Приложение Е.....	88
Приложение Ж.....	89
Приложение З .....	90
Приложение И .....	91
Приложение К .....	93

## **Введение**

В современных условиях одним из важнейших направлений совершенствования системы управления персоналом является работа с кадровым резервом, которая помогает избежать неоправданного выдвижения сотрудника на вышестоящую вакантную должность. Проводя анализ управления персоналом в современных компаниях различных форм собственности, было выявлено, что в последние годы мало времени отводилось такой важной функции как работа с кадровым резервом.

В процессе управления персоналом, безусловно, есть своя система назначения заработной платы, увольнения и приема сотрудников, применения поощрений и наказаний, выдача премий. Но, чтобы система была эффективной, управление персоналом должно придерживаться кадровой политики, в основе которой необходима программа по формированию резерва кадров на выдвижения.

Включая достаточно обширный спектр информации о сотрудниках резерва, которую нужно обрабатывать, разумно использовать современные компьютерные технологии, помощью которых существует возможность выполнить процедуру сравнительного расчета оценок качеств конкурсантов в кадровый резерв, включая их сравнение по наиболее важным качествам. При помощи современных компьютерных технологий возникает возможность осуществлять многокритериальное сравнение деловых качеств и использовать различные информационно-организационные модели, алгоритмы и пакеты программ для создания необходимого состава кадрового резерва, а так же определить эффективность работы специалистов и рабочих на всех управленческих ступенях различных предприятий. Помимо этого, компьютерные технологии позволяют принять наиболее обоснованные решения по формированию кадрового резерва.

Для этого необходимо предложить определенные подходы по созданию автоматизированных баз данных, а так же разработать методы использования

их в действующей практике.

На сегодняшний день руководители различных компаний, фирм и их структурных подразделений еще неэффективно пользуются возможностью компьютерных технологий в принятии кадровых решений, которые могут влиять на улучшение производительности организации в целом. В большинстве случаев это может быть связано с нехваткой оптимизированных методик, позволяющих руководителям организаций принимать качественные решения.

Вышесказанное дает понять, что необходим поиск для таких управленческих решений, которые позволяли бы улучшать кадровый резерв предприятия. В связи с этим возникает потребность комплексного изучения теоретических и практических аспектов создания кадрового резерва, основанного на передовом опыте.

В настоящее время существования различных форм собственности и методов управления, высококвалифицированного уровня персонала, особенно важным вопросом является гибкое управление кадровым резервом. Этим обуславливается актуальность дипломной работы.

Сложность создания кадрового резерва в процессе деятельности руководителей предприятий и фирм в сфере управления представляют заинтересованность, как для практических, так и для научных сотрудников.

Полученные исследования в данной сфере были опубликованы отечественными учеными в области управления персоналом, этим вопросом занимались такие ученые как: Кудаева М.М., Травин В.В., Чекан А.А., Жураховская И.М., Одегов Ю.Г., Дырин С., Маслова В. М., Покотилова Я.С., Дятлов В.А., Яхонтова Е.С., Ашмарина С.И.

Зарубежными учеными в данной области оказались: Ульрих Д., Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. и другие.

Отечественный профессор в области менеджмента Ашмарина Светлана Игоревна занимается исследованием экономических сторон информационных ресурсов на промышленных предприятиях. Бишутина Л.И. изучает проблему, которая связана с методическо-организационным обеспечением управления

кадрами, используя сеть Интернет при приеме работников.

Следовательно, важные аспекты по созданию кадрового резерва в деятельности организации недостаточно исследованы. Предварительно в вышеизложенных исследованиях рассматривались практические действия по созданию кадрового резерва, а не его методологические основы.

Чтобы решить задачу по созданию кадрового резерва, первой ее проблемой ставилось «количественный состав». Наряду с этим внимание не уделялось таким вопросам как, использование современных технологий (компьютерных средств), модели и методы формирования кадрового резерва, а так же и его дальнейшее усовершенствование.

Объектом выпускной квалификационной работы является кадровый резерв.

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

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

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд взаимосвязанных задач:

- раскрыть сущность понятия «кадровый резерв», сформулировать цели создания кадрового резерва;
- выявить организационные особенности формирования кадрового резерва;
- исследовать специфику формирования кадрового резерва на примере предприятия.
- разработать программу по формированию кадрового резерва для ООО «Марс».

Научная новизна работы выпускной квалификационной работы заключается в следующих положениях, выносимых на защиту.

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

– выявлены организационные особенности формирования кадрового резерва;

– исследована специфика формирования кадрового резерва на примере предприятия.

Разработана программа по формированию кадрового резерва для ООО «Марс».

Практическая часть работы заключается в разработке и введении программы по формированию кадрового резерва в ООО «Марс».

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные на основе проведенного анализа мероприятия позволят усовершенствовать деятельность по работе с персоналом в ООО «Марс», что будет способствовать повышению кадрового потенциала компании.

Характер задач исследования определил отбор используемых в работе методов. Были использованы следующие методы: системный анализ описание, сравнение, обобщение, систематизация; опрос (анкетирование).

## 1. Теоретические основы формирования кадрового резерва

### 1.1. Понятие и сущность кадрового резерва

Кадровый резерв – это специально сформированная и подготовленная группа работников, обладающих способностью к управленческой деятельности, прошедших систематическую квалификационную подготовку, предназначенных для выдвижения на должности более высокого уровня.

Планомерная работа с резервом кадров позволяет сформировать его качественный состав, организовать эффективное обучение и развитие будущих руководителей, претендующих на ключевые должности, оказывающие исключительное влияние на развитие организации. На каждую ключевую должность рекомендуется подбирать не менее двух кандидатур [2, с. 86].

Подготовка резерва кадров ставит своей целью развитие персонала и организации в целом, повышение мотивации руководителей и специалистов, создание здоровой конкурентной среды. Способность выявлять и успешно готовить к работе на высокой должности будущих руководителей является важнейшим фактором успеха организации в конкурентной борьбе.

Резерв кадров – это линейные и функциональные руководители и специалисты, обладающие организаторскими способностями, отвечающие предъявляемым к конкретному уровню управления требованиям, прошедшие целевую квалификационную подготовку [15, с. 15].

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

Цели создания кадрового резерва:

- обеспечение планомерного (в будущем) и внепланового (сейчас) замещения управленческих вакансий, непрерывности руководства;
- минимизация элементов случайности в кадровой работе;
- исключение снижения показателей работы, обусловленное уходом предыдущего руководителя, и минимизация периода адаптации нового

руководителя – снижение временных и финансовых затрат на поиск и заполнение вакансии;

- достижение большей гибкости в использовании персонала;
- обеспечение большей независимости от внешнего рынка труда, повышение престижа предприятия на рынке труда;
- обеспечить перспективным работникам обучение и практический опыт, который позволит им работать на том уровне ответственности, которого они способны достичь;
- мотивация работников на достижение лучших результатов, удержание лучших сотрудников, талантливых людей [3, с. 80].

У работника, включенного в резерв кадров, появляется возможность занять ключевую должность в организации, развиваться в занимаемой должности, получать новые знания и опыт.

Специалисты в области управления выделяют два вида резерва в организации:

- резерв кадров на выдвижение,
- резерв молодых специалистов с высоким потенциалом к продвижению.

Каждая группа имеет свою специфику как при формировании, так и при развитии. Резерв кадров на выдвижение формируется под конкретную должность, при этом учитывается способность резервиста работать в этой должности. Работа с резервом молодых специалистов не носит целевого характера. Молодые резервисты готовятся к руководящей работе в организации без привязки к определенной должности.

При подготовке резерва молодых специалистов внимание уделяется пониманию специфики деятельности организации, ее корпоративной культуре, формированию корпоративного духа, развитию чувства преданности организации. Организация стремится познакомить резервистов с различными сторонами ее управления и предоставляет возможность поработать в различных подразделениях, функциональных областях, географических регионах. При отборе молодых специалистов, как правило, учитывается возраст (до 30 лет),



наличие высшего образования и потенциала для продвижения по карьерной лестнице, знание иностранного языка.

Кроме того, существуют типы кадрового резерва:

По виду деятельности:

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

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

По времени назначения:

– группа А (кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время);

– группа Б (кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года) (Рисунок 1) [15, с. 15].

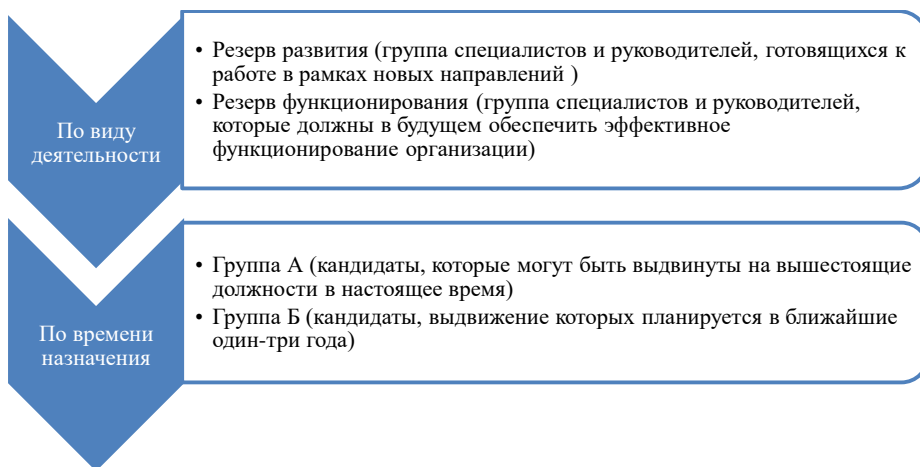


Рисунок 1 – Типы кадрового резерва

Основными принципами работы с резервом кадров являются:

– ежегодный пересмотр схем замещения должностей;

– разработка и ежегодная корректировка индивидуальных планов развития резервистов;

– постоянный контроль и оценка деятельности и потенциала резервистов;

– взаимодействие линейных руководителей и службы управления персоналом по формированию и развитию резерва.

Сформированный резерв кадров на выдвижение может быть открытым и закрытым. При открытом подходе усиливается мотивация, повышается инициативность, ответственность, дисциплина, лояльность персонала. Однако, при таком подходе могут возникать неоправданно высокие ожидания резервистов на обязательный карьерный рост в ближайшем будущем.

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

Документы, регламентирующие работы по формированию кадрового резерва [29, с. 10]:

Концепция и принципы:

– Кадровая политика;

Критерии:

– Модель компетенций;

– Профиль должности;

Порядок, процедуры, технологии:

– положение или бизнес-процесс;

– план мероприятий;

– общая программа обучения и подготовки резерва;

Содержание подготовки, контроль:

– индивидуальный план развития карьеры.

Наличие кадрового резерва позволяет организации планомерно готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовывать обучение и развитие резервистов. При этом обеспечивается плановое замещение должностей, безболезненная смена поколений, преемственность управления.

Подготовку резерва кадров следует рассматривать как целевую комплексную программу организации, связанную с кадровой политикой.

## **1.2. Взаимосвязь стратегии развития организации и развития персонала**

Формирование и развитие персонала является одной из ключевых компетенций современных организаций. С этой целью на практике необходима разработка и реализация кадровой стратегии организации.

Существует ряд подходов к определению кадровой стратегии. Например, В.О. Маслов даёт следующее определение кадровой стратегии: «Стратегический менеджмент персонала – это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников. Он предполагает не только определение генерального курса деятельности предприятия, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации» [22, с. 14]. Под стратегическим управлением персоналом М. Евневич понимает управление личными целями каждого из сотрудников в той их части, которая может быть реализована на предприятии, средствами предприятия и во благо предприятия. Под кадровой стратегией В.И. Маслов понимает совокупность организационных действий, осуществляемых по отношению к персоналу лицами, принимающими управленческие решения на предприятии, и ориентированных на долгосрочные целевые установки [22, с. 15].

В данной работе, под кадровой стратегией будем понимать комплекс приоритетных направлений действий, направленных на формирование и эффективное использование человеческого капитала организации с учётом её стратегических задач, формирования конкурентных преимуществ и ресурсных возможностей.

Эффективность развития персонала организации зависит от тесноты её взаимосвязи со стратегией развития организации, и наоборот, стратегия

развития организации должна быть подкреплена соответствующей кадровой стратегией.

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

- управление персоналом по-прежнему рассматривается как чисто функциональная область управления организацией, слабо связанная с основной деятельностью;

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

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

Для того чтобы избежать подобных ситуаций и добиться максимального использования потенциала сотрудников организации, руководство должно учитывать вопросы, связанные с управлением персоналом на этапе разработки планов развития всей организации, т.е. кадровая стратегия должна стать частью организационной стратегии.

Российский учёный В.И. Маслов выделяет следующие стратегии развития организации [34, с. 29]:

- стратегия предпринимательства;
- стратегия динамического роста;
- стратегия прибыльности;
- стратегия ликвидации;
- стратегия резкого изменения курса.

Основные функции управления персоналом в условиях стратегии предпринимательства имеют ряд особенностей.

Приём на работу осуществляется преимущественно из числа молодых людей, имеющих склонность к творческой, новаторской деятельности. Они должны обладать высоким потенциалом и компетенцией, а также быть легко

обучаемы. Такие требования обусловлены тем, что основной костяк внедряющих новое состоит из небольшого числа людей, поэтому значимость каждого сотрудника, занятого реализацией стратегии, очень велика. Кроме того, создание нового продукта предполагает, как правило, работу в командах, поэтому коммуникабельность является одним из критериев приема на работу.

Развитие персонала направлено на формирование таких личностных качеств работника, как ответственность, заинтересованное отношение к делу, принципиальность, инициативность, умение слушать других и аргументировать свою позицию. Передовым формам обучения персонала уделяется особое внимание. Поощряется стремление к самообразованию.

Стимулирование осуществляется не только в форме денежных выплат (заработной платы, премий), но и в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии организации, в разработке управленческих решений. Организация, выбравшая стратегию предпринимательства, стремится создать высокий уровень мотивации сотрудников всеми методами. Вовлечение работников предприятия в различные формы участия в реализации стратегии предпринимательства, постоянное обсуждение с ними проблем и возможных вариантов их решения – важнейшая предпосылка реализации рассматриваемой стратегии предприятия.

Управление карьерой имеет особое значение при стратегии предпринимательства. Реализация данной стратегии предполагает высокие индивидуальные возможности сотрудника, его готовность и желание овладевать новыми знаниями и навыками, что должно вознаграждаться повышением его статуса. В условиях стратегии предпринимательства основное внимание уделяется профессиональной карьере: накоплению знаний, умений, навыков и на их базе обогащению труда сотрудника. Всеми способами поощряется повышение квалификации работниками организации [34, с. 30].

В организациях, реализующих стратегию предпринимательства, руководители всех уровней, как правило, достаточно молодые и опытные работники, поэтому вертикальная карьера (должностной рост) для новых

сотрудников практически нереален. В этих условиях предприятие уделяет особое внимание горизонтальной карьере – продвижению сотрудника внутри организации, например предоставлению ему работы в разных подразделениях одного уровня.

Исключительное внимание должно уделяться также центростремительной карьере – продвижению сотрудника к ядру организации, все более глубокому включению в процессы принятия решений, а также приглашению на некоторые встречи с высшими руководителями предприятия. То есть в процессе мотивации важное место занимает удовлетворение потребностей высшего уровня иерархии.

Подбор и отбор персонала происходит с использованием стандартных процедур и правил. Отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент, т.е. осуществляется узконаправленный набор. Для осуществления данной стратегии важно набрать персонал, уже готовый к выполнению своих обязанностей. Данное направление процедуры подбора и отбора будет эффективно сочетаться с рассмотренным нами выше подбором в рамках стратегии предпринимательства.

Обучение персонала нацелено больше на дальнейшее развитие существующих компетенций, а не на зарождение принципиально новых.

Стимулирование. Участие в управлении не является необходимым и не особенно поощряется. Приоритет отдается более традиционным методам.

Такую комбинацию стратегий развития выбирают организации, определяющие своей стратегической ориентацией максимальное использование в производстве высоких технологий. Данная стратегия предусматривает умелое сочетание стабильного производства с постоянным освоением принципиально новых технологий и видов продукции. Это достаточно сложное, динамическое управление, которое требует постоянного расчета финансовых и других рисков, гибких структур управления, высокого уровня профессионализма всего персонала организации.

Основные функции управления персоналом, исходя из указанных

требований к работникам, имеют ряд особенностей.

Подбор персонала осуществляется из числа наиболее способных работников. Главная задача – привлечь высококомпетентных специалистов, в которых организация действительно нуждается для осуществления перемен.

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

Мотивация основана на оценке ряда факторов: результативности индивидуального труда работника, эффективности его работы в группе, анализе группового поведения. Поощряется взаимопомощь, готовность овладеть новыми знаниями для выполнения более сложных задач.

В таблице 1 отражена взаимосвязь стратегии развития организации и развития персонала [35, с. 169].

Таблица 1 – Взаимосвязь стратегии развития организации и развития персонала

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

Продолжение таблицы 1

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

Успеху организации на рынке способствует разработка кадровой стратегии в зависимости от выбранной стратегии развития предприятия. Это позволит максимально эффективно использовать кадровый потенциал для



достижения целей организации. При этом при формировании кадровой стратегии необходимо ориентироваться не только на выбранный руководством вид стратегии развития предприятия, но и на уровень его инновационного развития.

### **1.3. Необходимость формирования кадрового резерва и этапы работы с ним**

Формирование кадрового резерва является неотъемлемым условием эффективного функционирования любой компании. Каждый руководитель стремится, чтобы в его организации работали, как минимум, лучшие, а желательно – высококвалифицированные специалисты. Поэтому необходимо постоянно и систематически подбирать только лучших из лучших сотрудников либо находить в своих рядах работников с высоким потенциалом и «растить» их до нужного профессионального уровня. На сегодняшний день работодатели заинтересованы в работнике-универсале. Именно с этой целью создаётся кадровый резерв компании. При этом очень важным является выбор источников формирования кадрового резерва. Работодателю необходимо сделать выбор и расставить приоритеты среди источников формирования. Выбор может быть сделан в пользу приёма новых сотрудников, или «резервистами» будут являться работники предприятия, имеющие стаж и опыт работы в организации, также может быть применён комбинированный вариант формирования [26, с. 172].

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

- прозрачность – каждый сотрудник обязан знать критерии, соответствие которым дает возможность профессионального и карьерного развития в компании;

- доступность – работник должен иметь возможность для карьерного роста через достижение установленных критериев, а также понимать методы

оценки степени их достижения.

Анализ опыта управления кадровым резервом современных компаний позволил HR («human resources») специалистам выделить два основных подхода к формированию кадрового резерва: конкурентный подход и целевую подготовку.

Конкурентный подход – одновременная подготовка нескольких кандидатов на замещение одной должности, их конкуренция друг с другом за право быть назначенными и целевая подготовка – целенаправленная подготовка одного кандидата к замещению определенной должности.

Основные преимущества и недостатки этих подходов представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика подходов к формированию кадрового резерва в организации [12, с. 49]

	Преимущества	Недостатки
Конкурентный подход	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Соперничество нескольких резервистов выступает стимулом активного проявления ими своих возможностей, развития и демонстрации лучших профессиональных качеств.</li><li>2. Каждый резервист более ответственно принимает решения в ходе выполнения должностных обязанностей, постоянно «находится в тонусе».</li><li>3. Имеется возможность выбора лучшего претендента из нескольких резервистов по результатам текущей деятельности и оценочных мероприятий.</li><li>4. Снижается риск длительного отсутствия работника на позиции, подлежащей обеспечению кадровым резервом, минимизируются возможные трудности, связанные с поиском подходящего кандидата вследствие ухода (увольнения) резервиста.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Потеря компанией потенциального кадрового резерва из-за отсутствия изначально прозрачной карьерной перспективы.</li><li>2. Создание психологически напряженной обстановки в трудовом коллективе, пребывание конкурирующих резервистов в состоянии постоянного стресса.</li><li>3. Частая излишняя демонстрация конкурирующими резервистами эффективной деятельности, стремление казаться лучше, чем они есть на самом деле.</li><li>4. Появление деструктивной конкуренции между кандидатами на должность, ухудшение взаимодействия между ними, развитие интриг в коллективе.</li><li>5. Уход из компании сотрудников, не назначенных на планируемую должность из-за осложнения взаимоотношений в коллективе.</li><li>6. Высокие затраты на подготовку к занятию должности одновременно нескольких резервистов.</li></ol>

Продолжение таблицы 2

Целевая подготовка	1. Короткий период взаимной адаптации трудового коллектива и руководства с одной стороны и нового руководителя с другой. 2. Значительное снижение трудозатрат службы персонала за счет работы только с одним кандидатом. 3. Имеется возможность четкого построения карьер с указанием конкретных должностей для каждого резервиста.	1. Наличие одного кандидата снижает объективность подбора руководителя, наиболее соответствующего назначению на определенную должность. 2. Усиление чувства тревожности у руководителей, занимающих те должности, для замещения которых готовят резерв, и, как следствие, возможное оказание давления на резервиста.
Целевая подготовка	4. Резервист информирован о требованиях, предъявляемых к планируемой должности, и может формировать программу саморазвития определенных навыков, способностей и качеств. 5. Мотивация резервиста усиливается в связи с предложением стабильной и понятной карьеры.	3. Отсутствие конкурентов при подготовке преемника может демотивировать будущего руководителя в части достижения значительных результатов в текущей деятельности.

Выбор того или иного подхода к формированию кадрового резерва необходимо осуществлять с учетом следующих основных факторов:

- состояния городского и регионального рынка труда;
- уровня позиции (должности), подлежащей замещению резервистом, в иерархической структуре управления;
- распределения затрат на подготовку будущих руководителей разных уровней управления;
- состояния морально-психологического климата в трудовом коллективе;
- перспективы развития бизнеса;
- отрасли народного хозяйства, сферы деятельности компании;
- традиции, организационной культуры компании, стиля руководства.

Работа по формированию кадрового резерва требует системной подготовки, поэтому более подробно остановимся на этапах формирования кадрового резерва (Рисунок 2) [12, с. 50].

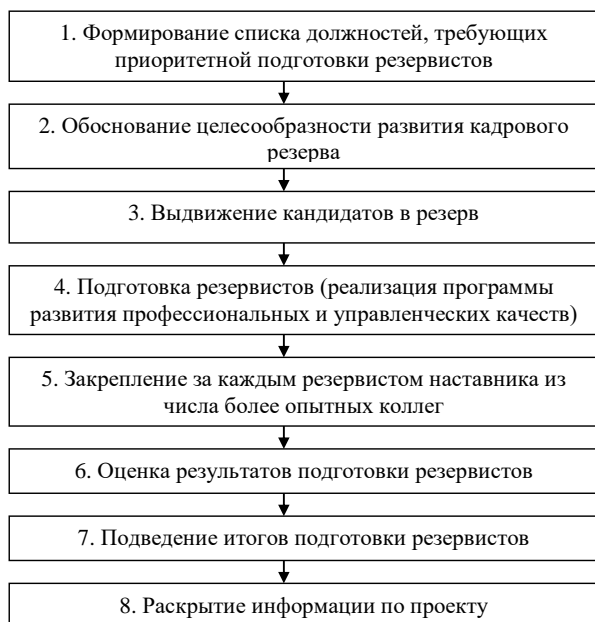


Рисунок 2 – Этапы формирования кадрового резерва

Первый этап: формирование списка должностей, требующих приоритетной подготовки резервистов. На каждую должность в резерве планируются как минимум два кандидата (это необходимо во избежание случайностей: ухода одного из них из компании или выбытия из программы подготовки резервистов).

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

Третий этап: выдвижение кандидатов в резерв. На этом этапе разрабатывается модель компетенций, которыми должны обладать кандидаты на включение в кадровый резерв (общие и специальные компетенции), и определены способы выдвижения последних: выдвижение сотрудника его непосредственным руководителем (вышестоящим руководителем);

самовыдвижение сотрудника; выдвижение по результатам ежегодной оценки (периодичностью два раза в год); выдвижение в кадровый резерв кадровой службой по результатам адаптации и заявлению сотрудника.

Четвертый этап: подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих качеств). Цель данного этапа – обеспечение подготовки резервиста к требованиям целевой должности с учетом его индивидуальных особенностей, сильных и слабых сторон. Как правило, программа подготовки бывает рассчитана на период от 6 до 12 месяцев в зависимости от должности, на которую планируется подготовить сотрудника, и уровня имеющихся у него знаний и навыков. Программа реализуется в рамках внутреннего обучения.

Пятый этап: закрепление за каждым резервистом наставника из числа более опытных коллег / вышестоящих руководителей. При включении в кадровый резерв за каждым резервистом закрепляется наставник. По итогам прохождения программы развития резервиста наставник может быть поощрен. В зависимости от уровня подготовки нового сотрудника и сложности задачи наставник выбирает стиль взаимодействия с ним.

Шестой этап: оценка результатов подготовки резервистов. Сотрудники кадровой службы проводят комплексную оценку качества подготовки резервистов. При этом рассматривается результативность работы за период подготовки (высокая, растущая, средняя, низкая и т. д.).

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

- о поощрении успешных резервистов из числа сотрудников, продемонстрировавших рост результативности и повышение профессиональных качеств;
- об исключении из резерва сотрудников, продемонстрировавших снижение или отсутствие прогресса в развитии профессиональных и управленческих качеств;
- о дальнейшей работе с кадровым резервом.

Восьмой этап: раскрытие информации по проекту. Информация,

предназначенная для сотрудников, включенных в кадровый резерв, потенциальных кандидатов, а также информация о замещаемых должностях и предлагаемых позициях должна быть открытой. Только в этом случае удастся создать эффективную систему, способствующую повышению мотивации сотрудников и их лояльности по отношению к компании [12, с. 51].

Для успешной реализации этого процесса следует придерживаться основных рекомендаций:

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

2. Исходя из перечня компетенций, составить базу данных о потенциальных кандидатах в кадровый резерв, отметив все компетенции и навыки, которыми обладает каждый из них, чтобы всегда можно было быстро найти человека, подходящего для появившейся вакансии. Такая база данных должна быть актуальной, своевременной, систематически и периодически обновляемой, с возможностью корректировки.

3. Разработать и определить критерии и показатели, по которым возможно отследить процесс формирования кадрового резерва. Такими критериями могут быть: процент вакансий, заполняемых внешними или внутренними кандидатами; процент сотрудников, которые уходят из компании из-за того, что их развитию не уделялось достаточно внимания и др. Мониторинг должен проводиться регулярно, систематически. Инструментами мониторинга могут быть рейтинговые карты, опросники и т. д.

4. Доводить до подчинённых исчерпывающую информацию и в полном объёме об условиях и требованиях формирования кадрового резерва. Работать не только с теми, кто вошёл в резерв, но и с потенциальными кандидатами на выдвижение на руководящие позиции в будущем, в том числе с самовыдвиженцами [28, с. 88].

Таким образом, формирование кадрового резерва – сложный, трудоёмкий процесс, состоящий из нескольких этапов, при этом каждый этап

завершается процедурой оценки и отбора. В идеале работа по созданию кадрового резерва должна начинаться на этапе взаимодействия с отраслевыми вузами или вузами, выпускающими специалистов, необходимых для предприятия, когда студенты, пришедшие на практику или стажировку, не только проходят этап адаптации, но и формируют первичные профессиональные навыки, умения. А у предприятия есть возможность присмотреться к студенту-практиканту и оценить, насколько он соответствует требованиям той или иной должности, принимает ли он традиции, ценности компании, прилагает ли он усилия к саморазвитию, а, следовательно, и к развитию организации.

#### **1.4. Анализ возможных технологий в работе с кадровым резервом**

Отбор в кадровый резерв производится из числа претендентов с помощью оценки деловых качеств кандидатов. При этом используются специальные технологии, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

- общественно-гражданская зрелость;
- отношение к труду;
- уровень знаний и опыт работы;
- организаторские способности;
- умение работать с людьми;
- умение работать с документами и информацией;
- умение своевременно принимать и реализовывать решения;
- способность увидеть и поддержать передовое;
- морально-этические черты характера. [27, с. 93]

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и организации, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент на эту

конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

Возможных технологий в работе с кадровым резервом показаны в таблице 3. [8, с. 50]

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

Таблица 3 – Технологии в работе с кадровым резервом

Наименование оцениваемых качеств	Анализ анкетных данных	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов	Собеседование
1. Интеллект		++	++			+
2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	+			++		+
3. Профессиональные знания и навыки	+		+	++	+	+
4. Организаторские способности и навыки	+		++	+	+	+
5. Коммуникативные способности и навыки		+	++			++
6. Личностные способности (психологический портрет)		++	+		+	++
7. Здоровье и работоспособность	+		+		+	+
8. Внешний вид и манеры			+			++
9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)						++

Отбор в кадровый резерв в организациях осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом). В функции



менеджеров по управлению персоналом входят:

- выбор критериев отбора;
- утверждение критериев отбора;
- отборочная беседа;
- работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
- проведение тестов;
- конечное решение при отборе.

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

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

Основные методы и технологии:

1. Предварительный анализ анкетных данных (краткая регистрационная анкета, резюме, письмо-заявление).
2. Предварительное отсеивающее собеседование (как правило, телефонное).
3. Анализ заполненной в организации или на сайте подробной анкеты.
4. Основное собеседование (серия собеседований).
5. Проверка отзывов.

Дополнительные методы и технологии:

1. Тестирование способностей (IQ, объем внимания и др.).
2. Психологическое тестирование.
3. Профессиональное тестирование знаний и навыков. Выполнение пробных заданий.
4. Assessment Center.

5. Метод «360 градусов».
6. Проверка на полиграфе (детекторе лжи).
7. Проверка через службу безопасности.

Предлагаемое деление на основные и дополнительные методы достаточно условно. К основным отнесены те, для применения которых не требуется сколько-нибудь сложного специального инструментария. Поэтому они используются почти всякой компанией, осуществляющей подбор персонала.

Дополнительные же методы и технологии применяются либо кадровыми, рекрутинговыми агентствами, либо внедряются на предприятие, но в результате проделанной серьезной работы.

В наши дни в организациях начинают активно применяться современные технологии в работе с кадровым резервом, основанные на использовании при оценке тестов, интервью, деловых игр и т.д.

К данной группе методов можно отнести получившие в последнее время широкую известность методики Ассесмент Центр (Assessment Center) и оценка 360 градусов.

Важнейшее отличие Assessment Center от остальных процедур – использование кроме психологических тестов и интервью поведенческих упражнений и деловых игр, в которых участники моделируют реальное поведение: решение профессиональных задач, переговоры с клиентом. Это позволяет выявить как имеющиеся у сотрудника навыки, так и скрытые возможности. На основании результатов Assessment Center планируется обучение, выработка навыков, необходимых для работы.

К преимуществам данной методики можно отнести то, что проведение Ассесмент Центра позволяет компании решать широкий круг задач: отбор персонала, увольнение, понижение или сокращение, повышение или перемещение сотрудника, изменение оплаты, премирование, идентификация сотрудников с повышенным потенциалом, формирование кадрового резерва, определение потребности в обучении, обучение и развитие сотрудников,

мотивирование участников на развитие определенной группы навыков, составление плана развития для участников, обратная связь с сотрудниками. [5, с. 84]

В то же время Ассесмент Центр имеет и ряд недостатков: это достаточно сложная и длительная процедура; дорогая, поскольку необходимы определённые затраты на подготовку группы экспертов или на привлечение их со стороны; отсутствие заранее прописанного правильного поведения испытуемого для достижения целей компании, на основании чего и должна проводиться оценка.

Метод «360 градусов» представляет собой оценку сотрудника со стороны потенциальных начальника, коллег, подчиненных, клиентов. Также она может быть дополнена самооценкой испытуемого. Данная оценка применяется для предварительного формирования кадрового резерва, выявления потребности в обучении, оценки его результатов, создания планов индивидуального развития [38].

Получение информации от людей, которые взаимодействуют с оцениваемым на работе, делает оценку «360 градусов» достаточно надежным инструментом, позволяющим сформировать данные на основе широкого охвата мнений. В какой-то степени этот метод позволяет снизить субъективность оценки за счёт того, что в процессе опроса множества людей происходит «сглаживание» субъективизма. В то же время у данного метода есть и свои недостатки: высокая трудоёмкость процессов подготовки процедуры оценки, её проведения и обработки результатов, а также зависимость результатов от состояния психологического климата в коллективе и существующей корпоративной культуры организации (например, в организациях с авторитарным стилем руководства данная методика не будет эффективна).

Assessment Center и метод «360 градусов» дают достаточно качественную оценку потенциального персонала. Данные методы часто дополняются другими методами оценки кандидатов: анкетирования, классификации, интервью, тестирование, метод независимых судей и др.

Сформируем преимущества таких технологий как «Assessment Center» и «360 градусов»:

- надёжность: по сравнению с другими методами результаты более надежны для прогнозирования будущего выполнения работы;
- процессный подход при работе с кадровым резервом;
- массовость: применение метода позволяет одновременно оценить несколько кандидатов;
- наглядность: реальное поведение кандидатов наглядно проявляется в процессе выполнения заданий, что повышает точность оценки;
- выявляет реальные способности: упражнения смоделированы на основе реальных рабочих ситуаций, с которыми столкнутся кандидаты. Это позволяет увидеть наиболее вероятное поведение кандидатов в профессиональной деятельности;
- финансовая выгода: меньшая вероятность ошибиться и подобрать не того кандидата, а значит, экономия на повторном подборе;
- инструмент развития персонала: сразу можно увидеть слабые стороны кандидата и обратить на них внимание при его развитии;
- формирование позитивного имиджа компании в глазах кандидатов и потенциальных клиентов, обеспечивая тем самым, дополнительную рекламу.

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

## **2. Выявление необходимости формирования кадрового резерва в организации ООО «Марс»**

### **2.1. Общая характеристика деятельности организации ООО «Марс»**

История компании «Марс» (Mars) началась в 1911 году, когда Фрэнк С. Марс начал производство и продажу шоколадных батончиков со сливочным кремом у себя на кухне в г. Такома (штат Вашингтон, США), что стало одной из первых предпосылок создания кондитерской компании. В 1920-х годах Форрест Е. Марс старший стал работать вместе со своим отцом, и вместе они выпустили батончик MILKY WAY®. В 1932 г. Форрест старший переехал в Великобританию, мечтая построить бизнес на принципах «взаимной выгоды» для всех акционеров – данное видение лежит в основе нынешней корпорации Mars, Incorporated. Компания Mars, штаб-квартира которой находится в г. МакЛейн, штат Вирджиния [39].

На сегодняшний день в «Марс» в России и СНГ работает более 7000 сотрудников, а по всему миру это число превышает 72000 человек.

Цель компании – производить и распространять продукты питания, обеспечивая взаимную выгоду для всех заинтересованных сторон.

Основные бренды и сегменты «Марс»

1. Шоколад (Chocolate). На российском рынке шоколада Mars входит в тройку лидеров с долей рынка в 17%.

2. Продукты питания для домашних животных (Petcare). Mars является одним из крупнейших мировых производителей кормов для животных. При этом в России Mars – безоговорочный лидер. На долю компании приходится 60% продаж.

3. Жевательная резинка (Wrigley). Wrigley со штаб-квартирой в Чикаго (штат Иллинойс, США) является одним из крупнейших в мире производителей жевательной резинки и сладостей. В Wrigley работает более 17 000 сотрудников в 48 странах.

4. Продукты питания (Food). Mars Food (штаб-квартира в Брюсселе, Бельгия) производит продукты питания в соответствии с местными традициями по всему миру. В Mars Food работает более 1 700 сотрудников в 10 странах.

Компания «Марс» имеет девять фабрик и 30 офисов.

Бренды: Chocolate – SNICKERS<sup>®</sup>, M&M'S<sup>®</sup>, DOVE<sup>®</sup>, MARS<sup>®</sup>, MILKY WAY<sup>®</sup>, MALTESERS<sup>®</sup>, BOUNTY<sup>®</sup>, TWIX<sup>®</sup>, A.KORKUNOV<sup>®</sup>; Petcare – PEDIGREE<sup>®</sup>, WHISKAS<sup>®</sup>, ROYAL CANIN<sup>®</sup>, SHEBA<sup>®</sup>, CESAR<sup>®</sup>, PERFECT FIT<sup>®</sup>, CHAPPI<sup>®</sup>, KITEKAT<sup>®</sup>; Wrigley – ORBIT<sup>®</sup>, ECLIPSE<sup>®</sup>, 5<sup>®</sup>, DOUBLEMINT<sup>®</sup>, WRIGLEY'S SPERAMINT<sup>®</sup>, HUBBA BUBBA<sup>®</sup>, SKITTLES<sup>®</sup>, STARBURST<sup>®</sup>; Food – UNCLE BEN'S<sup>®</sup>, DOLMIO<sup>®</sup> [39].

Mars ведет деятельность в России и на 12 сопредельных рынках региона СНГ: Армения Азербайджан, Беларусь, Грузия, Казахстан, Киргизия, Молдова, Монголия, Таджикистан, Туркменистан, Украина и Узбекистан.

Компания, со штаб-квартирой в г. Маклин, штат Виргиния, имеет чистую прибыль от продаж свыше 30 млрд. долларов США.

В основе культуры и подхода к ведению бизнеса лежат Пять принципов Mars: Качество, Ответственность, Взаимовыгодность, Эффективность и Свобода. Компания объединяет людей разных поколений и культур, проживающих в разных странах и говорящих на разных языках.

Пять принципов – это синонимы Mars. Они определяли подход к работе сотрудников Mars на протяжении большей части истории компании. Каждый день сотрудники компании прикладывают максимум усилий, чтобы воплотить принципы в жизнь при работе с потребителями, заказчиками, бизнес-партнерами, сообществами, а также при общении между друг с другом.

Стратегия компании в области питания уделяет основное внимание следующим аспектам:

1. Информация: предоставление информации потребителям, чтобы они могли принимать осознанные решения для обеспечения здорового образа жизни.

2. Обновление: изменение существующих продуктов для улучшения

пищевой ценности без явного изменения продуктов как таковых.

3. Инновация: создание новых продуктов, предлагающих потребителям более полезные для здоровья возможности питания.

Mars сотрудничает со многими компаниями, научно-исследовательскими институтами, правительством и другими организациями для улучшения питательных свойств и повышения продовольственной безопасности. Партнерство со Всемирной продовольственной программой является тому примером [39].

В России и СНГ Mars официально представлен компанией ООО «Марс».

Рассмотрим показатели финансовой деятельности ООО «Марс» (рисунок 3).

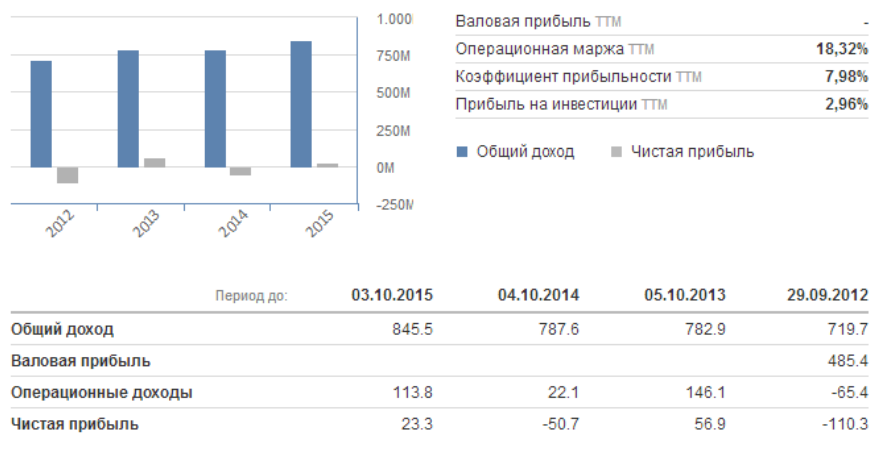


Рисунок 3 – Финансовые показатели ООО «Марс», млрд. руб.

Как видим, компания имеет достаточно большой оборот ежегодно, при этом, 2012 и 2014 года оказались убыточными для ООО «Марс». Такая ситуация произошла из-за вложения больших денежных сумм в развитие и расширение компании. Кроме того, большие вложения компания осуществляет в рекламу и маркетинг. Компания «Марс» целенаправленно формирует свой фирменный стиль. Организует различные методы стимулирования сбыта – лотереи, розыгрыши, конкурсы, праздники и т.д. Большое значение компания

уделяет марочной стратегии. Разработка новых видов, повышение качества, внешнее оформление создают марке фирмы солидный имидж и устойчивое предпочтение со стороны потребителей.

Среди главных конкурентов «Марс» в борьбе за нишу рынка являются такие мастера своего дела как: Ван-Мелле, Нестле, Крафт, Красный октябрь и другие. Однако при таких конкурентах, «Марс» чувствует себя более чем уверенно.

Эффективной деятельности способствует грамотно выстроенная структура управления компанией.

Структура Mars приведена на рисунке 4 [39].



Рисунок 4 – Структура «Марс»

Управление корпорацией Mars, являющейся семейным бизнесом, осуществляет Правление. Все члены Правления являются членами семьи Марс. Правление Mars Incorporated получает независимые советы от четырех внешних консультантов.

Команда топ-менеджеров компании обладает богатым опытом повседневного контроля работы предприятий в шести бизнес-сегментах:



Petcare, Chocolate, Food, Wrigley, Drinks и Symbioscience. Компания Mars сформировала структуру глобального лидерства в этих бизнес-сегментах, чтобы обеспечить продолжение развития и повышение эффективности своей работы.

ООО «Марс» отличается демократичной культурой общения – сотрудники всегда общаются друг с другом на «ты» (даже если это стажер и генеральный директор). Все офисы спланированы по принципу открытого пространства.

Для всех сотрудников действует одинаковый соц.пакет (страховка, мобильная связь, питание и т.д.). Как семейная компания, ООО «Марс» уделяет особое внимание взаимоотношениям между коллегами – сознательно работают над укреплением командных связей, поддерживают проведение неформальных мероприятий. Сотрудники ООО «Марс» ощущают себя членами одной команды, готовой идти к общей цели в соответствии с принципами компании.

## **2.2. Анализ текущей системы подбора персонала**

В условиях рыночной конкуренции качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение организаций. В настоящее время многие компании перешли к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора.

В процедуре подбора персонала в ООО «Марс» используются внутренний и внешний рынки рабочей силы, то есть привлекаются либо свои сотрудники, либо сотрудники со стороны.

Можно предположить, что внутренний рынок предпочтительнее. «Старый» сотрудник уже адаптирован к условиям труда организации. Кроме того, нельзя не учитывать и желание каждого работника двигаться по служебной лестнице.

На рисунке 5 показан процент использования внутреннего и внешнего рынка рабочей силы при приеме на работу.

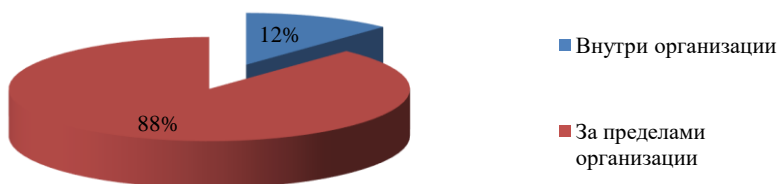


Рисунок 5 – Внутренние и внешние рынки рабочей силы в ООО «Марс»

По данным рисунка 5 видно, что основная часть сотрудников ООО «Марс» набирается за пределами организации, это 88% от общей численности, сюда же относится набор нового персонала уже через сотрудников компании, по их рекомендациям, и всего 12% набирается внутри фирмы, за счет продвижения сотрудников по карьерной лестнице по причине увольнения, ухода в декретный отпуск и т.д.

Перед началом процесса отбора и оценки персонала в компанию необходимо формирование профессиональных и личностных требований к кандидату, в частности:

- какая квалификация требуется для выполнения работы;
- какую часть работы выполняет отдельный работник;
- в какой мере содержание работы воздействует на работника;
- требуется ли наличие обратной связи от конечного результата;
- должна ли работа предполагать развитие и обучение работника;
- какими личностными данными должен работник обладать.

Для отбора сотрудников в ООО «Марс» используется многоступенчатый подход. Общая схема отбора персонала, действующая на предприятии, представлена в таблице 4. Данная схема в компании является наиболее часто практикуемой. Однако кроме нее, существуют некоторые и другие схемы

приема на работу в ООО «Марс», их рассмотрим далее [40].

Таблица 4 – Общая схема отбора персонала на предприятии

№ п/п	Содержание этапа отбора персонала	Документы	Ответственные исполнители	Приблизительные сроки исполнения
1	На каждую вакантную должность составляется заявка на подбор персонала, включающая в себя: наименование должности; наименование подразделения; размер оплаты труда; требования к кандидату.	Заявка на подбор персонала	Руководители подразделений, в которых появилась вакансия и менеджер по персоналу	1-3 дня с момента возникновения вакансии
2	Анализ внутренних и внешних источников привлечения персонала, составление объявления об открытой вакансии.	Объявления в СМИ, объявление в Интернете, сайт	Руководители подразделений, в которых появилась вакансия	Объявление подготавливается в течение 3-х дней с момента подачи заявки на подбор персонала
3	Проведение анализа поступающих резюме, отбор из общего числа кандидатов наиболее подходящих по формальным критериям	Резюме, анкета	Руководители подразделений и менеджер по персоналу	В зависимости от срочности заполнения вакансии
4	Заполнение кандидатами анкеты. Анализ анкет с целью отсева части кандидатов и установления степени достоверности и соответствия сведений, представленных в резюме кандидатов	Форма анкеты в приложении 1	Менеджер по персоналу	Анализ проводится в течение 3-5 дней с учетом результатов последующих собеседований
5	Собеседование с линейным руководителем	Анкета, Резюме.	Руководители подразделений	
6	Собеседование с Генеральным директором (руководящие должности)	Анкета, Резюме.	Генеральный директор	
7	Принятие решения относительно приема на работу наиболее подходящего по всем показателям специалиста.	Проект приказа о приеме	Руководители подразделений, менеджер по персоналу	В течение 1-2 дней
8	Заключение трудового договора с принятым сотрудником.	Трудовой договор	Бухгалтерия	Не более одной недели

Хотя основной задачей отдела по подбору персонала является развитие персонала (от найма недавних выпускников до развития лидерских качеств у руководства), истинный охват деятельности отдела обширен. В него попадают

следующие аспекты:

1. Развитие и донесение до сотрудников бизнес-целей и методов работы, которые соответствуют корпоративной философии.

2. Обмен опытом по планированию организационного процесса и повышению эффективности.

3. Разработка и развертывание кадровой политики и практики.

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

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

6. Стимулирование обучения в Университете Mars, поддержка высокой эффективности работы всех сотрудников.

7. Разработка лучшей по отрасли системы оплаты труда и социальных льгот.

Еще один способ подбора – стажировка студентов и выпускников в компании.

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

Отбор на стажировку происходит в несколько этапов:

1. Отбор по резюме.

2. Онлайн-тестирование.

3. Видео-интервью.

4. Интервью с нанимающим менеджером.

Приглашение на стажировку приведено в приложении А.

Также отдельное направление – это подбор руководителей. Leadership Development Program (LDP) в компании – это комплексная программа подготовки и развития профессионалов и лидеров Mars [40].

Эта программа – стартовая площадка для успешных лидеров и менеджеров компании, поэтому стать участником Leadership Development

Program – большая ответственность. ООО «Марс» ждет от кандидатов непрерывного профессионального развития и обучения, усердия в работе и стремления к результату. Несмотря на серьезную поддержку со стороны компании, от молодых специалистов ждут самостоятельного лидирования своих задач и проектов, принятия зрелых и ответственных решений, нестандартных подходов к задачам и инициативность в своей роли.

В ООО «Марс» существует несколько источников подбор персонала. Рассмотрим подробно каждый из них.

#### 1. Сайт компании.

Для того чтобы попасть в компанию, можно пройти следующие этапы отбора на сайте компании:

- найти интересующую вакансию и подать заявку;
- пройти on-line тестирование;
- пройти собеседование;
- проявить себя в «Центре профессионального отбора» – однодневном мероприятии, на котором кандидатов оценивают менеджеры компании.

Рассмотрим данный отбор пошагово:

- выбор вакансии и нажатие кнопки «Подать заявку» на странице программы;
- принять условия соглашения о соблюдении конфиденциальности;
- создать и войти в свой профиль (Приложение Б);
- отправка резюме;
- заполнение профиля;
- ответы на вопросы анкеты. Единая анкета ООО «Марс» приведена в приложении В;
- если заявление заинтересует, ООО «Марс» пришлет приглашение пройти веб-тесты на профпригодность. После успешного прохождения этого этапа идет приглашение на собеседование;
- собеседование. На этом этапе проводится личное собеседование с менеджерами компании Mars;

- приглашение в Центры Профессионального Отбора. Эти мероприятия призваны помочь всем сторонам решить, подходят ли они друг другу. Процесс включает как групповые, так и индивидуальные задания, по результатам которых собираются необходимые аргументы в пользу принятия решения;

- сообщение о решении при любом исходе в течение нескольких дней после посещения Центра Профессионального Отбора [40].

Кроме того, на сайте ООО «Марс» располагается игра Mars Leadership Game (Приложение Г). Это квест, который позволит любому желающему погрузиться в бизнес компании Mars в России и проверить свои профессиональные и лидерские качества в онлайн режиме. Успешное прохождение игры несет дополнительные очки при отборе в компанию.

## 2. Сайты вакансий.

Сайты вакансий – это еще одно место, где можно ознакомиться с вакантными должностями в ООО «Марс» и откликнуться на них (Приложение Д). Каждая вакансия подробно описывает требования к кандидатам, основные обязанности, цель работы. Средняя заработная плата сотрудников среднего звена ООО «Марс» в различных регионах России колеблется от 30 до 60 тыс. руб.

При отборе кандидатов на вакантную должность, специалисты по управлению персоналом ООО «Марс» используют специальные методы (методы оценки и отбора показаны в таблице 5). [18, с. 86]

Условные обозначения: ++ (наиболее эффективный метод); + (часто применяемый метод), по исследованию ООО «Марс».

Таблица 5 – Методы оценки и отбора персонала

Наименование оцениваемых качеств	Анализ анкетных данных	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов	Собеседование
1. Интеллект		++	++			+
2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	+			++		+

Продолжение таблицы 5

3. Профессиональные знания и навыки	+		+	++	+	+
4. Организаторские способности и навыки	+		++	+	+	+
5. Коммуникативные способности и навыки		+	++			++
6. Личностные способности (психологический портрет)		++	+		+	++
7. Здоровье и работоспособность	+		+		+	+
8. Внешний вид и манеры			+			++
9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)						++

3. Внутренний рынок рабочей силы. В ООО «Марс» поиск сотрудников внутри своей компании практикуется довольно часто и чаще всего такие назначения являются скоропалительными и импульсивными. Такие назначения в основном происходят в связи с увольнением сотрудника или уходом его в декрет. Чаще всего не остается другого выхода, так как готового претендента на должность чаще всего нет, и компания принимает решение повысить в должности своего сотрудника.

Таким образом, вы видим, что на предприятии постоянно идет подбор персонала, разрабатываются программы стажировки молодых специалистов, однако при этом, в компании не формируется кадровый резерв в полной мере. При отсутствии базы резерва и точного планирования в количественном выражении необходимости персонала, нельзя утверждать об эффективной системе подбора персонала на предприятии.

При формировании кадрового резерва необходимо не только определить требования, предъявляемые к кандидату на замещение вакантной должности, но и решить вопрос «Как будет осуществляться набор сотрудников в кадровый

резерв?»).

Более подробное исследование потребностей ООО «Марс» в формировании кадрового резерва проведем в следующем разделе.

### **2.3. Исследование потребностей ООО «Марс» в формировании кадрового резерва**

На сегодняшний день в условиях жесткой конкуренции квалифицированных кадров на рынке труда, все большую актуальность приобретает вопрос кадрового резерва на предприятии. Желание карьерного роста входит в топ-5 факторов привлекательности работодателя – поколение молодых специалистов стремится к развитию и росту. Если компания не способна им предоставить такую возможность, то молодые и амбициозные сотрудники с практическим опытом уходят к конкурентам.

Культура ООО «Марс» поддерживает открытый и честный диалог между руководителями и членами их команд. Чтобы узнать, что думают более 7 тыс. сотрудников ООО «Марс» о работе в компании, сотрудники по работе с персоналом ежегодно проводят опрос для определения вовлеченности сотрудников. В 2014 году результаты этого опроса показали, что 72 % сотрудников чувствуют энтузиазм, заинтересованность и преданность своей работе по сравнению с 70 %, полученными в 2013 году. Руководители компании используют эти результаты для усовершенствования методов работы, и вместе со своими командами разрабатывают планы, стимулирующие активное участие сотрудников в работе в течение всего года. Компания уже добилась значительных результатов и продолжает увеличивать показатели каждый год. Согласно результатам опроса Gallup при определении уровня вовлеченности сотрудников с 2012 года процент повысился с 67 до 72%.

Общая численность ООО «Марс» на последний отчетный период (2015 год) в России и СНГ составила 7017 человек, из которых 540 человек – аппарат управления [39].



На рисунке 6 показана структура ООО «Марс» по возрасту.

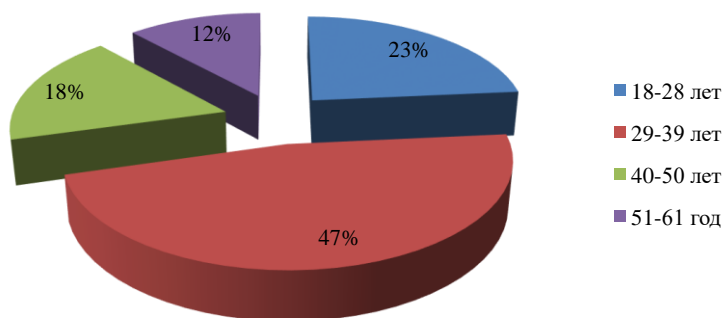


Рисунок 6 – Структура сотрудников ООО «Марс» (по возрасту)

Исходя из рисунка, можно выделить четыре основных сегмента диаграммы, это 47% сотрудники в возрасте 29-39 лет, 23% сотрудники в возрасте 18-28 лет, 18% сотрудники в возрасте 40-50 лет, 12% сотрудники в возрасте 51-61 год. По проведенному анализу, можно сказать, что работники ООО «Марс» все относительно молодого возраста.

Далее, на рисунке 7 рассмотрим уровень образования сотрудников ООО «Марс».

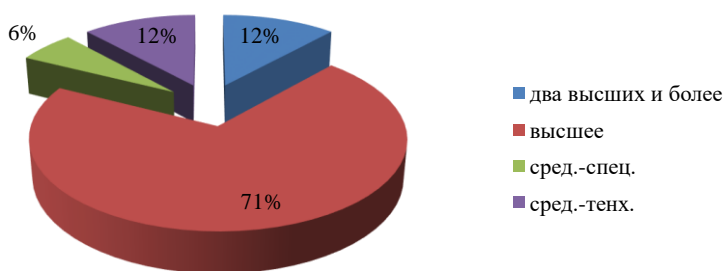


Рисунок 7 – Структура сотрудников ООО «Марс» (по образованию)

По данным рисунка 7 видно, что 71% работников имеют высшее

образование, 12% работников имеют два высших образования, 12% имеют средне техническое образование, и всего лишь 6% имеют среднее специальное образование. Это означает, что персонал на предприятии отбирают по определенным критериям, в том числе и по образованию.

Далее рассмотрим структуру сотрудников по стажу работы в данной компании (рисунок 8).

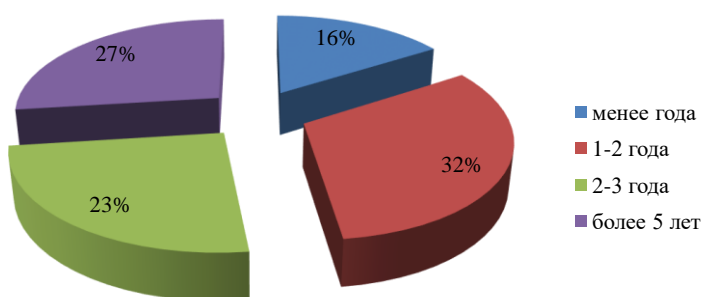


Рисунок 8 – Структура сотрудников ООО «Марс» (по стажу работы)

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

Причины текучести кадров в ООО «Марс» разные. В основном они такие:

- неясные шансы для роста;
- уход к конкурентам;
- слишком много работы (переработки);
- отсутствие программы кадрового резерва;
- недостаточная заработная плата;
- разочарование в ожиданиях.

Рассмотрим динамику численности сотрудников ООО «Марс» за 2014-2015 года в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика численности сотрудников ООО «Марс» за 2014-2015 года

Показатель	Величина		Откл.
	2014	2015	
Плановая численности персонала, чел	7012	7036	24
Среднесписочная численность персонала, чел.	6970	7017	47
Нехватка персонала, чел.	42	19	-23
Количество принятого персонала, чел.	570	581	11
Количество уволившихся работников, чел.	523	534	11
из них руководящего персонала, чел	42	43	1
Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	572	534	-38
Количество работников, проработавших весь год, чел.	5877	5902	25
Текучесть, %	7,50	7,61	0,11
Оборот по приему, %	8,18	8,28	0,10
Оборот по выбытию, %	8,21	7,61	-0,60
Постоянство состава, %	84,32	84,11	-0,21

По данным таблицы 6 видно, что произошли изменения практически во всех показателях. Плановая численность сотрудников составила в 2014 году 7012 человек, и изменилась в 2015 году, составив 7036 человек (откл. 24). Среднесписочная численность в 2014 году составила 6970 человек, в 2015 – 7017 (откл. 47), нехватка персонала составила в 2014 году - 42 человека, в 2015 году – 19 человек, количество принятого персонала в 2014 году составило 570 человека, в 2015 – 581 человек, количество уволившихся сотрудников составило в 2014 и в 2015 годах – 523 и 534 человек соответственно, количество работников проработавших весь год составило в 2014 году – 5877 человека и в 2015 году – 5902 человек. Текучесть кадров составила в 2014 и 2015 годах 7,5% и 7,61% соответственно; Оборот по приему в 2014 году – 8,18%, в 2015 году – 8,28%; Оборот по выбытию составил в 2014 и 2015 годах – 8,21% и 7,61%; Постоянство состава составило в 2014 году – 84,32%, в 2015 – 84,11%.

Таким образом, мы видим, что в ООО «Марс» происходят довольно частое движение персонала.

На текущий момент в компании открыто некоторое количество вакансий и идет поиск сотрудников. Потребность в персонале в ООО «Марс» показана в таблице 7 [40].

Таблица 7 – Диагностика потребности в персонале в ООО «Марс»

Должность	Причина открытия вакансии	Потребность, чел.	Крайний срок закрытия вакансии
Заместитель генерального директора по маркетингу	Увольнение	1	09.16
Начальник производства	Уход на пенсию	1	12.16
Финансовый директор	Увольнение	1	09.16
Менеджер по проекту	Изменение орг. структуры	14	08.16
Специалист по развитию территорий	Увольнение	7	08.16
Заместитель генерального директора по АХО	Уход на пенсию	1	12.16
Менеджер по персоналу	Изменение орг. структуры	1	08.16
IT-специалист	Изменение орг. структуры	2	10.16
Аналитик по развитию и разработке BI решений	Увольнение	1	11.16

На предприятии на текущий момент существует потребность в кадрах, в том числе высококвалифицированных, но в связи с отсутствием кадрового резерва, в течение нескольких месяцев ООО «Марс» необходимо будет осуществлять отбор сотрудников.

Для более полного понимания мнение руководителей структурных подразделений о потребности в формировании кадрового резерва, отделом по персоналу ООО «Марс» было проведено анкетирование.

Основные цели анкетирования:

- выявление мнения руководителей о текущей потребности в кадровом резерве;
- определение основных плюсов кадрового резерва на их взгляд;
- определение узких мест в процессе отбора;
- прояснения требований к кандидатам, попадающим в резерв и способ формирования резерва.

В опросе приняло участие большая часть руководителей. Количество опрошенных составило 390 человек.

По форме проведения анкетирование было прямым (личным),

специфика которого состоит в непосредственном, личном взаимодействии интервьюера и респондента в процессе их целенаправленного общения в офисе. Прямое анкетирование позволяет собеседникам наладить контакт между собой, что способствует наиболее продуктивному общению, а, следовательно, и более объективному и тщательному анализу.

Бланк анкеты находится в приложении Е.

Анкеты были обработаны и сведены в единую таблицу результата опроса (таблица 8).

Таблица 8 – Результаты опроса

Вопрос/ответ	Количество (чел.)	Процент (%)
1. Существует ли на предприятии текучесть кадров? (выбрать 1 вариант ответа)		
Да	241	62
Нет	148	38
2. Какие из перечисленных факторов, на ваш взгляд, позволят уменьшить текучесть кадров? (выбрать не более 2-х вариантов ответа)		
Повышение возможности принимать решения	59	8
Повышение возможности для самореализации	86	12
Карьерный и профессиональный рост	144	20
Формирование кадрового резерва	159	22
Дополнительная нематериальная мотивация	96	13
Дополнительная материальная мотивация	174	24
3. Существует ли на предприятии потребность в кадровом резерве? (выбрать 1 вариант ответа)		
Да	249	64
Нет	86	22
Затрудняюсь ответить	55	14
4. Основные плюсы кадрового резерва на ваш взгляд? (выбрать 1 вариант ответа)		
Сокращение времени на поиск и адаптацию сотрудников	217	56
Кадровый рост сотрудников, сохранения знаний и опыта в компании	68	17
Соревновательный момент для сотрудников компании	46	12
Повышение мотивации и вовлеченности персонала	30	8
Никакого	29	7
5. Какие наиболее важные требования к кандидатам? (выбрать 1 вариант ответа)		
Формальные критерии (диплом, высшее образование и т.д.)	0	0
Профессиональные критерии (знания, навыки)	324	83
Личностные критерии (наиболее подходящий под коллектив)	66	17
6. Укажите, какой способ формирования резерва для вас наиболее приемлем? (выбрать 1 вариант ответа)		

Продолжение таблицы 8

Открытый. Каждый сотрудник знает о выдвижении его и коллег на какую-либо должность	208	53
Закрытый. Сотрудники не догадываются о том, что их включили в кадровый резерв на какую-либо должность	182	47
7. Ваш стаж работы в ООО «Марс»? (выбрать 1 вариант ответа)		
менее года	6	2
от года до 3-х лет	94	24
от 3-х до 5 лет	184	47
более 5 лет	106	27

Также в анкете присутствовал и открытый вопрос: «Как на ваш взгляд должен происходить процесс зачисления в кадровый резерв. Коротко, поэтапно».

На этот вопрос 160 человек считают, что процесс зачисления в кадровый резерв должен происходить точно так же, как и подбор основного персонала, ведь именно его они коротко описали в своем ответе. 98 человек поняли этот вопрос, как вопрос о том, как зачислять в кадровый резерв текущих сотрудников. На этот вопрос они ответили, что нужно смотреть на человека и оценивать его на протяжении всей работы и ничего другого делать не нужно. Остальные сотрудники затруднились ответить на данный вопрос.

Тем самым, можно сказать, что руководство не имеет полного представления о том, каким образом возможно формирование кадрового резерва.

Рассмотрим более подробно ответы на закрытые вопросы анкетирования.

Итак, в результате анкетирования, выявили, что среди опрошенных 62% (241 человек) считают, что в компании существует текучесть кадров и 38% такой проблемы не видит.

24% опрошенных считают, что дополнительная материальная мотивация – это тот фактор, который позволит уменьшить текучесть кадров. 22% таким факторов видят формирование кадрового резерва, 20% карьерный и профессиональный рост, остальные факторы занимают наименьшее количество

процентов.

На рисунке 9 изображена диаграмма, показывающая основные факторы, позволяющие уменьшить текучесть кадров, по мнению руководителей.

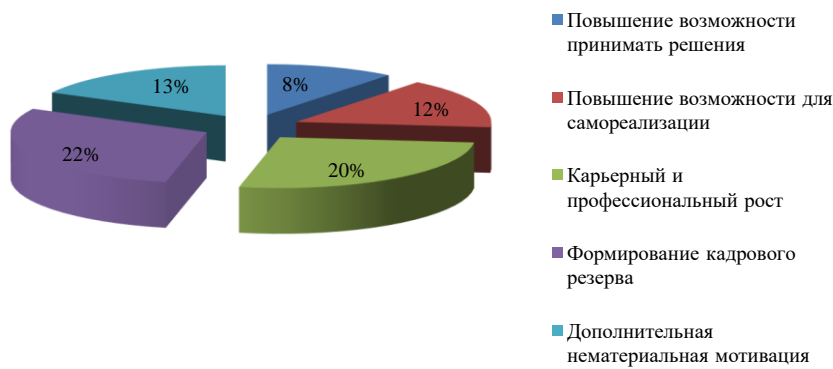


Рисунок 9 – Основные факторы, позволяющие уменьшить текучесть кадров, по мнению руководителей

На рисунке 10 показаны ответы на вопрос о том, существует ли на предприятии потребность в кадровом резерве.

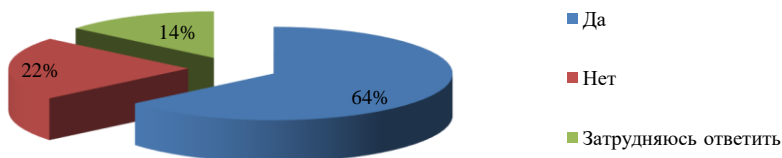


Рисунок 10 – Ответы на вопрос о том, существует ли на предприятии потребность в кадровом резерве

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

Как распределились ответы опрошенных участников на вопрос «Основные плюсы кадрового резерва на ваш взгляд» посмотрим на рисунке 11.



Рисунок 11 – Ответы на вопрос о том, какие основные плюсы кадрового резерва, по мнению руководителей

Большая часть опрошенных (56%) считают, что основные плюсы кадрового резерва – это сокращение времени на поиск и адаптацию персонала, 17% сказали о том, что кадровый резерв позволит обеспечить кадровый рост сотрудников, тем самым сохраняя знания и опыт внутри компании, еще 12% считают, что в этом будет проявляться соревновательный момент для сотрудников, 8% сказали о повышении мотивации и вовлеченности персонала, 7% никаких плюсов не видят.

Наиболее важными требованиями к кандидатам, 83% из 100% назвали профессиональные критерии, 17% ответили, что личностные критерии важнее.

На рисунке 12 ответы на вопрос о способе формирования резерва.

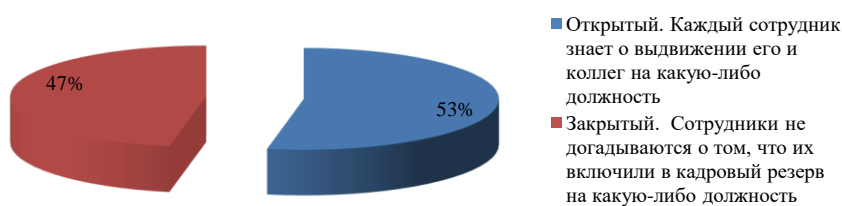


Рисунок 12 – Ответы на вопрос о том, какой способ формирования резерва внутри компании наиболее приемлем



На данный вопрос ответы разделились практически поровну. Когда сотрудник знает о выдвижении его и коллег на какую-либо должность, то усиливается мотивация, повышается инициативность, ответственность, дисциплина, лояльность персонала. Вместе с тем, могут возникать неоправданные ожидания. А закрытый резерв сможет исключить конфликты между сотрудниками, но и плюсы открытого ему становятся недоступны.

Таким образом, мы видим, что, по мнению руководителей, в компании существует текучесть кадров, что подтверждают рассчитанные показатели. На предприятии много открытых вакансий и большинство руководителей видят потребность в кадровом резерве. 22% опрошенных считают, что кадровый резерв смог бы предотвратить текучесть кадров.

В целом, руководители ощущают потребность в кадровом резерве. Первой и главной причиной формирования кадрового резерва является предотвращение кадрового «голода».

Вторая причина – это мотивация персонала. В начале сотрудников мотивирует возможность профессионального развития, затем – карьерного роста. Наличие грамотно организованного кадрового резерва в ООО «Марс» позволит уменьшить текучесть кадров, позволит повысить отдачу от сотрудников. Для работающих сотрудников кадровый резерв становится «мостиком» в новые возможности. Менеджеры по персоналу могут сохранить ценных сотрудников для компании, продлить время их работы на компанию за счет развития и ротации.

Третья причина – возможность сохранения знаний и опыта в компании. Работа с кадровым резервом с помощью организации стажировок позволяет передать опыт от зрелых специалистов молодым.

Текучка кадров в компании неизбежна и должна быть прогнозируема. Необходимо самим своевременно обновлять состав, высвобождать места более способным и мотивированным, иначе компанию ждет застой.

Отсюда вытекает четвертая причина формирования кадрового резерва: это диагностика, возможность проявиться новым талантам и выявить

сотрудников с неадекватной самооценкой.

Пятая причина – это экономия денег. С помощью кадрового резерва сокращается время (до 6 мес.) на поиск и адаптацию руководителей со стороны. Работающий в компании сотрудник из группы резерва лоялен, знаком с особенностями компании. Обычно он гораздо более эффективен, за исключением редких случаев, когда требуется свежий взгляд на ситуацию в компании, внедрение опыта более успешных компаний.

Шестая причина – сокращается время на поиск нового сотрудника среднего звена и ниже, так как в кадровом резерве уже ожидают своего места в компании несколько претендентов.

ООО «Марс» уже делает достаточно много для того, чтобы вести эффективную работу с персоналом – проводит стажировки, ведет тщательный отбор, однако полноценную работу по кадровому резерву, с построением планов и разработке программы на несколько лет вперед, не ведет, однако, судя по проведенному опросу, уже ощущает в этом потребность.

### 3. Мероприятия по разработке кадрового резерва в ООО «Марс»

#### 3.1. Программа по формированию кадрового резерва и оценка эффективности разработанных мероприятий

Выявив потребность в кадровом резерве, для ООО «Марс» разработаем программу по формированию резерва. Формирование резерва включает в себя несколько этапов (рисунок 13) [31, с. 56].



Рисунок 13 – Процесс подготовки резерва кадров на выдвижение

Первый шаг в формировании кадрового резерва является издание приказа (Приложение Ж). Руководство ООО «Марс» заинтересовано в формировании кадрового резерва из текущих сотрудников компании (внутренний), так как на данный момент всего лишь 12% сотрудников принимаются на работу таким образом.

На каждую должность в резерве планируются как минимум два

кандидата (это необходимо во избежание случайностей: ухода одного из них из компании или выбытия из программы подготовки резервистов).

Основные моменты технологии формирования резерва представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Разработка технологии формирования резерва

Ключевые моменты	Выбор
1. Источники резерва:	v внутренние v внешние
2. Тип гласности для персонала:	v открытый v закрытый
3. Подход при формировании	v под позицию ищем таланты «живой» подход

Далее проведем расчет численности ключевых должностей в резерв (таблица 10).

Таблица 10 – Ключевые должности в ООО «Марс»

Подразделение	ФИО руководителя	Наименование должности, на которую предоставляется резерв	Количество
Отдел маркетинга	Рябченко Р.В.	Заместитель генерального директора по маркетингу	1
Производство	Филат И.И.	Начальник производства	1
		Заместитель начальника производства	1
		Главный технолог	1
Информационные технологии	Глухих М.С.	IT-специалист	2
		Аналитик по развитию и разработке BI решений	1
Финансы	Шишанина М.В.	Финансовый директор	1
		Главный экономист	1
Продажи	Киричев В.П.	Начальник отдела продаж	1
		Менеджер по работе с ключевыми клиентами	2

При зачислении в кадровый резерв необходимо иметь письменное согласие работника на включение его в резерв кадров.

Определение профиля ключевой должности позволяет обеспечить качественный подбор кандидатов в резерв, поиск и оценку которых осуществляют руководители подразделений, служба управления персоналом, комиссия по резерву кадров. Подбор производится применительно к

конкретной ключевой должности с учетом соответствия индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального сотрудника для данной должности, результатов работы в занимаемой должности, степени готовности кандидата к занятию ключевой должности.

Сформулируем общие требования к кандидату в ООО «Марс»:

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

2. Наличие у кандидата социальной компетенции: умение понять свое место в системе уже сложившихся взаимоотношений в коллективе и правильно строить свои отношения со всеми сотрудниками, коллегами, и начальством, способность работать в команде, готовность «подставить плечо». Необходимо определить систему ценностей кандидата, в ней должно преобладать ценности труда, семьи и т.д.

3. Соответствие кандидата требованиям корпоративной культуры данного коллектива, т.е. наличие тех специфических качеств, которые необходимы для эффективной деятельности.

Конкретный «профессиональный портрет» содержит следующие сведения:

- образовательный и профессиональный уровень;
- профессиональные навыки;
- наличие дополнительных знаний;
- опыт работы (в какой организации приобретен);
- уровень решаемых на прежнем месте работы задач и степени ответственности на прежнем месте работы;
- личностные качества, способность к обучению, развитию, трудовая мотивация, инициативность [29, с. 9].

До зачисления кандидата в кадровый резерв отдел по работе с персоналом проводит обязательное комплексное тестирование кандидата для

изучения его квалификации, профессионального уровня, личных деловых качеств и составляет психологический портрет. Один из таких портретов приведен в приложении 3. Сотрудник претендует на должность менеджера по работе с ключевыми клиентами. Тестирование кандидата проводится менеджером по персоналу с использованием психологических тестов.

Результаты профессионального тестирования используются также для определения программы повышения квалификации кандидата, зачисленного в кадровый резерв.

В таблице 11 приведены рекомендуемые тесты для оценки кандидата

Таблица 11 – Варианты тестирования кандидатов

	Метод «Assessment Center»	Метод «360 градусов»
Содержание	Группа участников проходит через серию испытаний. В программу Assessment Center включаются деловые и ролевые игры, профессиональные и психологические тесты, самопрезентации, дискуссии, упражнения, письменные работы. За действиями участников ведется внимательное наблюдение, может осуществляться видеосъемка.	Оценочное мероприятие, которое заключается в сборе информации о человеке (или группе) от взаимодействующих с ним лиц, с последующей обратной связью. В основе метода – «круговая» оценка по компетенциям сотрудника руководителем, его коллегами, подчиненными, клиентами, а также самооценка.
Стоимость решения	Плата за трехдневный обучающий курс 20000 руб.	Плата за трехдневный обучающий курс 15000 руб.
Сроки реализации	Большой подготовительный этап, далее групповое собеседование сотрудников 1-2 дня.	Большой подготовительный этап, долгое время для подсчета результатов
Исполнитель	Обученный менеджер по персоналу	Весь коллектив под руководством менеджера по персоналу
Планируемый результат	Качественный и быстрый подбор в результате всесторонней оценки. Выявление трудовой предрасположенности кандидата.	Вовлеченность персонала высокая объективность результатов, гибкость, повышение доверия, а также качества обратной связи
Эффективность	В России пока не достаточно популярен. Процессный подход. Эффективен.	В России пока не достаточно популярен. Эффективен

Кроме того, после тестирования необходимо каждому кандидату пройти барьерометрию. Барьерометрия – отсев кандидатов с невысокой мотивацией к развитию [25, с. 7].

Вопросы и задания для барьерометрии:

– Какие имеются возможности для повышения эффективности работы нашей компании, на Ваш взгляд?

– Дайте свое видение предполагаемого пути развития нашей компании.

– Как Вы себя видите в роли руководителя в будущем компании?

– Какие ценности разделяет большинство сотрудников нашей компании?

Кадровый резерв составляется отделом кадров в виде списков и утверждается генеральным директором ООО «Марс». На рассматриваемые должности список приведен в таблице 12.

Таблица 12 – Список лиц, зачисленных в кадровый резерв

№ п/п	Должность, на которую формируется резерв	На должности работает. Образование	Год рождения. Стаж (общий/ в компании)	Резерв		
				ФИО	Образование	Год рождения. Стаж (общий/ в компании)
1	Заместитель генерального директора по маркетингу	Шмидт С.И. Высшее «Менеджмент»	1956 г.р. 26/12	Поздняков Олег Сергеевич	Высшее «Менеджмент»	1981 г.р. 10/2
2	Начальник производства	Филат И.И. Высшее. «Инженер»	1953 г.р. 22/6	Смирнов Сергей Юрьевич	Высшее «Технолог»	1979 г.р. 12/2
3	IT-специалист	Круглов П.А. Высшее «Программист»	1966 г.р. 15/4	Михнюк Илья Тарасович	Высшее «Программист»	1985 г.р. 7/1
4	Аналитик по развитию и разработке BI решений	Еньшин В.С. Высшее «Программист»	1964 г.р. 12/3	Липовцев Ренат Петрович	Высшее «Программист»	1982 г.р. 10/1
5	Финансовый директор	Шишанина М.В. Высшее «Экономист»	1968 г.р. 16/7	Липихина Мария Сергеевна	Высшее «Экономист»	1984 г.р. 10/2
6	Главный экономист	Ляховец А.Н. Высшее «Экономист»	1961 г.р. 17/5	Кольцева Ольга Игоревна	Высшее «Экономист»	1985 г.р. 10/2
7	Начальник отдела продаж	Киричев В.П. Высшее «Менеджмент»	1979 г.р. 11/4	Завьялова Жанна Юрьевна	Высшее «Менеджмент»	1983 г.р. 11/2
8	Менеджер по работе с ключевыми клиентами	Кучеренко Л.А. Высшее «Менеджмент»	1979 г.р. 10/2	Прост Степан Юрьевич	Высшее «Маркетинг»	1986 г.р. 8/1

Каждый кандидат на руководящую должность должен пройти обучение.

План подготовки резервистов на руководящие должности представлен в таблице 13.

Таблица 13 – План подготовки резерва на руководящие должности

№ п/п	Наименование мероприятий	Количество академических часов	Место проведения
<b>I. Подготовка в центре обучения персонала (ЦОП) ООО «Марс»</b>			
1	Подготовка резерва на должность начальника отдела продаж, главного экономиста, аналитика по разработке ВІ решений, менеджера	14	Центр обучения Персонала ООО «Марс»
2	Подготовка резерва на должность заместителя ген. директора, начальника производственного отдела, финансового директора	14	Центр обучения Персонала ООО «Марс»
<b>II. Подготовка непосредственно на рабочих местах</b>			
3	Подготовка резерва на вышестоящие руководящие должности в своих штатных подразделениях закрепленными за ними наставниками	индивидуально	Отделы производства, маркетинга, продаж, финансов, информационных технологий
<b>III. Самостоятельная подготовка</b>			
4		индивидуально	Не определено

Кроме того, сами специалисты отдела персонала должны пройти обучение. Обучение специалистов и руководителей методам работы с кадровым резервом предотвращает следующие проблемы:

- неправильная организация работы с резервом;
- риск серьезных просчетов при долгосрочном планировании;
- формальный подход;
- нежелание менеджеров брать «лишнюю нагрузку»;
- боязнь за свой авторитет;
- скрытое противодействие кадровым службам;
- неумение высказать деловую критику, объективно оценить;
- выдвижение «своих» кандидатов;
- сокрытие информации от стажеров;



– некачественный резерв.

Все разработанные мероприятия обобщены в единую программу по формированию кадрового резерва – приложение И.

Ожидаемые результаты по динамике численности сотрудников на плановый 2016 год представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Ожидаемые результаты по динамике численности сотрудников ООО «Марс»

Показатель	Величина			Откл.
	2014	2015	2016	
Плановая численности персонала, чел	7012	7036	7038	26
Среднесписочная численность персонала, чел.	6970	7017	7036	66
Нехватка персонала, чел.	42	19	2	-40
Количество принятого персонала, чел.	570	581	526	-44
Количество уволившихся работников, чел.	523	534	315	-208
из них руководящего персонала, чел	42	43	9	-33
Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	572	534	314	-258
Количество работников, проработавших весь год, чел.	5877	5902	6195	318
Текучесть, %	7,50	7,61	4,48	-3,02
Оборот по приему, %	8,18	8,28	7,48	-3,55
Оборот по выбытию, %	8,21	7,61	4,46	-3,75
Постоянство состава, %	84,32	84,11	88,05	3,73

Из таблицы видим, что кадровый состав ООО «Марс» стал более постоянным. Особенно эта касается руководящих должностей. Увольнение руководящего персонала сократилось более чем в 4 раза.

Итак, сформируем основные ожидаемые результаты:

1. Первые позитивные результаты ожидаются по истечении года:

– текучесть руководителей сократится более чем в 4 раза, кроме того текучесть всего кадрового состава составит менее 5%;

– процесс вхождения в должность руководителей, прошедших подготовку в резерве, хорошо знающих структуру и особенности функционирования организации, станет занимать минимальное количество времени;

– затраты на подбор и найм управленческого персонала значительно сократятся.

2. Процедура формирования кадрового резерва и работа с ним станут регламентированы, согласованы с другими кадровыми процессами.

4. Вследствие того, что резерв открытый, возрастет мотивирующий характер сотрудников.

Для ООО «Марс» рекомендуется создать специальный раздел о кадровом резерве на внутреннем портале. Сведения об этом проекте должны быть доступны любому сотруднику.

По предварительным прогнозам в ООО «Марс» 40% резервистов закроют имеющиеся вакансии, 15% будут исключены из кадрового резерва, 45% получают расширенный функционал и надбавки к заработной плате.

Основной проблемой в период работы с кадровым резервом может стать назначение собственником компании на руководящие позиции сотрудников не из списка преемников. Для эффективного функционирования кадрового резерва необходимо строгое согласование списка его членов с руководителями и собственниками компании, в противном случае экономическая эффективность данного процесса будет снижаться.

Контроль за формированием, подготовкой и организацией работы с кадровым резервом осуществляет директор по персоналу ООО «Марс».

### **3.2. Методические рекомендации по совершенствованию системы по созданию резерва кадров**

На сегодняшний день можно смело говорить, что формирование кадрового резерва является важной задачей для надежного функционирования любого бизнеса в длительной перспективе. Нельзя не отметить, что в процессе формирования кадрового резерва также решаются такие сопутствующие кадровые задачи – планирование карьеры работников, ротация кадров, что особенно важно для крупных компаний.

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

сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие ключевого персонала. Что, в свою очередь, значительно повышает нематериальную мотивацию этих работников и способствует их закреплению в компании.

Сформированный кадровый резерв позволяет эффективно использовать внутренние ресурсы ООО «Марс», и при этом обеспечивает прозрачность подходов к управлению персоналом, которые способны обеспечить достижение стратегических целей компании, повышать и укреплять имидж работодателя в целом.

Немаловажное значение имеет также и дополнительный положительный эффект кадрового резерва – уменьшение рисков при смене сотрудников на ключевых должностях. Любой подготовленный резервист способен возобновить полноценную работу подразделения в гораздо более сжатые сроки, чем новый сотрудник.

При этом, стоит понимать, что кадровый резерв это всего лишь один из инструментов современного комплексного подхода в управления персоналом. Он охватывает гораздо больший круг задач – от качественного учётного механизма кадрового делопроизводства, до механизмов подбора и оценки работников, автоматизации бизнес процесса работы с кадровым резервом. Сегодня большинство компаний ощущает необходимость построения управления персоналом в рамках единого для всех, участвующих в процессе служб, комплексного программного обеспечения.

Развитие научно-технического прогресса диктует свои условия выживания компании на современном рынке, своевременный переход с «бумажной» модели управления персоналом на «электронную», помогает сократить время на решение рутинных кадровых вопросов, учета персонала, создание отчетности, обмен единой информацией т.д и т.п. В связи с этим, менеджер по персоналу освобождается для аналитической деятельности, что влияет на успешность бизнеса в целом.

Для облегчения работы по комплексному управлению персоналом в области кадрового резерва и управления персоналом в целом (подбор,

адаптация, обучение, оценка работников и т.п.), для ООО «Марс» предлагает комплексное ПО, система «БОСС-Кадровик», модуль «Управление кадровыми процессами». Приложение К.

Рассмотрим основные блоки программы. Они во многом повторяют блоки по формированию кадрового резерва.

Работа с кадровым резервом в системе строится на определенных принципах и предусматривает несколько основных этапов:

Этап 1. Анализ потребности предприятия в кадровом резерве. Определяя долгосрочную перспективу развития бизнеса (3-5 лет) ООО «Марс» в лице менеджеров по персоналу и линейных руководителей определяют перечень базовых должностей для каждой категории специалистов, которые требуют наличия кадрового резерва. Такие должности называют ключевыми должностями.

Для выполнения данной задачи ответственному специалисту в модуле «Управление кадровыми процессами» системы «БОСС-Кадровик» предусмотрен соответствующий раздел – формирование кадрового резерва. Раздел систем (механизм) содержит список должностей всего предприятия, таким образом специалист имеет возможность без особых затрат времени определить и отметить ключевые должности требующие кадрового резерва. В дальнейшем выбранные должности будут использоваться при работе с кадровым резервом.

Являясь комплексной системой, «БОСС-Кадровик» предоставляет возможность менеджеру по персоналу ООО «Марс» видеть всю информацию по должности, которая находится в модуле «Штатное расписание» и в любое время получать всю актуальную информацию по ней.

Этап 2. Определение профиля ключевых должностей штатного расписания – создание требований к должностям, описание и оценка рабочего места (составление профессиограммы).

Совместно с руководителями подразделений менеджер по персоналу проводит работу по формированию профиля ключевой должности.

Современное предприятие на уровне организации новой должности или рабочего места уже на этапе подбора персонала предусматривает создание набора требований и характеристик к будущему работнику, что и составляет профиль должности. В процессе составления профиля каждой должности обязательно необходимо учесть условия и характер работы (сменный график, вредные условия, ненормированный рабочий день, наличие командировок и прочие), что позволит в дальнейшем отобрать подходящих кандидатов и избежать попадания в резерв сотрудников, которым не приемлемы условия труда.

Анализируя существующий профиль, менеджер по персоналу и линейный руководитель создают набор требований и характеристик (профиль), который станет основой для отбора резервистов и базой для создания программы их индивидуального развития.

На основании полученного профиля осуществляется первичный отбор группы кандидатов назначения в резерв. Такой список является основой для последующих этапов работы с кадровым резервом.

В системе «БОСС-Кадровик» выполняется создание разработанного профиля по ключевым должностям на основании результатов проделанной выше работы.

Система содержит обширный справочник требований и характеристик, в виде древа сущностей, облегчающего процесс поиска необходимого значения.

Справочник может быть бесконечно расширен под потребности конкретного предприятия специалистами кадровой службы.

В результате формирования «профиля» позиции штатного расписания происходит с наименьшими временными затратами [17, с. 90].

После определения основных требований и характеристик к ячейкам штатного расписания специалист по персоналу вместе с руководителем подразделения, в котором обозначается ключевая должность, проводят ранжирование требований и характеристик, которыми должен обладать кандидат для зачисления в резерв на ту или иную должность, т.е. происходит

выбор наиболее важных для должности характеристик. Для облегчения работы ранжирования эта процедура в системе автоматизирована.

Этап 3. Анализ кадрового потенциала, подбор на ключевую должность.

Как показывает практика, для формирования эффективных руководящих кадров ООО «Марс» важно правильно отобрать способных к продвижению сотрудников, оценить их перспективность, и подготовить их к должности и как следствие организовать продвижение по карьерной лестнице (как горизонтально, так и вертикально), то есть произвести подбор на ключевую должность. Важно отметить, что иногда в ООО «Марс» практикуется метод зачисления в кадровый резерв работников из других подразделений, что позволяет снизить негативное влияние «руководитель-подчинённый» по текущему месту работы.

Для выполнения этой задачи система автоматически сопоставляет все «профили» сотрудников с заданными критериями по позиции и отображает список работников обладающими необходимыми знаниями, умениями, навыками в процентном отношении приближения к образу идеального работника. Для получения положительного результата от такого сравнения, профили работников должны быть заполнены достоверными данными. Таким образом, можно сделать вывод, что для получения эффекта автоматизации на этом этапе требует от специалистов кадрового отдела постоянной планомерной работы.

При этом присутствует возможность отбора по нескольким основным значениям:

- раздел профиля (опыт работы, деловые компетенции, профессиональные знания и навыки и т.п.);
- совпадение в процентном отношении;
- поиск по категориям физических лиц (все, кандидаты, работники, резерв);
- включать/ выключать действующие оценки.

После проведения процедуры отбора резервистов присутствует возможность сравнения двух и более отобранных работников для детализации этого процесса и более глубокого анализа.

Таким образом, выделяются работники наиболее подходящие для разных типов и категорий резерва на определенную позицию штатного расписания, включая все подразделения предприятия.

Основываясь на показателях системы, а также на результатах проведенных мероприятий с работниками, менеджер по персоналу определяет категории кадрового резерва («Перспективный резерв», «Оперативный резерв», «Резерв функционирования» и т.д.) переходит к процедуре назначения работника в кадровый резерв.

#### Этап 4. Назначение работника в кадровый резерв.

На следующем этапе происходит назначение достойных резервистов в кадровый резерв. Сформированный список кадрового резерва, является основой для проведения дальнейших мероприятий – оценки, определение программы развития, и т.п. Все эти действия отображаются в интерфейсе системы «БОСС-Кадровик» [17, с. 92].

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

При необходимости система может быть настроена на уникальные потребности ООО «Марс», что позволяет реализовать практически любые бизнес процессы.

Рассмотрим преимущества от применения автоматизации в рассмотренном вопросе в организации ООО «Марс». Автоматизация на базе системы «БОСС-Кадровик» позволяет:

- делать глубокий анализ внутреннего резерва предприятия;
- вести учет работников находящихся в кадровом резерве предприятия, оперируя при этом всеми позициями штатного расписания и работниками;
- выявлять сильные и слабые стороны работников, при необходимости

планировать и проводить мероприятия (различные виды обучения), направленные на развитие определенных характеристик;

- вести индивидуальный план развития работника, основываясь на его уникальных характеристиках (профиль);

- планировать долгосрочную (вертикальную или горизонтальную) карьеру работника;

- назначать определенным работникам персональные задачи, при этом контролировать проценты и сроки их исполнения;

- производить расширенный поиск по накопленным данным по заданным критериям;

- подбирать на ключевую должность наиболее подходящего работника и наоборот наиболее подходящей ключевой должности под указанного работника;

- используя историю изменения статусов работника, получать историю работы с кадровым резервом за неограниченное количество времени;

- делать аналитические выводы на основании системного отчета «Кадровый резерв предприятия», который включает в себя возможность совершения временных срезов.

Таким образом, становится очевидным, что после разработки и внедрении кадрового резерва в ООО «Марс» необходимо сразу обратить внимание на автоматизацию процесса, что позволит сделать нововведение еще более эффективным и результативным.



## Заключение

Формирование кадрового резерва является неотъемлемым условием эффективного функционирования любой компании. Каждый руководитель стремится, чтобы в его организации работали, как минимум, лучшие, а желательно – высококвалифицированные специалисты. Поэтому необходимо постоянно и систематически подбирать только лучших из лучших сотрудников либо находить в своих рядах работников с высоким потенциалом и «растить» их до нужного профессионального уровня.

Выявление потребности в кадровом резерве и его внедрение проведено на основании компании ООО «Марс»

Текущая работа с персоналом в компании предполагает поиск персонала как внутри организации, так и за ее пределами. На предприятии постоянно идет подбор персонала, разрабатываются программы стажировки молодых специалистов, однако при этом, в компании не формируется кадровый резерв.

Проведенное исследование показало, что на предприятии много открытых вакансий и большинство руководителей видят потребность в кадровом резерве. 22% опрошенных считают, что кадровый резерв смог бы предотвратить текучесть кадров.

Большая часть опрошенных (56%) считают, что основные плюсы кадрового резерва – это сокращение времени на поиск и адаптацию персонала, 17% сказали о том, что кадровый резерв позволит обеспечить кадровый рост сотрудников, тем самым сохраняя знания и опыт внутри компании, еще 12% считают, что в этом будет проявляться соревновательный момент для сотрудников

С целью заполнения вакантных должностей, а также продвижения работников в ООО «Марс» принять решение заложить начало формированию кадрового резерва. При этом его формирование должно обеспечивать подбор работников, которые имеют профессиональные навыки, сформированные на профессиональных знаниях и аналитических способностях, для успешной

реализации в том числе управленческих функций в ООО.

В кадровый резерв ООО «Марс» необходимо зачислять профессионально подготовленных работников, имеющих необходимый опыт работы, которые проявляют инициативу и обладают организаторскими способностями, не имеют взысканий за нарушение трудовой дисциплины и добросовестно выполняют свои трудовые обязанности.

В работе подготовлена программа по формированию кадрового резерва, намечены конкретные шаги по его реализации, а также назначены ответственные.

Особое внимание уделено подготовке управленческого резерва, т. е. кандидатов для замещения руководящих должностей. При его формировании очень важно соблюсти не только формальные требования (квалификацию, стаж, возрастной ценз), но и выявить управленческий потенциал каждого претендента: умение самостоятельно принимать решения и готовность брать ответственность за их последствия, умение оценивать риски, грамотно аргументировать свою позицию по различным вопросам, владение навыками ведения переговоров, организаторские способности (умение сплотить коллектив, мобилизовать его силы на решение поставленных задач), стрессоустойчивость.

Контроль за формированием и развитием резерва кадров осуществляет служба управления персоналом ООО «Марс». В обязанности руководителя службы управления персоналом должно входить изучение и обобщение материалов из подразделений на кандидатов в резерв, разработка плана мероприятий по развитию резерва, разработка предложений по изменению состава резерва, обобщение и анализ результатов формирования и развития резерва кадров. При проведении анализа отражается качественный состав резерва, содержание подготовки резерва, результаты выполнения индивидуальных планов развития, количество резервистов, выдвинутых за определенный период на вышестоящие должности, оценка их деятельности в новой должности.

Кроме того, в работе подготовлены методические рекомендации по совершенствованию системы по созданию резерва кадров. Основная рекомендация – это автоматизация процесса. Предложенная программа для формирования кадрового резерва и работы с ним, позволит повысить эффективность и результативность процесса.

Итак, в заключение отметим, наличие кадрового резерва позволяет организации планомерно готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовывать обучение и развитие резервистов. При этом обеспечивается плановое замещение должностей, безболезненная смена поколений, преемственность управления. Подготовку резерва кадров следует рассматривать как целевую комплексную программу организации, связанную с кадровой политикой.

## Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.05.2016)
2. Алексеева Т. Кадровый резерв на производстве: опыт формирования // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 2. – С. 86–90.
3. Алексеева Т. Кадровый резерв на производстве: опыт формирования // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 3. – С. 79–84.
4. Ассессоров П.С, Картушина Е.Н. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача. – 2013. – №5(051). – С.31-33
5. Ассесмент-центр. Полное руководство / Иен Баллантайн, Найджел Пова. Гиппо, 2012. – 208с.
6. Ашмарина С.И. Ресурсная составляющая оценки информационно-знаниевого потенциала промышленного предприятия [Текст] / С. И. Ашмарина, А. Н. Сорочайкин // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2012. – № 12(98). – С. 5-11.
7. Бишутина, Л.И. Автоматизация кадрового учёта и её реализация в программе «1С: Бухгалтерия» / А. Жилин, Л.И. Бишутина // Сборник материалов II Межвузовской заочной студенческой научно-практической конференции. – Брянск: БГАУ, 2015. – С. 172-177.
8. Воробьев А., Жданов С., Кузьмина Ю. Стратегическое управление персоналом // Управление персоналом. – 2010. – № 15. – С. 48-54.
9. Додукин А.В., Разработка и принятие управленческих решений, М., 2014. – 76с.
10. Дряхлов Н. И. , Куприянов Е. А. Направления кадровой политики организации // СОЦИС: Социологические исследования. – 2013. – № 12. – С. 87-92.
11. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному // Кадровик. – 2012. – №9. – С.5-10.

12. Жураховский А.С. Проблемы формирования кадрового резерва: анализ практики и новые возможности его использования в современных условиях // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». – 2014. – №1. – С.48-52.
13. Котлер, Ю. Кадровый резерв – Профессиональная команда страны / Ю. Котлер // Управление персоналом. – 2009. – № 14. – С.19-25.
14. Кудалева М.М. Современный подход к развитию управленческого персонала / М.М. Кудалева // Дискуссия. – 2012. – №7. – С. 54-58.
15. Ламскова О.М. Технология формирования и развития резерва кадров // Экономика и социум. – 2015. – №. 3(16). – С. 15-18.
16. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лачинина Т.А. Стратегическое развитие организации: учебное пособие – 2-е издание, – М.: КНОРУС, 2013 – С.120.
17. Лаут Л. Проблемы автоматизации HRM // Управление персоналом. – 2012. – № 21. – С. 89-93.
18. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник для студ. вузов / Б. Г. Литвак; Академия нар. хозяйства при правительстве Рос. Федерации. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2013. – 416 с.
19. Ловчева М., Каштанова Е. Документационное обеспечение процессов кадрового планирования в организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2013. – № 4. – С. 26-46.
20. Маслова В. М. Управление персоналом; Юрайт - Москва, 2012. – 492 с.
21. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: – Вильямс, 2011. – 672 с.
22. Моргулис И. Кадровый резерв: кейсы из практики [Текст] / И. Моргулис, Ф. Тинкчян // Управление персоналом – Украина. – 2012. – №1. – С.14-15.
23. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход; Альфа-Пресс – Москва, 2011. – 752 с.
24. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2011. – №2. – С.82-90.

25. Опарина Н.Н. Формирование кадрового резерва // Журнал «Стратегия России». – 2013. – № 8. – С. 1-9.
26. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала: учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – С. 172–179.
27. Покотилова Я.С. Совершенствование форм мотивации персонала на предприятии / Я.С. Покотилова, А.В. Яковлев, В.Е. Сухова // Проблемы инновационного развития российской экономики: Материалы III Всерос. науч.-практ. конф. / под ред. Т.В. Зайцевой, Н.А. Сафоновой, А.Э. Тыртычного. – Воронеж, 2015. – С. 92-95.
28. Солодова А. Кадровый резерв в автомобильном бизнесе // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 3. – С. 85-89.
29. Сороко А.В. Методологические основы формирования кадрового резерва управленческих кадров [Текст] / А.В. Сороко // Вестник ГУУ. – 2010. – №15. – С. 9-11.
30. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М., 2011. – 144с.
31. Фокин К. Как формировать кадровый резерв // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 4. – С. 54–60.
32. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: Новая Роль HR-менеджера в организации. Пер. с англ / Ульрих Д. - М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2009. – 304 с.
33. Чекан А.А., Жураховская И.М. Проблемы создания кейсов для управления персоналом в организациях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия «Экономика». – 2013. – № 1. – С. 46–50.
34. Черевко В.В. Взаимосвязь кадровой стратегии со стратегией развития организации // ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ. Экономика и управление. – 2011. – №13. – С.29-33.
35. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.
36. Беляцкий Н.П., Велеско С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом.

- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/manag/man093.htm>. (дата доступа 30.05.2016).
37. Кириллова Е. Оценка 360 градусов: плюсы и минусы [Электронный ресурс]/ Кириллова Е. – Режим доступа: <http://www.hrportal.ru/article/otsenka-360-gradusov-plyusy-i-minusy>. (дата доступа 30.05.2016).
38. Михайлова Е.В. Метод оценки «360 градусов» [Электронный ресурс]/Михайлова Е.В. – Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2013/12/13/metod\\_ocenki\\_personala\\_360\\_gradusov.html](http://www.elitarium.ru/2013/12/13/metod_ocenki_personala_360_gradusov.html). (дата доступа 30.05.2016)
39. Официальный сайт ООО «Марс». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mars-graduates.ru/>. (дата доступа 30.05.2016)
40. Официальный сайт ООО «Марс» (подбор кадров) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://jobs.mars.com/?locale=ru\\_RU](https://jobs.mars.com/?locale=ru_RU). дата доступа 30.05.2016)

## Приложение А

### Стажировка в ООО «Марс»

**MARS INTERNSHIP PROGRAM**

**ДАТЫ ПРИЕМА: МАРТ – АПРЕЛЬ 2016 (СПИСОК ВАКАНСИЙ ПОПОЛНЯЕТСЯ, СЛЕДИ ЗА ОБНОВЛЕНИЯМИ).**

**Города**

- Москва
- Новосибирск
- Ульяновск
- Одинцово
- Ступино
- Екатеринбург
- Астрахань
- Владивосток
- Челябинск
- Красноярск
- Ростов-на-Дону
- Иркутск
- Красноярск

**Направления**

- Sales
- Research and Development
- Supply
- People & Organization (HR)
- Talent Acquisition Hub (Recruitment)
- Finance

**Условия**

- Оплачиваемая стажировка длительностью 2,5 – 3 месяца
- Полная или частичная занятость
- Ученический договор
- Корпоративное обучение
- Интересные и ответственные проекты
- Выделенный наставник, отвечающий за ваше обучение

**ВАКАНСИИ**

**Стажировка в отделе IT (тех.поддержка)**  
Mars Global Corporate  
[Подать заявку](#)

**Стажировка в отделе IT**  
Mars Global Corporate  
[Подать заявку](#)

**Стажировка в отделе Продаж (г.Ульяновск)**  
Mars Petcare  
[Подать заявку](#)

**Стажировка в отделе Продаж (г.Тюмень)**  
Mars Petcare  
[Подать заявку](#)



## Приложение Б

### Регистрация на сайте ООО «Марс»

#### Вы уже почти присоединились к нашему Сообществу Талантов!

Заполните приведенную ниже регистрационную форму, чтобы получать информацию о наших вакансиях, отвечающих вашим интересам.

Чтобы кастомизировать электронные уведомления, воспользуйтесь разделом "My Job Agents"

#### Информация о профиле

Уже зарегистрировались? [Войти](#)

Русский язык (Россия) ▾

Электронная почта*	<input type="text"/>
Пароль*	<input type="password"/>
Подтвердите пароль*	<input type="password"/>
Имя*	<input type="text"/>
Фамилия*	<input type="text"/>
Номер телефона*	<input type="text"/>
Место работы в настоящее время	<input type="text"/>
Должность в настоящее время*	<input type="text"/>

### Профиль кандидата

**Имя:** Иван  
**Фамилия:** Иванов  
**Электронная почта:** ivanov@gmail.com

[Создать / обновить профиль](#)  
Настройте или измените профиль, чтобы мы нашли подходящую для Вас вакансию.  
Не нашли подходящую позицию в этот раз? Настройте профиль, и система будет отслеживать новые вакансии, подходящие под выбранные Вами критерии, по мере их появления на сайте.  
Для этого нам потребуется получить от Вас некоторую информацию. Это займет всего несколько минут, и мы гарантируем конфиденциальность ваших данных. Они не будут использоваться для других целей.

**Документ Резюме не прикреплен.**  
[Щелкните здесь, чтобы прикрепить Резюме](#)

[Заявление о соблюдении конфиденциальности данных](#)

<b>Опыт работы</b> В этом разделе нет элементов	<a href="#">Добавить</a>	<b>Документы</b> В этом разделе нет элементов
<b>Уровень образования</b>	<a href="#">Добавить другой</a>	<b>Подробнее</b> * Full (legal) First Name <input type="text"/>

[Далее](#)

## Приложение В

### Анкета претендента на вакантную должность

Дата заполнения: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

На какую должность Вы претендуете? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Фамилия: \_\_\_\_\_

Имя: \_\_\_\_\_

Отчество: \_\_\_\_\_

Дата рождения: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 19\_\_ г.

Место рождения: \_\_\_\_\_

#### Когда и какие учебные заведения окончили (в хронологическом порядке)?

1. Учебное заведение: \_\_\_\_\_ в \_\_\_\_\_ г.

Форма обучения: \_\_\_\_\_

Специальность по диплому: \_\_\_\_\_

Квалификация по диплому: \_\_\_\_\_

Какую тему диплома защищали? \_\_\_\_\_

2. Учебное заведение: \_\_\_\_\_ в \_\_\_\_\_ г.

Форма обучения: \_\_\_\_\_

Специальность по диплому: \_\_\_\_\_

Квалификация по диплому: \_\_\_\_\_

Какую тему диплома защищали? \_\_\_\_\_

3. Учебное заведение: \_\_\_\_\_ в \_\_\_\_\_ г.

Форма обучения: \_\_\_\_\_

Специальность по диплому: \_\_\_\_\_

Квалификация по диплому: \_\_\_\_\_

Какую тему диплома защищали? \_\_\_\_\_

Дополнительное образование (семинары, тренинги, курсы). \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Телефон домашний: \_\_\_\_\_ часы контакта: \_\_\_\_\_

Телефон рабочий: \_\_\_\_\_ часы контакта: \_\_\_\_\_

Мобильный телефон: \_\_\_\_\_ часы контакта: \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

Адрес постоянной регистрации: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Адрес проживания: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Приложение В (продолжение)

Гражданство: \_\_\_\_\_

Семейное положение: \_\_\_\_\_

Укажите ФИО мужа (жены), место работы \_\_\_\_\_

Дети (количество, возраст). \_\_\_\_\_

Какими иностранными языками владеете? (подчеркните)

\_\_\_\_\_ (читаю, могу объясняться, владею свободно)

\_\_\_\_\_ (читаю, могу объясняться, владею свободно)

Являетесь ли Вы собственником какого-либо предприятия? \_\_\_\_\_

Служили ли вы в армии? (укажите место службы, наличие ВБ и звание) \_\_\_\_\_

Работаете ли Вы в настоящее время? \_\_\_\_\_

Место настоящей работы (если таковая имеется)

основная: \_\_\_\_\_

по совместительству: \_\_\_\_\_

Намерены ли Вы прекратить работу в этих предприятиях в случае трудоустройства в нашу Компанию? \_\_\_\_\_

Когда Вы готовы приступить к работе? « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Ваше отношение к командировкам? \_\_\_\_\_

Привлекались ли Вы к административной или уголовной ответственности? \_\_\_\_\_

Если «да», то когда и за что? \_\_\_\_\_

На какой среднемесячный доход Вы претендуете? \_\_\_\_\_

Какие параметры являются для Вас важными при выборе места работы? (проставьте рейтинг от 1 до 10, 1-самое важное для вас)

хороший коллектив	перспективы роста
престиж компании	близость от дома
достойная зарплата	стабильность работы
гибкий рабочий график	решение сложных задач
возможность самореализации	получение новых навыков

**Информация с последних мест работы:**

(в хронологическом порядке начните с последнего места работы)

1. Период работы: с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

Название компании: \_\_\_\_\_

Сфера деятельности компании: \_\_\_\_\_

Должность или профессия: \_\_\_\_\_

Приложение В (продолжение)

2. Период работы: с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_  
Название компании: \_\_\_\_\_  
Сфера деятельности компании: \_\_\_\_\_  
Должность или профессия: \_\_\_\_\_

3. Период работы: с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_  
Название компании: \_\_\_\_\_  
Сфера деятельности компании: \_\_\_\_\_  
Должность или профессия: \_\_\_\_\_

4. Период работы: с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_  
Название компании: \_\_\_\_\_  
Сфера деятельности компании: \_\_\_\_\_  
Должность или профессия: \_\_\_\_\_

---

**Уровень владения вычислительной техникой (нет/пользователь/разработчик):**

офисный пакет: Word \_\_\_\_\_  
Excel \_\_\_\_\_  
PowerPoint \_\_\_\_\_  
другое (указать) \_\_\_\_\_

Интернет и e-mail \_\_\_\_\_  
другое \_\_\_\_\_

**Укажите Ваши сильные стороны как профессионала:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Укажите три ситуации, в которых Вам не хватало профессиональных навыков.**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**Кто из Ваших бывших коллег и руководителей может дать Вам устную рекомендацию или рекомендательное письмо (ФИО, организация, должность, телефон)?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**От каких качеств своего характера Вы хотели бы избавиться?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Где Вы взяли информацию об открытой вакансии?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Спасибо!*

Приложение В (продолжение)

---

РАСПИСКА

Мне, \_\_\_\_\_,  
ФИО  
известно, что заведомо ложные сведения о себе, указанные в анкете, могут повлечь отказ в приеме на работу или расторжение трудового договора.  
На проведение в отношении меня мероприятий с целью установления достоверности приведенных мною в анкете данных

\_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
согласен                      подпись                      дата

## Приложение Г

### Деловая игра



## Приложение Д

### Объявление на сайте вакансий

## Специалист по развитию территории, г. Кемерово

Mars (CHOCOLATE, PETCARE, FOOD) ✓  HRBrand

Уровень зарплаты  
з/п не указана

Город  
Кемерово

Требуемый опыт работы  
1–3 года

#### Цель работы:

- Отвечает за увеличение продаж продукции шоколадного сегмента компании Марс через развитие дистрибуции и представленности продукции Компании.
- Обеспечивает персонально или через других сотрудников подписание, исполнение, поддержание контрактов с ключевыми клиентами на территории.
- Отвечает за консультирование и обучение сотрудников дистрибьютора наиболее эффективным способом организации продаж.

#### Основные обязанности:

- Консультирование сотрудников Дистрибьютора по вопросам набора, тренинга, мотивации и работы команды торговых представителей.
- Проведение переговоров с Локальными ключевыми клиентами, контролировать выполнение договоренностей в Региональных и Национальных ключевых клиентах, находящихся на его территории.
- Проведение полевых аудитов.
- Контроль складских помещений дистрибьютора с продукцией на соответствие условиям хранения.
- Контроль эффективного использования ресурсов Компании (инвестиции в развитие продаж, инвестиции в команду дистрибьютора, инвестиции в оборудование).

#### Требования:

- Высшее образование.
- Опыт работы в прямых продажах от 2 лет в одной из компаний сектора товаров народного потребления.
- Минимум 1 год работы на руководящей должности.
- Водительское удостоверение.
- Навыки MS Office.

#### Условия:

- Конкурентоспособная заработная плата.
- Автомобиль.
- Оплата бензина и технического обслуживания автомобиля.
- Оплата мобильного телефона.
- Портативный компьютер.
- Система бонусов.
- Страхование жизни.



Дата публикации вакансии  
10 мая 2016

ВАКАНСИЯ ДНЯ

Каменщик

от 30 000 до 60 000 руб.

Зверев Владимир Николаевич, Северск

РЕКОМЕНДУЕМ

Сомневаетесь в выборе профессии?

Найдите 60 минут, чтобы определить призвание.

Онлайн-обучение для карьерного взлета

Получайте полезные навыки, подтверждайте их сертификатами в резюме.

Резюме от экспертов

Доверьте составление резюме профессионалам.

## Приложение Е

### Анкета

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

ФИО \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

1. Существует ли на предприятии текучесть кадров? (выбрать 1 вариант ответа)
  - 1) да
  - 2) нет
2. Какие из перечисленных факторов, на ваш взгляд, позволят уменьшить текучесть кадров? (выбрать не более 2-х вариантов ответа)
  - 1) повышение возможности принимать решения
  - 2) повышение возможности для самореализации
  - 3) карьерный и профессиональный рост
  - 4) формирование кадрового резерва
  - 5) дополнительная нематериальная мотивация
  - 6) дополнительная материальная мотивация
3. Существует ли на предприятии потребность в кадровом резерве?
  - 1) да
  - 2) нет
  - 3) затрудняюсь ответить
4. Основные плюсы кадрового резерва на ваш взгляд? (выбрать 1 вариант ответа)
  - 1) сокращение времени на поиск и адаптацию сотрудников
  - 2) кадровый рост сотрудников, сохранения знаний и опыта в компании
  - 3) соревновательный момент для сотрудников компании
  - 4) повышение мотивации и вовлеченности персонала
  - 5) никакого
5. Как на ваш взгляд должен происходить процесс зачисления в кадровый резерв. Коротко, поэтапно (открытый вопрос)
6. Какие наиболее важные требования к кандидатам? (выбрать 1 вариант ответа)
  - 1) формальные критерии (диплом, высшее образование и т.д.)
  - 2) профессиональные критерии (знания, навыки)
  - 3) личностные критерии (наиболее подходящий под коллектив)
7. Укажите, какой способ формирования резерва для вас наиболее приемлем?
  - 1) Открытый. Каждый сотрудник знает о выдвижении его и коллег на какую-либо должность
  - 2) Закрытый. Сотрудники не догадываются о том, что их включили в кадровый резерв на какую-либо должность
8. Ваш стаж работы в ООО «Марс»? (выбрать 1 вариант ответа)



1) менее года 2) от года до 3-х лет 3) от 3-х до 5 лет 4) более 5 лет

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!

## Приложение Ж

### Приказ о формировании кадрового резерва

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
«МАРС»

#### ПРИКАЗ

01.06.2016 г.

№ 2976

О кадровом резерве

Для создания надлежащего резерва квалифицированных руководителей, продолжения работы по развитию кадрового потенциала ООО, проведения качественного отбора наиболее талантливой молодежи

#### ПРИКАЗ БЫВАЮ:

1. Руководителям структурных подразделений ООО, исходя из наличия руководящих должностей в подразделении, провести отбор кандидатов в кадровый резерв молодых, перспективных специалистов и рабочих, имеющих полное высшее образование (специалист, магистр), профессионально подготовленных, успешно справляющихся со служебными обязанностями, проявивших организаторские способности, положительно зарекомендовавших себя на производстве и давших согласие на зачисление их в резерв. Возраст кандидатов не должен превышать 35 лет (допустимы исключения, но не старше 45 лет). Данные по лицам, прошедшим отбор, оформить списками. Списки резерва со служебными характеристиками на кандидатов в резерв до 15.10.2016 г. подать в отдел кадров.

2. Руководителям подразделений взять под личный контроль отбор кандидатов в кадровый резерв по подчиненным им подразделениям.

3. Начальнику отдела кадров предоставить на утверждение директору по персоналу список резерва до 20.10.2016 г.

4. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Генеральный директор ООО «Марс»

## Приложение 3

### Психологический портрет

Прост Степан Юрьевич

Характер сильный, энергичный, артистический. Для него характерна умеренная общительность, он не стремится быть во всем и со всеми в хороших отношениях, но в общении никого не игнорирует.

Здравомыслящая личность, взгляды реалистичны.

Хорошо приспосабливается к обстановке, быстро адаптируется, легко входит в микрогруппы различного плана и также легко выходит из них.

Мышление часто оригинально, умеет выдвинуть инициативу, иногда логично мыслит, хотя часто путается.

В большинстве случаев бескомпромиссный, добродушный, веселый, изобретательный, всесторонне развитый.

Нелегко отказывается от своих взглядов, принципов. Чем больше стремиться повлиять

на него, тем сильнее сопротивление. Но, в сущности, за упорством скрывается боязнь попасть в какую-то неприятную ситуацию.

Очень высокие коммуникативные и организаторские способности. Обладает хорошим объемом и избирательностью внимания, но концентрация внимания низкая.

Имеет средний уровень интеллекта (IQ=91) и низкую гибкость мышления (трудности в переобучении). Наиболее пристального внимания он требует, если теряет заинтересованность в своей работе. При малой раздражительности он может быть упрямым, как правило, эти процессы недлительного характера.

Может работать на публику, бросаться в амбиции, пререкаться, но делает это не совсем уверенно, его легко поставить на место.

Проявляет неосмотрительность в дружбе, в опасных условиях может показаться беспечным.

Сангвинистический темперамент с относительной стабильностью и уравновешенностью нервной системы, слабо выраженной внешней направленностью психики.

Проявляет как конформность, так и неконформность.

В реакциях на собеседника может проявлять как молчание, так и многословие.

Менеджер по отбору персонала А.Р. Комашенко  
02.06.2016

## Приложение И

### Программа по формированию кадрового резерва

Формирование резерва	Этапы формирования резерва	Требования к организации каждого этапа	Ответственные
Решение о формировании резерва	Создание приказа о формировании на предприятии кадрового резерва	Анализ потребности в создании новых или замещении вакантных руководящих должностей	Подразделения ООО «Марс», генеральный директор
	Определение ключевых должностей. Расчет численности резерва кадров. Создание профиля должности	Формализация требований к участникам конкурса по уровню образования, квалификации, специальности, возрасту, стажу, здоровью и опыту руководящей деятельности	Подразделения ООО «Марс», отдел управления персоналом
	Разработка инструкции о порядке выдвижения в резерв	Определение порядка представления в комиссию документов: характеристики, аттестационного листа, заявления претендента	Отдел управления персоналом
Выдвижение в резерв	Объявление о сроках, месте и времени работы конкурсной комиссии и дате проведения конкурсного отбора	Прием заявлений и других документов в соответствии с выработанными требованиями	Отдел управления персоналом
	Отбор кандидатур для включения в Кадровый резерв	Проведение оценочных мероприятий для сбора объективной информации о кандидатах, выдвинутых в Кадровый резерв. Анализ соответствия данных о кандидатах Профилям должностей (при их отсутствии требованиям к должности), отбор подходящих кандидатур на основе рассмотренных документов и собеседования с кандидатами. Формирование списка Кадрового резерва	Отдел управления персоналом
Утверждение резерва	Утверждение кандидатов, прошедших отбор в резерв на руководящие должности	Оформление списка резерва. Утверждение его	Подразделения ООО «Марс», генеральный директор, отдел управления персоналом

Приложение И (продолжение)

Обратная связь	Предоставление информации о результатах конкурсного отбора участвовавшим в нем работникам	Доведение до участников результатов Объявление работникам, прошедшим конкурсный отбор, о планах дальнейшего взаимодействия Предоставление обратной связи работникам, не прошедшим конкурсный отбор, предоставление информации о недостающих компетенциях и возможности их саморазвития	Отдел управления персоналом
Обучение			Центр обучения Персонала ООО «Марс»
Назначение на должность при условии ее освобождения и готовности кандидата			Подразделения ООО «Марс», генеральный директор, отдел управления персоналом

