

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ТК «ЭКОТРАНС»)**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 управление персоналом  
заочной формы обучения,  
группы 05001261  
Сухоручко Дмитрия Дмитриевича

Научный руководитель  
старший преподаватель  
Дзюбенко Е.В.

БЕЛГОРОД 2017

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Понятие и сущность кадрового резерва.....	6
1.2 Этапы и принципы формирования кадрового резерва в организации.....	15
1.3 Методы оценки эффективности работы с кадровым резервом.....	28
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ТК «ЭКОТРАНС».....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТК «Экотранс».....	32
2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «ТК «Экотранс».....	39
2.3 Оценка актуального состояния потребности в кадровом резерве .....	46
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	51
3.1 Система мероприятий по формированию кадрового резерва в в ООО «ТК «Экотранс».....	51
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по формированию кадрового резерва в ООО «ТК «Экотранс».....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	69

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Деятельность организаций, так или иначе, связана с комплектованием штата. Привлечение новых сотрудников в организацию способствует обеспечению режима стабильного ее функционирования. Помимо внешних источников, немаловажным являются внутренние источники привлечения персонала.

Основной целью кадрового резерва является обеспечение нормального функционирования организации при выбытии или перемещении сотрудников, а так же направление профессионального развития персонала на достижение целей компании.

**Актуальность темы.** Анализируя систему управления человеческими ресурсами в современных организациях можно сделать вывод, что, несмотря на многообразие научных работ, и исследований, по-прежнему уделяется недостаточно внимания такой важной функции, как работа с кадровым резервом. Целенаправленная работа с кадровым резервом позволит избежать не только необоснованного выдвижения работников на вышестоящие должности, но и соблюсти при этом основные принципы, такие как планомерность, научная обоснованность, эффективность и др.

Создание базы кадрового резерва вызвано необходимостью обеспечения организации наиболее квалифицированным персоналом, который в случае необходимости сможет выполнять не только свою работу, но и в соответствующих областях. Присутствие в составе резерва квалифицированных специалистов позволит организации существенно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также для создания системы инвестиций в человеческие ресурсы, которые в свою очередь будут способствовать значительному увеличению нефинансовой мотивации работников, а также консолидации в компании. Кроме того наличие в организации резерва кадров, в виде подготовленного персонала будет способствовать значительному снижению рисков организации.

**Объект исследования** – Общество с ограниченной ответственностью «Транспортная компания «Экотранс».

**Предмет исследования** – формирование кадрового резерва в ООО «ТК «Экотранс».

**Цель работы** - разработка мероприятий, направленных на формирование кадрового резерва в ООО «ТК «Экотранс».

В соответствии с целью в процессе выпускной квалификационной работы необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты формирования кадрового резерва;
- проанализировать эффективность управления персоналом в ООО «ТК «Экотранс»;
- рассмотреть существующую систему подбора и найма персонала в ООО «ТК «Экотранс»;
- предложить рекомендации и мероприятия по формированию кадрового резерва в ООО «ТК «Экотранс»;

**Теоретико-методологической основой исследования** явились труды современных учёных. Сущность кадрового резерва в своих работах рассматривали Генкин Б.М., Одегов Ю.Г., Веснин В.Р., Егоршин А.П., Рак Н.Г., Дятлов В.А., Травин А.В. и др.

Вопросам службы в органах государственной и муниципальной власти, а также кадровой политики посвящены работы таких известных российских ученых, как В.А. Гневко, Е.В. Охотский, В.А. Сулемов, И.Н. Барциц, Е.А. Яблоков, В.В. Черепанов, А.Н. Аверин, Г.В. Атаманчук, Д.Н. Бахрахом, А.А. Демин и др.

Среди зарубежных ученых, занимающихся проблемами формирования и развития кадрового резерва можно выделить работы И. Баллантайна, Г. Десслера, П. Друкера, Д. Коула, У. Монди, С. Уидцета, С. Холлифорда, Р. Шейна и др.

Вопросы развития, планирования и обучения персонала затрагиваются в работах А.Н. Аверина, М.Б. Артура, Т.Ю. Базарова, Н.А. Волгина, В.А.

Дятлова, А.П. Егоршина, П.В. Журавлева, А.И. Исаенко, Т.А. Комиссаровой, А.Я. Кибанова, С.П. Кукуры, И.К. Макаровой, А.А. Москаленко, Ю.Г. Одегова, А.И. Турчинова, В.В. Травина, С.В. Шекшни.

В той или иной степени вопросы формирования и использования кадрового резерва затрагивали известные русские и советские правоведы Н.К. Нелидов, А.И. Елистратов, В.П. Безобразов, Н.М. Коркунов, Б.М. Лазарев, Ю.А. Розенбаум, Ю.М. Козлов, А.П. Коренев, Н.И. Фаянс, А.Е. Пашерстник и другие.

**Эмпирической базой исследования** послужили материалы исследований; вторичный анализ данных, статистические данные организации, справочно - аналитическая литература по данной проблеме, иные материалы, представляющие непосредственное значение для данной выпускной квалификационной работы.

**Практическая значимость работы** состоит в том, что разработанные на основе проведенного анализа мероприятия позволят усовершенствовать деятельность организации, что будет способствовать снижению текучести кадров, а также повышению кадрового потенциала и конкурентоспособности предприятия.

**Структура дипломной работы** состоит из: введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятие и сущность кадрового резерва

В настоящее время можно отметить возобновившийся интерес к кадровому резерву в связи с ожесточившейся конкуренцией за квалифицированный персонал. Компаниям известно о дефиците опытных руководителей и специалистов, а согласно прогнозам, со временем ситуация на рынке труда будет только хуже.

Данная тенденция устанавливает свои правила: становится необходимым пересматривать основные принципы работы с персоналом. Материальная мотивация уже не является хорошим аргументом для удержания профессионалов. В некоторых современных компаниях можно заметить настоящий «кадровый голод» менеджеров среднего звена, увольнения ключевых сотрудников из-за невозможности роста и снижения интереса к работе, а также потерю мотивации рядовыми сотрудниками. Но существует выход: необходимо своевременно реагировать на изменения внутренней и внешней среды, создавая кадровый резерв. Конечно, кадровый резерв нельзя считать спасением от всех бед, но этот инструмент поможет справиться со многими проблемами в управлении персоналом.

Кадровый резерв организации – это группа линейных и функциональных специалистов и руководителей, обладающих способностью к управленческой деятельности, являющихся внутренними кандидатами на замещение вакансий вышестоящих должностей, отвечающих требованиям должности того или иного ранга, подвергшихся профессиональному отбору и прошедших специальную управленческую подготовку или стажировку [76,с.264].

Фактически, а не формально лишь в немногих организациях можно найти кадровый резерв, потому что обычно у руководства нет возможности

или времени заниматься его формированием. Однако именно кадровый резерв способен принести организации большое число преимуществ [16,с.235]:

- сэкономить время на поиск сотрудников. Если в организации открывается вакансия, которую необходимо в скором времени закрыть, то эта проблема автоматически решается при наличии кадрового резерва. Если организация планирует через какое-то время расширение штата, то лучше заранее подготовиться к этому.

- своевременно подготовить работника к переходу на новую должность.

- мотивировать персонал. Если подчиненному известно, что его готовят к повышению, он уверен в своем будущем в этой организации и будет прилагать больше усилий к работе и повышению своей квалификации.

Преимущества создания кадрового резерва в организации:

- формирование кадрового резерва компании значительно экономит средства на поиск, обучение и адаптацию нового работника. Чем выше должность, тем больше требований предъявляется к кандидатам, тем меньше становится круг поиска и тем дольше происходит заполнение вакансии. В то время, пока проводится поиск кандидата, задачи не выполняются и цели не достигаются. Нетрудно подсчитать, сколько будет стоить для компании день отсутствия работника на каждой должности. Также дорого стоит и ошибка в случае подбора неправильного сотрудника.

- защита от утечки технологий, информации, сохранение клиентов и знаний. Сотрудник, уходя из организации, забирает с собой часть знаний о некоторых стандартах работы, технологиях и т.д. Эта информация может не быть коммерческой тайной предприятия, но интересна для конкурентов. Подготовка кадрового резерва компании, с одной стороны, снижает текучесть кадров, уменьшая, таким образом, утечку информации из организации, и обеспечивает, с другой стороны, преемственность знаний и уберегает от ситуации, когда с потерей ключевого сотрудника нарушается

часть бизнес-процессов, и предприятие теряет часть важных клиентов.

- повышение лояльности, мотивация персонала. Формирование кадрового резерва на предприятии делает более прозрачными карьерные перспективы сотрудника, мотивирующие его на быстрое развитие, повышение своего профессионализма для четких и осознаваемых целей. Низкая текучесть также способна сохранить корпоративную культуру и сохранить образовавшиеся команды.

На рис. 1.1. Преимущества использования внутренних источников кадрового резервирования.

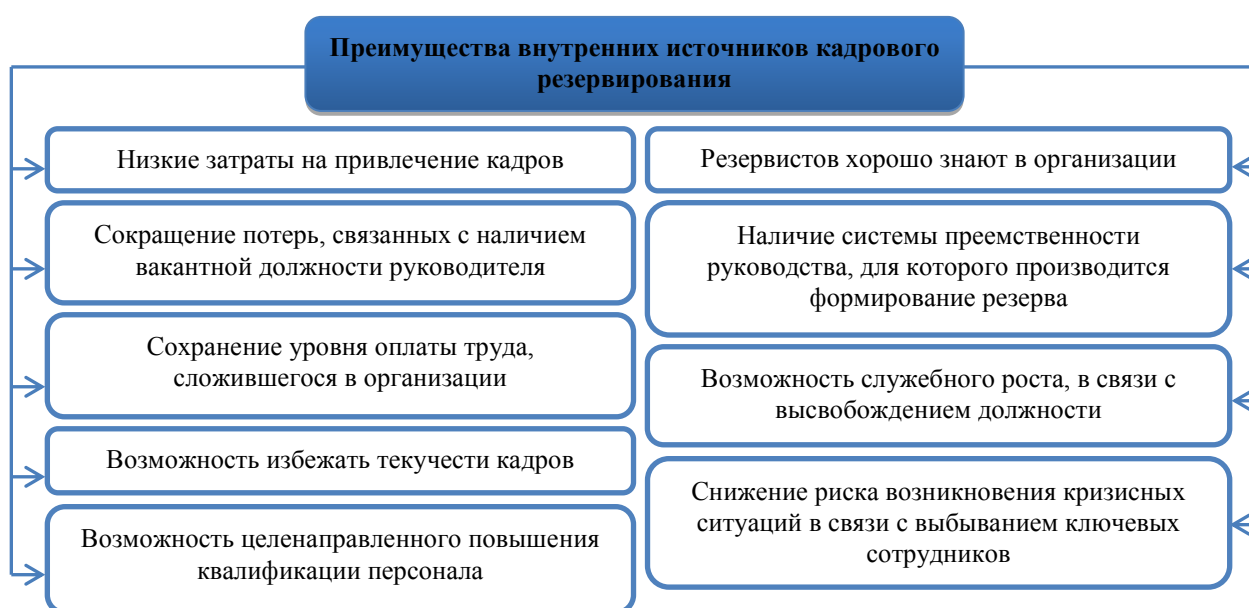


рис. 1.1. Преимущества использования внутренних источников кадрового резервирования.

Привлечение сотрудников извне с новыми навыками, опытом, идеями положительно сказывается на развитии компании, однако, для достижения стратегических целей необходимо опираться на внутренний источник пополнения руководящих кадров.

Исследователи различают следующие типы резерва (табл. 1.1.)

[76, с. 266]:



Основные подходы к классификации кадрового резерва

Подход к классификации	Категория кадрового резерва	
По виду деятельности	Резерв развития	Специалисты и действующие руководители, готовящиеся к работе в рамках новых направлений, например, при диверсификации производства и разработке новых товаров и технологий. У них есть возможность выбрать одно из двух направлений карьеры - профессиональную либо руководящую
	Резерв функционирования	Специалисты и руководители технологического или управленческого уровня, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на карьеру в качестве руководителя
По времени назначения	Группа А	Резервисты, которые могут быть выдвинуты на вакантную должность в ближайшее время
	Группа Б	Резервисты, выдвижение которых планируется в ближайшие два-три года
По категории персонала	Резерв на выдвижение	Резерв специалистов для выдвижения на ключевые позиции
	Управленческий резерв	Резерв движения по лестнице руководящих должностей
По степени подготовки	Группа действующего резерва	Специалисты и руководители, успешно прошедшие процедуры отбора и обучения и готовые к деятельности на новой должности
	Группа резерва для обучения и развития	Специалисты и руководители, успешно прошедшие отбор и находящиеся в процессе обучения и подготовки для последующего назначения
По уровню в организации	Резерв на технологический уровень	Квалифицированные и дипломированные специалисты, которые замещают рабочие должности
	Резерв на управленческий уровень	Квалифицированные специалисты, руководители технологического уровня, заместители руководителей управленческого уровня
	Резерв на институционный уровень	Заместители руководителей подразделений, руководители управленческого уровня, заместители руководителей институционного уровня

Представленные виды кадрового резерва являются наиболее оптимальными, поскольку обеспечивают возможность включения в себя всех положительных сторон планирования замещения, планирования преемственности и управления талантами.

Стратегический резерв представляют молодые специалисты или

руководители технологического уровня, у которых выявлен управленческий потенциал, а также, принимающие участие в программе подготовки, которая формируется в соответствии со стратегий развития компании. Как правило, такие специалисты обладают способностью к управлению. Такие специалисты проходят многоэтапную систему развития, зачастую не связанную с подготовкой на замещение определенных вакантных должностей.

К данной категории относятся талантливые работники и потенциальные резервисты.

Развитие сотрудников, которые входят в категорию кадрового резерва, относится к процессам, связанным с планированием преемственности руководства, а также, управления талантами и к стратегическому управлению персоналом. Для такой категории необходимо разрабатывать определенные мероприятия, целью которых является сохранение сотрудников в организации до возникновения возможности их продвижения. При такой работе происходит формирование управленческого потенциала организации.

Оперативный резерв включает в себя специалистов и руководителей как управленческого, так и технологического уровня. Такие специалисты могут назначаться на должность руководителя незамедлительно, если по каким-либо причинам их назначение было отложено. Как правило, в кадровый резерв входят представитель именно этой группы. Но, подготавливая оперативный резерв, будет отсутствовать нацеленность на выполнение стратегических целей организации, достигающихся в процессе подготовки стратегического резерва.

Используя данную классификацию резерва кадров, организация может разработать программу подготовки и развития навыков, компетенций и умений каждого резервиста, в зависимости от длительности и специфики его будущей деятельности.

Разные авторы дают различные понятия кадрового резерва. Однако

если объединить все представления, то выделяют два вида кадрового резерва:

- внешний, который состоит из кандидатов, не числящихся в организации, но представляющих для нее потенциальную ценность.

- внутренний, формирующийся из тех работающих на предприятии специалистов, которых в будущем можно будет перевести на другие, чаще всего руководящие, должности. Задача организации в этом случае – развивать таких сотрудников, проводить стажировки и готовить их к выполнению новых задач.

Внутренний кадровый резерв часто разделяют на три группы [17, с. 258]:

- оперативный – это сотрудники, готовые приступить к новой, более высокой должности, как только появится или освободится такая вакансия. Они уже обладают всеми необходимыми навыками и знаниями или нуждаются только в незначительном инструктаже;

- среднесрочный – это сотрудники, несколько лет проработавшие в компании, желающие перейти на руководящую должность и способные занять её после приобретения необходимых навыков. Таких работников необходимо развивать и обучать в течение значительного времени;

- стратегический – это зачастую молодые специалисты, которые обладают достаточно большим потенциалом. Для того чтобы такой работник мог вступить в новую должность, понадобится несколько лет подготовки.

Руководству организации надлежит разделять своих резервистов на три вышеперечисленные группы и отдельно для каждой разрабатывать планы развития.

Существует несколько вариантов формирования кадрового резерва, но принципы работы с ним остаются общими [82, с. 131]:

- Гласность. Информация о замещаемых должностях и предполагаемых позициях для работников, которые включены в кадровый резерв, а также для потенциальных кандидатов, должна иметь открытый характер. Только так получится создать систему, работающую на повышение лояльности и

мотивации работников к предприятию.

- Конкуренция. Является одним из основных принципов формирования резерва кадров, подразумевающий наличие двух-трех претендентов на одну руководящую позицию.

- Активность. Для эффективного формирования резерва кадров все задействованные и заинтересованные в этом процессе лица должны проявлять активность и инициативность. В значительной мере это касается линейных менеджеров, ответственных за выдвижение сотрудников в резерв кадров.

Работа с кадровым резервом строится на определенных принципах. Общими принципами работы с резервом руководителей являются [82, с. 134]:

- подбор кандидатов и составление резерва по их деловым и нравственно-психологическим качествам для регулярного улучшения качественного состава руководителей;

- соблюдение образовательного и возрастного уровней кандидатов на выдвижение. Учитывая то, что подготовка профессионального руководителя на базе высшей школы проходит в течение 4-6 лет, а расцвет творческой деятельности человека приходится на 35-40 лет, возраст кандидатов в резерв для выдвижения в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25-30 лет;

- рациональное определение состава и структуры резерва с учетом, что на каждую руководящую должность нужно не менее двух-трех кандидатов;

- систематический и регулярный поиск кандидатов в резерв руководителей на основе широкой гласности в организации работы с резервом выдвижения.

В работе с кадровым резервом необходим учёт и следующих рекомендаций [19, с. 271]:

- Составьте базу данных возможных претендентов в кадровый резерв, отметив все навыки и компетенции, которыми обладает каждый из них, чтобы в любой момент быстро нашёлся человек, способный занять

появившуюся вакансию. Постоянно поддерживайте актуальность этой базы.

- Определите несколько количественных критериев, по которым можно контролировать прогресс системы резерва кадров, например: процент вакансий, которые заполняются внутренними или внешними кандидатами; процент сотрудников, уходящих из компании из-за того, что их развитию уделялось недостаточное количество времени и др. Регулярно проводите мониторинг и делайте выводы.

- Доводите до сотрудников информацию о том, что каждый из них имеет шанс попасть в резерв кадров – необходимо лишь соответствовать определенным критериям.

- Не меняйте свое отношение к работникам, которые вошли в резерв кадров. Остальные члены коллектива не должны думать, что резервисты автоматически получают право на какие-либо поблажки в работе или привилегии (кроме, конечно, дополнительного развития и обучения).

Исследователи выделяют также наиболее типичные ошибки в работе с резервом кадров [24, с. 192]:

1. Все равны. По мнению многих менеджеров, стоит одинаково относиться ко всем работникам. Из-за этого сама идея создания кадрового резерва, например, для руководящих должностей, кажется им несправедливой. Они теряют деньги и время, вместо того, чтобы признать: есть и более, и менее ценные для организации специалисты. И развитию первых необходимо уделять больше и ресурсов, и внимания. Только осознав, что выделение лучших среди работников – это естественный процесс, получится сформировать действенный кадровый резерв.

2. Ситуативность. Возникают ситуации, когда формирование кадрового резерва происходит «набегами» – когда у руководства появились деньги, есть настроение заняться этим или просто появляется потребность в новых работниках. При таком подходе результативность кадрового резерва будет значительно меньше, чем могла бы быть. Чтобы выгода от резерва кадров была наибольшей, этот процесс должен быть постоянным.

3. Резерв как угроза. Некоторые руководители (к примеру, среднего звена) отрицательно относятся к идее создания резерва кадров для замещения менеджерских позиций. Они воспринимают возможных претендентов на руководящие должности как угрозу для себя. Чтобы избежать таких последствий, ответственный за формирование кадрового резерва менеджер должен обеспечить всех руководителей достаточной информацией об их собственных перспективах.

4. По протекции. Зачастую руководители формируют резерв кадров из своих фаворитов, рассчитывая, что, когда они станут менеджерами, с ними будет проще работать. Однако такие действия могут стать сильным демотиватором для остальных сотрудников и даже причиной их увольнения из организации. Чтобы такого не произошло, необходимо четко прописать процедуру формирования кадрового резерва и строго ее соблюдать.

5. Не по собственному желанию. Если работник представляет для вас интерес как возможный руководитель, вы, конечно же, захотите включить его в резерв кадров. Однако не все сотрудники хотят быть менеджерами – и в таком случае важно не заставлять его. Даже если подчинённый имеет для этого все необходимые качества, в первую очередь необходимо учитывать его пожелания. Можно попробовать найти компромисс, но, если это не получится, лучше просто оставить сотрудника в покое.

6. На своей территории. Когда работник, включенный в резерв кадров, проходит стажировку на должности руководителя, менеджер, который занимает этот пост в настоящий момент, может попытаться скрыть от него некоторую информацию. Во-первых – для того чтобы защитить свои ноу-хау, а во-вторых – чтобы претендент не обратил внимания на ошибки в его работе. Вряд ли такая стажировка будет успешной, скорее всего она станет демотивирующим фактором для резервиста. Поэтому ответственный за формирование резерва кадров менеджер должен контролировать этот процесс и при необходимости выступить посредником между кандидатом и его руководителем.

7. Раздутый резерв. Резерв кадров стоит формировать, учитывая истинную потребность в специалистах на сегодняшний день и с расчетом на будущее. В этом случае правило «чем больше, тем лучше» работать не будет. Ведь если специалист, включённый в резерв, не видит реальных перспектив, то у него не будет и мотивации для развития.

Таким образом, создание группы резерва обеспечит преемственность в управлении, повысит уровень готовности сотрудников к изменениям в компании, их лояльность и мотивацию, что способно привести к уменьшению уровня текучести кадров и общей кадровой стабилизации. Наличие кадрового резерва позволит существенно сэкономить временные и финансовые ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников, что также является немаловажным фактором.

## **1.2 Этапы и принципы формирования кадрового резерва в организации**

Достигнуть стратегические цели организации (увеличить прибыль, получить конкурентное преимущество на рынке) нельзя без накопления нематериальных активов организации, в число которых входят человеческие ресурсы организации. Это все не представляется возможным без команды квалифицированных топ-менеджеров и специалистов. Таким образом, создание кадрового резерва, позволит, достичь все запланированные цели в кратчайшие сроки. Используя комплексный подход, подготовку кадрового резерва можно сделать более эффективным.

В создании кадрового резерва выделяют 9 основных этапов. Рассмотрим их более детально [83, с. 198].

### **1 Этап.**

Для подготовки кадрового резерва необходимо определить ключевые (целевые) должности. Для этого:

1. Анализируют организационную структуру и штатное расписание организации.

Цель данного шага - определить кадровую укомплектованность структурных подразделений организации. Недопустимо, когда в организации возникают вакантные места, особенно имеющие отношение к узким специалистам и редким профессиям, с которыми возникают проблемы при подборе и найме.

## 2. Анализ возрастной категории руководителей компании.

Цель данного этапа – обнаружить наиболее критичные менеджерские позиции при формировании кадрового резерва, учитывая руководителей предпенсионного и пенсионного возраста).

## 3. Экспертный анализ менеджерских позиций высшим руководством компании.

Цель данного этапа – выявить наиболее приоритетные руководящие позиции с точки зрения перспектив высвобождения должности, нацеленных на бизнес-результат. К основным критериям данного анализа относят:

- вклад в достижение бизнес-результата организации;
- перспективу освобождения (если наблюдается низкая перспектива, то есть не планируется освободить должность в ближайшие 3-5 лет или не планируется повышение, ротация, а также выход работников на пенсию).
- количество наемных рабочих, которые находятся в подчинении (учитывая наличие или отсутствие заместителей, а также, кадровую укомплектованность отделов). Отделы, в которых существует недоукомплектованность штата является дефицитным в отношении потенциальных резервистов [74, с. 96].

Отдельного внимания заслуживают должности менеджеров, которые в организации в ближайшем будущем будут создаваться. При составлении списков целевых должностей необходимо проводить анализ, учитывая экстренность и важность формирования кадрового резерва.

Итогом этапа является установление должностей, требующих приоритетного основания кадрового резерва.

## 2 Этап.



Запланировать необходимое количество сотрудников, входящих в кадровый резерв для каждой целевой позиции.

Главной целью является обеспечение кадровой безопасности ключевых должностей организации (снижение кадровых рисков, связанных с отказом, выбыванием или увольнением резервистов). Нужно определить необходимое количество резервистов на каждую должность. Оптимальное количество несколько человек на одну должность. Это способствует избежать риска исключения претендента из кадрового резерва. Также, присутствие нескольких претендентов на вакантное место может способствовать созданию конкурентоспособной среды среди резервистов, способствуя повышению их мотивации к саморазвитию. При возникновении ситуации недостатка кандидатов в кадровый резерв из числа сотрудников организации необходимо проведение поиска возможных претендентов на региональном рынке труда.

Результатом данного этапа является определение оптимального количества потенциальных резервистов для каждой целевой позиции.

### 3 Этап.

Необходимо профилировать целевые должности.

На данном этапе нужно проанализировать ключевые должности и составить карту компетенций (профиля должности).

Цель данного этапа - определить основные требования деловых и профессиональных качеств, навыков и знаний, которыми должен обладать кандидат, занимая ту или иную должность.

В качестве дополнения возникает необходимость в определении дополнительных критериев для отбора претендентов в кадровый резерв (стаж работы, возраст и т.п.). В качестве источников информации могут выступать различные положения и бизнес-планы подразделений, должностные инструкции на целевые позиции, результаты интервью с носителями целевых должностей и топ-менеджерами.

Результатом данного этапа будет являться составление профиля для

каждой целевой позиции, включающий в себя перечень наиболее ключевых деловых и профессиональных компетенций, которые необходимы для потенциального претендента на ту или иную должность.

#### 4 Этап (промежуточный).

На данном этапе необходимо осуществлять подготовку мероприятий и проводить их в соответствии с информационным сопровождением программы подготовки кадрового резерва. К одной из самых распространенных ошибок при выполнении такой программы относят разработку и обсуждение программы суженным кругом лиц, в который входят руководители организации и представители отдела кадров, а также донесение до работников такой программы как новшество, обязательное к исполнению.

Для большинства сотрудников организации это провоцирует некую защитную реакцию и резкое снижение эффективности работы программы. В связи с этим, возникает необходимость в соблюдении трех простых принципов в процессе разработки программы формирования кадрового резерва и ее внедрения [51, с. 235].

Рассмотри эти принципы более подробно:

##### 1-й принцип - информирование.

Персонал должен быть в курсе разработки, реализации и работы программы подготовки кадрового резерва. Для начала, персоналу необходимо ознакомиться с целями и задачами этой программы, а также понимать, в чем состоят положительные моменты программы для организации и для каждого работника. Недостаток информации сотрудников о новшествах может способствовать возникновению опасений, негативных слухов, что в свою очередь, приведет к отклонению программы кадрового резерва некоторой частью персонала.

##### 2-й принцип - вовлечение.

Во избежание возникновения ложных ожиданий и представлений о программе подготовки кадрового резерва, помимо информирования,

необходимо целенаправленно вовлекать сотрудников в обсуждение программы, а также, предоставлять возможность для открытого изложения своего мнения о программе, выдвижении своих предложений и возможности задавать появляющиеся вопросы.

3-й принцип - усиление значимости.

Участие в проведении информационных мероприятий неформальных лидеров организации и топ-менеджеров может значительно повысить важность программы и подчеркнуть ее значение для компании.

4 Этап.

На данном этапе необходимо проведение следующих действий:

1. Подготовить информационные материалы о программе формирования кадрового резерва.

Цель данного этапа – Освятить с информационной позиции программу подготовки кадрового резерва на всех этапах её реализации. При этом является важным использование различных источников информирования сотрудников:

- встречи с персоналом – проведение личных встреч с работниками, информирование их о целях и задачах программы подготовки резерва;
- печатные материалы – публикации в корпоративной газете, информационные буклеты, а также доска объявлений;
- электронные материалы – объявления на корпоративном сайте, информационные рассылки по электронной почте и создание специального раздела на внутреннем сайте [24, с.203].

2. Разработать план информационного сопровождения программы формирования кадрового резерва.

Первым этапом является подготовка к реализации программы за несколько месяцев. На данном этапе возникает необходимость донести до сотрудников цели и задачи запуска программы, осветить ее преимущества персонала и организации в целом.

Основной задачей данного этапа является формирование общего

понимания значимости программы у персонала, а также, преодоление скептического отношения к нововведениям и возможного сопротивления за счет максимально полного и своевременного информирования сотрудников.

Вторым этапом является – основной этап, в который входит запуск программы и ее функционирование, а также, информирование работников о ходе работы программы.

Основной задачей является поддержание внимания сотрудников к программе, исключение возникновения ложных представлений и негативных слухов.

Третьим этапом является итог результатов работы программы за период.

На данном этапе необходимо проинформировать сотрудников и обосновать основные результаты работы программы, достижения ее участников (лучших резервистов, лучших наставников), назначения резервистов и дальнейшую работу программы.

Задачей является отражение результативности программы, а также освещение соответствия полученных результатов поставленным целям и задачам.

#### 5 Этап. Разработка положения о кадровом резерве.

На этом этапе следует проводить следующие действия:

##### 1. Составить проект положения о кадровом резерве.

Данное положение о кадровом резерве будет способствовать структурированию этапов программы, документальному фиксированию зон ответственности участников программы, четкому определению их прав и обязанностей. При этом, данное положение будет являться важнейшим источником информации для сотрудников, отражающим цели, задачи и основной механизм работы программы формирования кадрового резерва.

Положение является официальным документом организации, подчеркивающим всю значимость кадрового резерва для организации и серьезность намерений руководства по отношению к данному нововведению.

Необходимо учесть, что документальное подтверждение намерений руководства для большинства работников автоматически повышает статус проекта [83, с.191].

2.Согласовать проект положения о кадровом резерве с руководителями подразделений.

На этом этапе необходимо вовлекать менеджмент организации в процесс доработки и согласования положения о кадровом резерве. Это будет способствовать не только получению значимых дополнений к положению со стороны руководителей, но и снятию эффекта «навязанного сверху» решения.

2. Утвердить положение высшим руководством организации.

После согласования положения на уровне менеджеров, ему присваивается статус официального документа организации.

6 Этап.

Отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов).

Выдвижение претендентов в резерв можно проводить, как минимум, тремя способами [44, с. 341]:

1. Выдвижением работника его непосредственным руководителем;
2. Выдвижением кандидата вышестоящим руководителем (через один или несколько организационных уровней);
3. Самовыдвижением работника.

Претендентам, которые заявлены на зачисление в кадровый резерв, необходимо пройти стандартную процедуру отбора, цель которой заключается в выявлении управленческого потенциала кандидата и его готовности к прохождению программы подготовки.

Отбор целесообразно проводить в 2 этапа:

- Предварительный отбор.

Когда сотрудник формально соответствует требованиям, предъявляемым при зачислении в кадровый резерв.

- Основной отбор.

При котором необходимо проводить оценку менеджерского потенциала (профессиональных и деловых качеств) в соответствии с составленным для каждой позиции профилем должности.

Пример оцениваемых деловых (корпоративных) компетенций: навыки планирования и организации работы, понимание бизнеса, лидерские качества, умение анализировать информацию и принимать обдуманные решения, открытость новому, умение выстраивать отношения, стремление к развитию, стремление к результату и ответственность.

К методам оценки относятся: анализ результатов работы, ассесмент-центр, кейс-тестинг, система KPI, интервью по компетенциям, собеседования в отделе персонала, профессиональное и личностное тестирование, аттестация. Источниками дополнительной информации является экспертная оценка непосредственного руководителя, коллег, подчиненных сотрудника (при наличии) по методу 360 градусов [59, с.14].

Результатом данного этапа является формирование итогового списка сотрудников на зачисление в кадровый резерв.

#### 7 Этап.

Подготовка резервистов (реализация программы развития управленческих и профессиональных компетенций).

На этом этапе необходимо:

##### 1. Разработать общую программу развития резервистов.

Ее цель будет заключаться в развитии менеджерских компетенций резервистов, применимых для всех целевых должностей. В данном случае идет речь о составлении общей для всех резервистов программы менеджерской подготовки, которая включает в себя групповые формы обучения (семинары, тренинги, мастер-классы и т.д.), направленные на развитие универсальных менеджерских компетенций, необходимых для любой управленческой должности на предприятии.

Пример наиболее часто встречающихся обучающих модулей в программах развития резерва кадров:

- развитие базовых навыков управления: «Навыки принятия управленческих решений», «4 функции руководителя: Планирование, Организация, Контроль, Делегирование», «Мотивация подчиненных»;

- развитие управленческого мышления: «Финансы для нефинансовых менеджеров», «Навыки системного мышления», «Креативное мышление в бизнесе»;

- личная эффективность менеджера: «Навыки работы в команде», «Навыки эффективной коммуникации», «Командное лидерство».

Обычно, программа общей подготовки резервистов планируется на 1 год и реализуется в рамках внутреннего обучающего центра (силами внутренних тренеров), либо с привлечением внешних тренинговых компаний, либо сочетанием обоих способов [44, с. 344].

2. Разработать индивидуальную программу подготовки для каждого резервиста (индивидуальный план развития).

Цель заключается в обеспечении подготовки резервистов под требования целевой должности с учетом их индивидуальных особенностей, а также с учетом слабых и сильных сторон.

Составление для каждого резервиста индивидуального плана развития (чаще всего на 1 год), сочетающего различные методы развития деловых и профессиональных качеств, важных для эффективной работы на целевой должности.

К основным методам развития следует отнести:

- развитие на рабочем месте – получение нового опыта без отрыва от основной производственной деятельности;

- развивающие поручения – решение рабочих задач, которые направлены на развитие менеджерских компетенций работника;

- участие в развивающих проектах – формирование проектных групп из числа резервистов и других работников для достижения производственных целей и развития управленческого потенциала резервистов;

- временные замещения – получение нового менеджерского опыта при

временном исполнении резервистом обязанностей вышестоящего руководителя;

- обучение на опыте других (работа с наставником) – получение необходимого опыта от более опытного коллеги или руководителя в совместной работе и др. [82, с. 137]

3. Закрепить и утвердить за каждым резервистом наставника из числа более опытных коллег из числа вышестоящего руководства.

На этом этапе решается такая задача как: организация эффективной системы мотивации самих наставников на выполнение своих функций.

Варианты могут заключаться в:

– систематической надбавке за наставничество (ежемесячной, квартальной);

– поощрении наставников, резервисты которых смогли показать лучшие результаты подготовки по итогам постижения проекта развития (или в ходе промежуточной оценки).

При необходимости полезно проводить внутреннее обучение наставников навыкам передачи опыта и помощи в развитии резервистов.

3. Мониторинг результативности подготовки резервистов.

На данном этапе необходимо проводить регулярные промежуточные встречи среди резервистов и их наставников с экспертами службы персонала для дальнейшей оценки прогресса в развитии. Проводить своевременную корректировку персонального плана развития резервистов в случае необходимости. Итогом этапа является формирование необходимых компетенций у резервистов.

Этап 8. Оценка результатов подготовки резервистов.

На данном этапе необходимо провести комплексную оценку качества подготовки резервистов;

Основными направлениями данной оценки являются:

1. Проведение оценки производственных результатов. Необходимо оценить насколько изменилась производительность труда и эффективность



сотрудника, зачисленного в кадровый резерв и прошедшего определенную подготовку;

- оценить результаты прохождения общей программы подготовки и индивидуальные планы развития резервистов –сравнить профессиональные и управленческие качества резервиста с показателями, полученными при первичной оценке (при отборе);

- оценить результаты проектной деятельности – результаты, которые были получены по итогам выполнения развивающих проектов, т.е. определить вклад резервиста в достижение результата.

Основными методами оценки является получение обратной связи от наставника резервиста, а также, проведение анализа производственных результатов и достижений резервиста, анализа результатов проектной деятельности, включающие повторную оценку резервистов [59, с.14].

2. Подвести итоги программы подготовки резервистов. На основании полученных результатов принимают следующие решения:

- о поощрении успешных резервистов, продемонстрировавших рост продуктивности и повышение уровня развития менеджерских и профессиональных компетенций.

- об исключении из резерва работников, показавших снижение производственных показателей и/или отсутствие прогресса в развитии управленческих и профессиональных компетенций.

Результатами данного этапа является определение резервистов у которых наблюдается высокий уровень готовности для замещения вакантных руководящих должностей.

Этап 9. Планирование работы с кадровым резервом организации.

На данном этапе необходимо провести следующие действия:

1. Рассмотреть кандидатов на замещение вакантных должностей из числа состоящих у кадровом резерве успешных сотрудников.

2. Распланировать и организовать адаптационные мероприятия для резервистов входящих в новую должность;

- Составить план адаптации сотрудников на новой должности;
- Закрепить за резервистом наставника из числа вышестоящих руководителей, чтобы обеспечить ему необходимую поддержку на период адаптации или испытательного срока.

3. Разработать план действий, в котором будут прописаны методики удержания перспективных работников в организации при отсутствии открытых вакансий на срок окончания программы подготовки резервистов.

Резервисты, окончившие программу подготовки и те, кто повысил свой профессиональный уровень, чаще всего «вырастают» из своей нынешней должности. Этот факт и само отсутствие карьерного продвижения способны снизить мотивацию сотрудника и даже послужить фактором увольнения из организации в поисках более перспективной работы. Для снижения рисков нужно запланировать программу по удерживанию резервистов в организации. Подобная программа может содержать в себя такие способы удержания, зависящие от возможностей и кадровой политики предприятия, как [17, с. 260]:

- приумножение функциональных обязанностей работника, увеличение зоны его ответственности и степени принятия решений;
- временное замещение руководителя (на время болезни, отпуска, командировки и др.);
- дополнение к социальным льготам;
- надбавка к оплате труда;
- потенциально стать наставником для мало опытных сотрудников.

Во всяком случае, при выборе способов удерживания следует также учесть индивидуальные потребности работника (к примеру, для одних более важнее материальная составляющая, а для других получение более высокого статуса в компании и т.п.). Итог этапа: продвижение подготовленных резервистов на свободные целевые должности и сохранить кадровый потенциал организации за счет удержания перспективных работников в кадровых резервах.

Резервированию на предприятии подлежат в первую очередь наиболее важные для неё группы персонала. Эти сотрудники представлены во всех категориях от рабочих до топ-менеджеров. Работа по основанию кадрового резерва требует системной и поэтапной подготовки. Первоначально нужно подвергнуть анализу существующие проблемные зоны в управлении персоналом. Самые популярные методы, применяемые на этом этапе, - социально-психологические исследования и анализ текучести кадров в организации.

Социально-психологические исследования, а также анкетирование сотрудников по данным направлениям помогут провести анализ сложившейся ситуации как на предприятии в целом, так и в конкретных его подразделениях, определить уровень удовлетворенности трудом, мотивации и лояльности работников, осмыслить главные причины недовольствия сотрудников и проанализировать особенности коммуникации внутри предприятия [16, с. 236].

На базе детальной обработки кадрово-учетной документации делается возможным установить не только уровень текучести персонала на организации в целом, но и проблемные должности, цикличность увольнений, а также социально-психологический портрет увольняющегося работника. Все эти моменты позволяют провести детальный анализ причин сформировавшейся ситуации и запланировать приоритетные задачи.

Полезным так же может оказаться приглашение внешних экспертов в той или иной области – это поможет посмотреть на большинство актуальных проблем и поменять стратегию кадровой работы. Благодаря качественному и детальному анализу проблемных зон в управлении персоналом получится определить модель создания кадрового резерва, отвечающую приоритетным задачам предприятия на сегодняшний момент.

### 1.3. Методы оценки эффективности работы с кадровым резервом

Основным критерием оценки эффективности управления кадровым резервом является успех подразделения, т.е. степень выполнения стоящих перед ним задач. В то же время можно предположить ряд специальных показателей, используемых для оценки результатов работы с резервом.

1. Коэффициент заполнения кадрового резерва ( $K_{ЗР}$ ).

Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$K_{ЗР} = \frac{H}{P} \times 100\%, \quad (1.1)$$

где:

$H$  – количество человек, зачисленных в кадровый резерв и назначенных на должность в запланированное время;

$P$  – общее количество сотрудников, состоящих в резерве.

2. Действительность резерва ( $D$ ).

Данный показатель можно рассчитать по следующей формуле:

$$D = \frac{З}{O} \times 100\%, \quad (1.2)$$

где:

$З$  – количество должностей, которые заняты сотрудниками, включенными в кадровый резерв;

$O$  – количество должностей, которые освободились в данный период.

Этот показатель можно сравнить с наймом руководителей со стороны ( $C$ ). Показатель можно рассчитать следующим образом:

$$C = \frac{\Pi}{O} \times 100\%, \quad (1.3)$$

где:

$\Pi$  – количество должностей, которые заняты специалистами, приглашенными со стороны.

3. Текучесть кадрового резерва ( $T$ ).

Этот показатель можно рассчитать как:

$$T = \frac{Y}{P} \times 100\%, \quad (1.4)$$

где:

Y – количество, зачисленных в кадровый резерв и покинувших организацию в течение отчетного периода;

P – общее количество сотрудников, состоящих в кадровом резерве.

4. Средний срок пребывания в резерве до занятия ключевой должности ( $K_d$ ).

Этот показатель можно рассчитать следующим образом:

$$K_d = \frac{B}{3}, \quad (1.5)$$

где:

B – число (сумма) лет между зачислением в кадровый резерв и занятием ключевой должности для всех сотрудников, перешедших из резерва на руководящие должности в течение периода;

3 – количество сотрудников, которые заняли освободившиеся должности.

5. Готовность резерва (Г).

Этот показатель можно рассчитать по формуле:

$$Г = \frac{K}{O} \times 100\%, \quad (1.6)$$

где:

K – количество ключевых должностей, на которые имеются подготовленные преемники, готовые к занятию должностей в течение одного года;

O – общее количество ключевых должностей.

Для оказания положительного влияния на результаты всего подразделения, работа с кадровым резервом должна выстраиваться на основе учета реальных потребностей и возможностей.

**Вывод по главе:**

Кадровый резерв это группа специалистов и руководителей, подвергающихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку. Целенаправленная работа с кадровым резервом позволяет избежать быстрого и необоснованного продвижения сотрудников по карьерной лестнице.

Кадровый резерв включает в себя перспективных сотрудников организации, стремящихся к вертикальному и горизонтальному перемещению на должности руководителей. Система кадрового резерва представляет собой своеобразный механизм для дальнейшего развития сотрудников и планирования их деловой карьеры.

Функционирование системы кадрового резерва обеспечивает устойчивость и преемственность в системе управления компании. Подготовка кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, организация обучения и стажировка резервистов, правильная их расстановка – все это функции системы кадрового резерва.

Создание кадрового резерва несет в себе максимальную пользу, поскольку данный процесс представляет собой не формальную, а реальную процедуру для развития профессиональных навыков сотрудников с дальнейшим продвижением по службе.

В подведении итогов, отметим, что работа с кадровым резервом дает следующие возможности:

- осуществление раннего обнаружения молодых сотрудников с лидерскими качествами;
- прогнозирование персональных продвижений, их соответствующие мероприятия и последовательность, а также, обработку всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников;
- подходить к отбору, оценке и обучению резерва с позиции требований должности, а не по предписанию или случайности;
- уменьшение времени должностной адаптации работника;

- руководителям налаживать обратную связь с наиболее перспективными и способными специалистами через регулярное изучение результатов оценки резерва;

- формализация процесса работы с резервом;

- оценку личности и указания цели работы, разработку проекта деятельности, обеспечивающего достижение требуемого результата;

- формирование мотивации достижений молодых специалистов;

- основывать работу с резервом как систематический процесс, учитывающий персональные особенности работника;

- оценивать работу с резервом по тому, насколько поменялись во времени показатели профессионализма, информированности резервистов или их личностных свойств.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ТК «ЭКОТРАНС»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТК «Экотранс»**

ООО «ТК «Экотранс» зарегистрирована по адресу г.Белгород, ул.Серафимовича, д.72, 308006. Основным видом деятельности компании является Перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами. Также, ООО «ТК «Экотранс», работает еще по 6 направлениям.

ООО «ТК «Экотранс» является специализированным предприятием, оказывающим полный спектр услуг в сфере обращения с отходами, начиная от сбора, погрузки, вывоза и заканчивая их переработкой, утилизацией или захоронением. Свою деятельность компания начала с города Белгорода, на сегодняшний день обслуживаются потребители Белгорода, Старого Оскола, Строителя и 48 населённых пунктов Белгородского, Корочанского, Яковлевского и Старооскольского районов, в том числе 571 тысяча населения, 494 бюджетных организаций и более 4,9 тысячи коммерческих предприятий и индивидуальных предпринимателей.

Основными видами деятельности ООО «ТК «Экотранс» является:

- жилищно-коммунальное обслуживание населения по сбору, вывозу и утилизации (захоронению) ТБО;
- услуги по сбору, вывозу и утилизации (захоронению) ТБО, строительных, инертных и других отходов от организаций, предприятий, прочих физических и юридических лиц;
- сортировка, переработка и захоронение всех видов отходов;
- реализация отходов;
- оказание дополнительных услуг, связанных со сбором, вывозом и захоронением отходов;
- осуществление грузовых и пассажирских перевозок;



- оказание внешнего благоустройства;
- ремонтно-строительные работы.

За 10 лет работы автотранспортный парк компании увеличился единицы автотранспортных средств до 169, а среднесписочная численность сотрудников — со 122 до 922 человек.

Одним из основных принципов работы компании является применение новой техники и внедрение современных технологий с учётом сохранения опыта предшествующих лет.

Так, с 2005 года успешно работает мусоросортировочный комплекс мощностью 100 000 тонн в год и полигон твёрдых бытовых отходов. С этого же времени на предприятии внедрена и используется система автоматизированного учёта оборота отходов. Информация об объёмах поступивших на утилизацию отходов собирается и обрабатывается автоматизированной системой в режиме On-Line, создавая универсальную информационную базу, которая используется подразделениями предприятия для взаимодействия с клиентурой, внутреннего оперативного, бухгалтерского и финансового учёта. А применение комплекса диспетчеризации автомобильного транспорта предприятия на основе системы глобального позиционирования GPS позволяет создать схему работы с заказчиками по сбору и вывозу отходов, обеспечивающую своевременность, точность и эффективность во взаимодействии.

В 2009 году введено в эксплуатацию оборудование по переработке и стерилизации твёрдых медицинских отходов, изготовленное в Италии, которое является единственным в России и благодаря современным технологиям позволяет осуществлять полную стерилизацию опасных отходов лечебных учреждений класса Б, В, и Г без предварительной их обработки.

С 2009 года внедряется система совершенствования мест сбора отходов путём замены стандартных металлических контейнеров на пластиковые. Такой подход позволяет не только улучшить эстетическое и санитарное

состояние населённых пунктов, но и вывести в новую качественную плоскость отношение населения к сбору отходов. В результате использования пластиковых контейнеров у населения микрорайонов индивидуальной застройки появилась возможность заключать индивидуальные договоры на вывоз бытовых отходов.

Новым направлением по сбору отходов у населения является применение контейнеров для подземного сбора отходов. Подземные контейнеры имеют ряд преимуществ по сравнению с существующими системами сбора отходов, так как две трети мусоросборной капсулы находится под землёй, что ограничивает доступ к отходам животных, на отходы не воздействуют внешние природные факторы — дождь, снег, ветер, высокая или низкая температура воздуха. Практика использования подземных контейнеров, расположенных на специализированных площадках на въездных магистралях города Белгорода, позволила очистить придорожные посадки от мусора, создала условия для организации складирования отходов в специально предназначенных местах не только для жителей области, но и транзитных пассажиров, что неоднократно отмечалось гостями Белгородской области.

С 2011 года ведётся совместная работа с администрациями городов Белгорода, Старого Оскола и Строитель по организации системы сбора отходов в районах массовой застройки. Основой комплексной системы должны стать универсальные площадки по сбору отходов потребления в районах массовой застройки многоквартирных домов, микрорайонов индивидуального жилищного строительства, частного сектора.

В 2012 году было введено в эксплуатацию оборудование по переработке твёрдых бытовых отходов методом высокотемпературной газификации с получением в результате переработки электроэнергии и тепла, что наиболее полно соответствует современным тенденциям развития альтернативной энергетики и способствует внедрению эффективных систем обращения с отходами. В итоге реализации проекта будет разработана такая

модель взаимоотношений между потребителями, которая позволит существенно уменьшить количество свалок и мест временного складирования отходов, вернув потребителям электроэнергию и тепло. Результат реализации такой модели ясен: повышается энергетическая независимость региона.

Отдельным вопросом, которому предприятие уделяет постоянное внимание, является сбор использованных автомобильных шин. В настоящее время на контейнерных площадках Белгородской агломерации установлены специализированные системы сбора автошин. Получаемый опыт является уникальным с точки зрения социального взаимодействия с населением.

Развитию качественно нового подхода к использованию вторичного сырья способствует проект ООО «ТК «Экотранс» по установке линии автоматизированной сортировки твёрдых бытовых и промышленных отходов.

Анализ технологий сортировки лучших мировых образцов техники привёл к тому, что была сформирована новая концепция переработки отходов производства и потребления в компании в долгосрочной перспективе — до 2023 года. В настоящее время ведётся проектирование мусоросортировочного комплекса производительностью 35 тонн в час, позволяющего производить сортировку отходов по основным сырьевым составляющим — металлы, стекло, пластики, бумага и другим.

Было выбрано оборудование компании «Bulk Handling Systems», позволяющее получить максимально возможное количество вторсырья из входящего потока с разделением материалов на фракции с учётом размера, плотности и формы.

Говоря о достижениях предприятия невозможно обойти вниманием коллектив, который своим ежедневным трудом обеспечивают чистоту и комфортные условия для жизнедеятельности населения.

Тарифы на услуги по захоронению (утилизации) и обезвреживанию ТБО, поступающих от различных групп, потребителей услуг, оказываемые ООО «ТК «Экотранс» (руб. м<sup>3</sup> с НДС)

Потребители услуг	2014		2015		2016	
	с 01.01.2014 по 30.06.2014 4	с 01.07.2014 по 31.12.2014 5	с 01.01.2015 по 30.06.2015 5	с 01.07.2015 по 31.12.2015 5	с 01.01.2016 по 30.06.2016 6	с 01.07.2016 по 31.12.2016 6
Потребители услуг в жилищном секторе:						
население, проживающее в многоквартирных жилых домах	65,90	74,00	74,00	74,00	74,00	75,50
население, проживающее в частных (индивидуальных) жилых домах	65,90	74,00	74,00	74,00	74,00	75,50
Иные потребители услуг:						
специализированные организации, оказывающие услуги населению по вывозу ТБО	65,90	74,00	74,00	74,00	74,00	75,50
прочие коммерческие предприятия, организации и частные предприниматели	65,90	74,00	74,00	74,00	74,00	75,50

Из данных таблицы видно, что в 2014 году тариф составлял 65,90 руб. м<sup>3</sup>, на протяжении с июля 2014 года по июль 2016 года тариф не менялся и составлял 74 рубля, с июля 2016 года произошло очередное повышение тарифа, который составил 75,50 руб. м<sup>3</sup>.

Весомый вклад в результаты деятельности компании вносят сотрудники структурных подразделений компании по санитарной уборке населённых пунктов, по ремонту и эксплуатации автотранспорта и по эксплуатации объектов захоронения (утилизации) отходов, а именно руководители и основные специалисты подразделений.

Организационная структура ООО «ТК «Экотранс» представлена на рисунке 2.1.

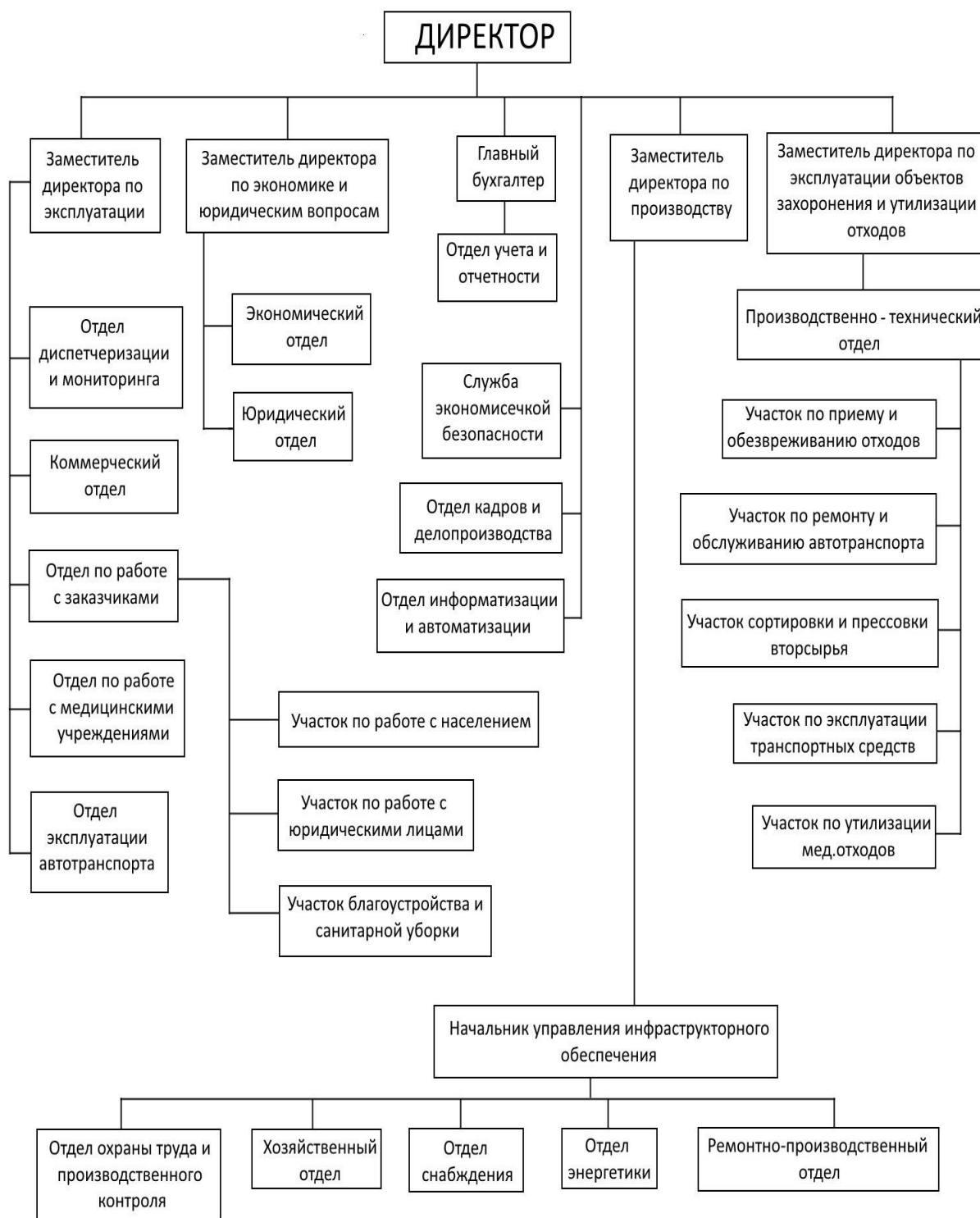


рис.2.1 Организационная структура ООО «ТК «Экотранс»

Как мы видим из рисунка 2.1 в ООО «ТК «Экотранс» линейно-функциональная организационная структура. Главным в компании является

директор – ему подчиняются все отделы. Организационная структура содержит в себе службы и отделы.

Далее рассмотрим основные производственные фонды ООО «ТК «Экотранс» (табл.2.1).

Таблица 2.1

Структура и состав основных производственных фондов ООО «ТК «Экотранс» (тыс. руб.)

Виды основных производственных фондов	2014	2015	2016	Абсолютное отклонение 2016/2014	Темп прироста 2016/2014
Здания и сооружения	17 362	18 568	19 340	1 978	11,3 %
Транспортные средства	23 168	24 532	26 618	3 450	11,4 %
Оборудование	24 321	27 227	29 534	5 213	12,1 %
Прочие основные средства	1 675	1 920	2 893	1 218	17,2 %
Итого	66 526	72 247	78 385	11 859	17,8 %

Из данной таблицы видно, что в собственности ООО «ТК «Экотранс» находятся различные производственные фонды такие как: здания и сооружения, транспорт, оборудование и т.д. За период с 2014 по 2016 годы темп прироста по всем показателям составил 17,8%.

Таблица 2.2

Основные показатели финансово – экономической деятельности ООО «ТК «Экотранс» (тыс. руб.)

Показатели	2014	2015	2016	Абсолютное отклонение 2016/2014	Темп прироста 2016/2014
Внеоборотные активы	256 508	296 785	306 323	49 815	19,4 %
Оборотные активы	99 928	120 197	132 467	32 539	32,5 %
Собственный капитал	113 018	167 016	201 312	88 294	78,1 %
Долгосрочные пассивы	64 915	34 608	14 228	- 50 687	- 78 %
Краткосрочные пассивы	178 504	215 358	197 690	19 186	10,7 %
Валовая прибыль (убыток)	64 350	227 869	293 177	228 827	355,5 %
Выручка	553 036	615 254	688 409	135 373	24,4 %
Себестоимость продаж	488 686	387 385	402 543	- 86 143	- 17,6 %
Прибыль (убыток от продаж)	64 350	106 214	172 342	107 992	167,8 %
Управленческие расходы	0	121 655	130 112	130 112	0
Прочие доходы	3 677	2 511	6 240	2 563	69,7 %
Прочие расходы	25 122	21 264	24 780	- 342	- 1,36 %
Чистая прибыль (убыток)	28 438	63 998	82 456	54 018	189,9 %

Из данных таблицы видно, что за период с 2014 по 2016 гг. произошло

увеличение внеоборотных активов на сумму 49 815 тыс. руб., также наблюдается увеличение оборотных активов на сумму 32 539 тыс. руб.. Собственный капитал в 2016 году по сравнению с 2014 годом вырос на 88 294 тыс. руб. и составил 201 312 тыс. руб. Долгосрочные пассивы в 2016 году уменьшились на 50 687 тыс. руб. и составили 14 228 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом. Также, наблюдается снижение себестоимости продаж на 86 143 тыс. руб. и увеличение выручки на 135 373 тыс. руб. Это объясняется тем, что закупленное оборудование по переработке медицинских отходов, стало окупаемым. На территории области большое количество больниц и поликлиник, а, ООО «ТК «Экотранс» является монополистом в данном виде предоставляемых услуг. Таким образом, за счет амортизации оборудования и увеличения объемов переработки медицинский отходов, происходит снижение себестоимости продаж и как следствие, увеличение выручки.

Прибыль от продаж составила 172 342 тыс. руб., что на 107 992 тыс. руб. больше, чем в 2014 году. Чистая прибыль составила 82 456 тыс. руб., что на 54 018 тыс. руб. больше, чем в 2014 году.

В целом, ООО «ТК «Экотранс» является стабильно развивающимся и прибыльным предприятием.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «ТК «Экотранс»**

Рассмотрим более подробно деятельность отдела кадров и делопроизводства.



рис.2.2 Организационная структура управления персоналом ООО «ТК «Экотранс»

Из рисунка 2.2 видно, что отдел кадров и делопроизводства подчиняется директору, являясь при этом самостоятельным структурным подразделением. Структуру и количество штатных единиц отдела утверждает директор, руководит начальник отдела кадров и делопроизводства. В штатном расписании отдела следующие должности:

- начальник отдела кадров и делопроизводства – 1 чел.;
- менеджер по персоналу – 3 чел.;

В задачи отдела входит:

- подбор, расстановка и воспитание кадров;
- изучение деловых и моральных качеств работников по их практической деятельности;
- организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров;
- учет кадров;
- обеспечение прав, льгот и гарантий работников предприятия.

Отдел кадров и делопроизводства взаимодействует со всеми структурными подразделениями данного предприятия. Все решения в организации принимаются директором. Ответственность за выполнение всех



функций отдела лежит на начальнике отдела кадров и делопроизводства.

Организационная структура ООО «ТК «Экотранс» включает в себя три основные квалификационные категории: руководители, специалисты и рабочие. Рассмотрим профессионально квалификационный состав организации более подробно в таблице 2.1.

Таблица 2.1

## Обеспеченность ООО «ТК «Экотранс» трудовыми ресурсами

Категории персонала	2014г.	2015г.	2016г.	абсолютн. отклонение 2016/2014	относит. отклонение 2016/2014
Персонал, всего в том числе:	748	886	932	184	124,5 %
1.Руководители	67	68	68	1	101,4 %
2. Специалисты	197	251	230	33	116,7 %
3. Рабочие	484	567	634	50	130,9 %

Из данных таблицы видно, что в период с 2014 по 2016 год произошло увеличение общей численности сотрудников организации на 184 штатные единицы. При этом, наблюдается снижение численности среди специалистов и рост численности среди рабочих. Это связано с расширением видов деятельности организации и предоставляемых услуг.

Рассмотрим распределение персонала по возрасту (табл. 2.2).

Таблица 2.2

## Распределение персонала по возрасту

Группа работников, лет	2014г.	2015г.	2016г.	Процентное соотношение сотрудников %			Абсол. откл. чел.	
	чел.	чел.	чел.	2014г.	2015г.	2016г.	2015- 2014 гг.	2016- 2015 гг.
До 20	32	39	48	4,3 %	4,4 %	5,2 %	7	9
От 20 до 30	96	131	125	12,9 %	14,7 %	13,5 %	34	-6
От 30 до 40	104	142	157	13,9 %	16,1 %	16,8 %	38	15
От 40 до 50	201	284	322	26,8 %	32,1 %	34,5 %	83	-38
От 50 до 60	224	202	195	29,9 %	22,8 %	20,9 %	-22	-7
Свыше 60	91	88	85	12,2 %	9,9 %	9,1 %	-3	-3
Итого	748	886	932	100	100	100	138	46

Исходя из данных таблицы 2.2 следует, что численность трудовых ресурсов по возрасту в ООО «ТК «Экотранс» имеет следующую динамику: число работников до 20 лет в период с 2014 по 2016 год увеличилось на 16 человек. Произошло снижение численности сотрудников в возрасте от 50 до 60 лет и свыше 60 лет. В основном в данной организации преобладают сотрудники в возрасте от 40 до 50 лет.

Рассмотрим распределение персонала по полу (табл. 2.3)

Таблица 2.3

## Распределение персонала по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	52	8,7 %	16	4,8 %
Специалисты	155	25,9 %	75	22,4 %
Рабочие	391	65,4 %	243	72,8 %
Итого	598	100	334	100

Из данных таблицы видно, что в ООО «ТК «Экотранс» работает больше мужчин, чем женщин. Это связано со спецификой данной организации. Как среди мужчин, так и среди женщин наибольшее количество сотрудников работает на должности рабочих, меньшее на руководящих должностях. При этом, среди руководителей преобладают мужчины.

Таблица 2.4

## Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	2014 год		2015 год		2016 год	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	71	9,5 %	83	9,4 %	76	8,3 %
От 5 до 10	79	10,6 %	162	18,3 %	157	16,8 %
От 10 до 15	146	19,6 %	173	19,5 %	157	16,8 %
От 15 до 20	208	27,8 %	232	26,1 %	294	31,5 %
Свыше 20	172	22,9 %	167	18,8 %	182	19,5 %
Свыше 30	72	9,6 %	69	7,9 %	66	7,1 %
Итого	748	100	886	100	932	100

Проанализировав данную таблицу видно, что в 2016 году по сравнению с 2014 произошло существенное увеличение сотрудников со стажем работы от 15 до 20 лет и свыше 20 лет. Снизилось количество сотрудников со стажем работы свыше 30 лет.

Полученные результаты говорят о том, что в организации присутствует персонал с разнообразным опытом работы, но большее его число приходится на молодых работников с уже имеющимся опытом трудовой деятельности.

Рассмотрим распределение персонала по образованию (табл. 2.5)

Таблица 2.5

Распределение персонала по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	287	46 %
среднее специальное	2	2 %	56	24 %	263	41 %
незаконченное высшее	4	6 %	14	6 %	53	8 %
высшее	62	92%	160	70 %	31	5 %
ученая степень	-	-	-	-	-	-

Из данной таблицы видно, что среди руководителей, не все имеют высшее образование, у двоих средне специальное образование, у четверых незаконченное высшее. Среди специалистов, у 70% наблюдается наличие высшего образования. Среди рабочих, у большинства наблюдается наличие среднего и средне специального образования, 46% и 41% соответственно.

Далее можно провести анализ изменения численности персонала организации за период 2014, 2015 и 2016 годов, представленных в таблице 2.6.

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

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.1)$$

$$K_{пр} = 34/748 = 0,04 \text{ (2014)}$$

$$K_{\text{пр}} = 138/886 = 0,15 \text{ (2015)}$$

$$K_{\text{пр}} = 46/932 = 0,05 \text{ (2016)}$$

2. Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{\text{в}}$ ):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2)$$

$$K_{\text{в}} = 8/748 = 0,01 \text{ (2014)}$$

$$K_{\text{в}} = 19/886 = 0,02 \text{ (2015)}$$

$$K_{\text{в}} = 28/932 = 0,03 \text{ (2016)}$$

3. Коэффициент текучести кадров ( $K_{\text{тк}}$ ):

$$K_{\text{тк}} = \frac{\text{Количество работников уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{тк}} = 7/748 = 0,009 \text{ (2014)}$$

$$K_{\text{тк}} = 19/886 = 0,02 \text{ (2015)}$$

$$K_{\text{тк}} = 28/932 = 0,03 \text{ (2016)}$$

4. Коэффициент замещения ( $K_{\text{з}}$ )

$$K_{\text{з}} = \frac{\text{Количество принятых} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.4)$$

$$K_{\text{з}} = (34-8) / 748 = 0,03 \text{ (2014)}$$

$$K_{\text{з}} = (138-19) / 886 = 0,13 \text{ (2015)}$$

$$K_{\text{з}} = (46-28) / 932 = 0,02 \text{ (2016)}$$

При оценке уровня организации управления в ООО «ТК «Экотранс» используют коэффициент стабильности кадров ( $K_{\text{ск}}$ ):

$$K_{\text{ск}} = 1 - \frac{P'_{\text{уб}}}{P + P_{\text{п}}} \quad (2.5)$$

где  $P'_{ув}$  - численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.

$P$  - среднесписочная численность работников

$P_{п}$  - численность вновь принятых за отчетный период работников

#### 5. Коэффициент стабильности кадров ( $K_{ск}$ )

$$K_{ск} = 1 - (8/738 + 34) = 0,99 \text{ (2014)}$$

$$K_{ск} = 1 - (17/886 + 138) = 0,99 \text{ (2015)}$$

$$K_{ск} = 1 - (28/932 + 46) = 0,97 \text{ (2016)}$$

Таблица 2.6

Показатели основных кадровых процессов ООО «ТК «Экотранс»

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Среднесписочная численность работников, чел.	748	886	932
Принято всего, чел.	34	138	46
Выбыло всего, чел.	8	19	28
в т. ч.:			
- по собственному желанию:	7	17	27
- за нарушение трудовой дисциплины	-	2	1
- по сокращению штатов	1	-	-
Коэффициент текучести кадров	0,009	0,02	0,03
Коэффициент оборота по приему	0,04	0,15	0,05
Коэффициент оборота по выбытию	0,01	0,02	0,03
Коэффициент замещения кадров	0,03	0,13	0,02
Коэффициент стабильности коллектива	0,99	0,99	0,97

В таблице 2.6 наглядно отражены показатели основных кадровых процессов. Среднесписочная численность работников ежегодно увеличивается и в 2016 году она на 184 человека больше, чем в 2014. Самое большое количество выбывших сотрудников наблюдается в 2016 году (28

человек). В основном, сотрудники уходят из организации по собственному желанию, но так же бывают случаи, когда работников увольняют за нарушение трудовой дисциплины или по сокращению штатов. Коэффициент текучести кадров в 2016 году значительно увеличился по сравнению с 2014 годом. Уровень стабильности кадров в 2016 году составил 97%, что на 2% ниже, чем в 2015 и 2014 годах. Но в целом, данный показатель достаточно высокий и говорит о стабильности в компании и коллективе.

### **2.3 Оценка актуального состояния потребности в кадровом резерве**

В ООО «ТК «Экотранс» планирование потребности в персонале осуществляется на основании штатного расписания, с учетом планов развития организации, предполагаемых перемещений работников, коэффициента текучести кадров и т.д.

В данной организации отсутствует кадровый резерв и найм персонала в основном за счет внешних источников. Основными источниками привлечения кандидатов в ООО «ТК «Экотранс» являются:

- объявления в газетах;
- объявления на рекламных сайтах и порталах;
- сотрудничество с центром занятости населения Белгородской области;
- сотрудничество с БГТУ им. Шухова.
- обращение в ОАУ «Белгородское рекрутинговое агентство».

Также на официальном сайте <http://ekotrans.su> в разделе «Вакансии» регулярно обновляется информация о свободных вакансиях, где подробно изложены количество и должность необходимого персонала.

ООО «ТК «Экотранс» взаимодействует с ОКУ «Белгородский центр занятости», не только в плане привлечения персонала, но и его обучения, повышения квалификации, профессиональной ориентации и т.д.

Также ООО «ТК «Экотранс» сотрудничает с БГТУ им. Шухова, ОГАПОУ Белгородский политехнический колледж, учебный комбинат ЖБК-1. Студенты данных учебных заведений регулярно проходят практику в данной организации с возможностью последующего трудоустройства.

Для более детального рассмотрения актуального состояния подбора персонала в ООО «ТК «Экотранс» рассмотрим затраты на мероприятия по подбору и найму персонала.

Подача объявления о свободных вакансиях на сайте <http://www.go31.ru> (табл.3.1).

Таблица 2.7.

Стоимость подачи объявления на сайте <http://www.go31.ru>

№	Наименование услуги	Стоимость, руб.
1	Стоимость подачи объявления на 1 мес.	150
2	Выделение объявления в списке	50
3	Выделение цветом	30
4	Занесение объявления в тизер (объявление будет отражаться на всех страницах сайта)	550
Итого за месяц:		780
Итого в год:		9 360

Подача объявления на бесплатном портале «Моя реклама» <http://www.moyareklama.ru/>.

Годовое размещение объявления на сайте [www.avito.ru/](http://www.avito.ru/) обходится в 6 600 руб., что составляет - 550 руб. в месяц.

Что касается обращения в ОАУ «Белгородское рекрутинговое агентство», то стоимость услуг обходится в 20 % от месячного дохода (заявленная заработная плата на открытую вакансию). Таким образом, в 2016 году привлечение высококвалифицированных кандидатов обошлось организации в 55 000 руб. (привлечение 2-х специалистов).

Затраты на мероприятия по подбору персонала в ООО «ТК «Экотранс» в 2016 г.

Метод подбора	Затраты на подбор персонала, руб.	Количество обратившихся после выхода информации о вакансии , чел,	Количество приглашенных на собеседование, чел.
Объявления в газете	10 000	16	9
Через знакомых	-	-	-
Рекрутинговые агентства	55 000	3	3
Интернет	15 960	36	19
Всего	80 960	55	31

Приведем расчет затрат на наем персонала:

$$(Кн) = PP + OA + ЗР, \quad (2.6)$$

где:

Кн – затраты на наем персонала;

PP – расходы, связанные с рекламными объявлениями о вакансиях;

OA – расходы, затраченные на услуги кадрового (рекрутингового) агентства;

ЗР – другие затраты, косвенные и непредвиденные расходы (оплата Интернета, оплата аренды жилья, гонорары).

Произведем расчет расходов, затраченных организацией на привлечение новых сотрудников путем суммы всех затрат.

$$Зн = 10\,000 + 55\,000 + 15\,960 = 80\,960 \text{ руб.}$$

Таким образом, затраты на мероприятия по подбору и найму персонала составили 80 960 руб.

В 2016 году, в организации было свободно 9 вакансий.

Проведем расчет расходов на привлечение одного сотрудника.

$$Зн \text{ (на 1 чел.)} = 80\,960 / 9 = 8\,995 \text{ руб.}$$

Рассчитаем коэффициент найма персонала:



$K_n = (\text{число кандидатов приглашенных на собеседование} / \text{число кандидатов, обратившихся в организацию после выхода информации о вакансии}) * 100\%$ ; (2.7)

$$K_n = (31/55) * 100\% = 56,3 \%$$

Коэффициент эффективности привлечения кандидатов составил 56,3 %, что свидетельствует о недостаточно эффективном привлечении кандидатов в данной организации.

Проведя оценку актуального состояния потребности в формировании кадрового резерва в ООО «ТК «Экотранс» можно сделать вывод о достаточно высоких затратах и недостаточно эффективном привлечении кандидатов в данной организации. Руководство организации предпочитает нанимать готовых специалистов и руководителей, а не подготавливать своих. Но, ООО «ТК «Экотранс» является достаточно крупной организацией, среднесписочная численность персонала, которой, составляет 932 человека, 68 из которых – занимают должность руководителей, а 230 – специалистов. На наш взгляд, столь крупной и динамично развивающейся организации нужна кадровая политика, которая будет предусматривать развитие и выдвижение персонала собственной организации. В связи с этим, возникает необходимость в формировании кадрового резерва в данной организации.

#### **Вывод по главе:**

В этой главе была рассмотрена организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «ТК «Экотранс».

ООО «ТК «Экотранс» является специализированным предприятием, оказывающим полный спектр услуг в сфере обращения с отходами, начиная от сбора, погрузки, вывоза и заканчивая их переработкой, утилизацией или захоронением.

В период с 2014 по 2016 годы наблюдается увеличение основных производственных фондов на общую сумму 11 859 тыс. руб. Что касается основных финансово-экономических показателей, то за период с 2014 по 2016 год внеоборотные активы увеличились 49 815 тыс. руб., собственный

капитал на 88 294 тыс. руб., выручка на 135 373 тыс. руб., прибыль от продаж на 107 992 тыс. руб., чистая прибыль на 54 018 тыс. руб. При этом, произошло уменьшение долгосрочных пассивов на 50 687 тыс. руб. и снижение себестоимости продаж 86 143 тыс. руб.

В ООО «ТК «Экотранс» линейно-функциональная организационная структура. Главным в компании является директор, которому подчиняются все отделы. Отдел кадров и делопроизводства является самостоятельным структурным подразделением, взаимодействует со всеми структурными подразделениями и также подчиняется директору.

Что касается обеспеченности трудовыми ресурсами, то ситуация следующая: за 3 года наблюдается увеличение среднесписочной численности персонала на 184 штатные единицы. При этом, наблюдается снижение численности среди специалистов и рост численности среди рабочих. В 2016 году среднесписочная численность персонала составляет 932 штатные единицы.

В основном в данной организации преобладают сотрудники в возрасте от 40 до 50 лет. В связи со спецификой ООО «ТК «Экотранс» в организации работает больше мужчин, чем женщин.

Что касается основных показателей движения рабочей силы в ООО «ТК «Экотранс», то коэффициент текучести кадров в 2016 году значительно увеличился по сравнению с 2014 годом и составил 0,03. Уровень стабильности кадров в 2016 году составил 97%, что на 2% ниже, чем в 2015 и 2014 годах.

В целом, ООО «ТК «Экотранс» является достаточно, прибыльной и развивающейся организацией. Несмотря на увеличившийся коэффициент текучести кадров, кадровая ситуация в организации стабильная.

### **ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **3.1. Система мероприятий по формированию кадрового резерва в ООО «ТК «Экотранс»**

Проведя оценку актуального состояния потребности в кадровом резерве в ООО «ТК «Экотранс» мы выявили следующие недостатки:

1. Тенденция роста текучести кадров.

В ООО «ТК «Экотранс» среднесписочная численность персонала составляет 932 штатные единицы, из которых 68 – руководителей и 230 специалистов. В 2016 году наблюдается повышение коэффициента текучести кадров, который составляет 0,03. Для сравнения, в 2014 году данный коэффициент составлял 0,001, в 2015 году – 0,02. Несмотря на то, что коэффициент текучести кадров в организации невысокий, сохраняется тенденция его повышения. Во избежание пустующих вакантных мест, необходимо формирование кадрового резерва, благодаря которому организация сможет незамедлительно заполнить опустевшие рабочие места.

2. Высокие затраты на подбор, отбор и найм руководителей и специалистов.

Проведя анализ подбора и найма персонала в ООО «ТК «Экотранс» мы выявили, что затраты на привлечение 9 специалистов в данную организацию составили 80 960 руб., что составляет 8 995 руб. на 1 специалиста. На наш взгляд, это достаточно высокие затраты и недостаточно эффективный способ привлечения кандидатов. Руководство организации предпочитает нанимать готовых специалистов и руководителей с определенным опытом работы, а не подготавливать своих.

ООО «ТК «Экотранс» является достаточно крупной организацией, среднесписочная численность персонала, которой, составляет 932 человека, 68 из которых – занимают должность руководителей, а 230 – специалистов.

Более того, в данной организации отмечается определенная специфика работы. На наш взгляд, имеет место готовить специалистов и руководителей среди собственного персонала, что позволит не только существенно сократить затраты на подбор специалистов, но и продвигать собственный персонал по карьерной лестнице.

### 3. Отсутствие внутренних источников привлечения персонала.

На данный момент привлечение персонала в ООО «ТК «Экотранс» осуществляется исключительно за счет внешних источников. На наш взгляд, это имеет ряд недостатков для организации. Во-первых, потеря времени на подбор, отбор и найм персонала. Руководству организации приходится затрачивать финансовые и временные ресурсы, чтобы подобрать интересующий персонал. Зачастую, по объявлениям обращаются студенты без опыта работы, а также, люди, не обладающие достаточным квалификационным уровнем. Менеджерам по персоналу и руководству организации приходится затрачивать финансы, время и собственные силы, чтобы найти и отобрать подходящего кандидата. Во-вторых, приходящие извне руководители и специалисты, обладающие определенными навыками и опытом работы, как правило требуют свой уровень оплаты труда, и далеко не всегда соглашаются на ту сумму, которую им предлагает организация. В-третьих, привлечение персонала со стороны всегда чревато определенным набором рисков таких как: региональные ограничения, широкий объем охвата кандидатов, обращение большого количества нежелательных претендентов, учащиеся ВУЗов, безработные, утратившие свои навыки.

Таким образом, нами были разработаны мероприятия, направленные на формирование кадрового резерва в ООО «ТК «Экотранс» (табл. 3.1).

План мероприятий направленный на формирование кадрового резерва в ООО «ТК  
«Экотранс»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1.	Тенденция роста текучести кадров	Отбор резервистов позволит избежать неквалифицированного персонала, как следствие снижения текучести кадров	Создание базы данных резервистов	Снижение текучести кадров за счет оценки персонала при отборе в кадровый резерв, а также быстрое замещение освободившейся вакансии из числа обученных резервистов
2.	Высокие затраты на подбор, отбор и найм руководителей и специалистов.	Выдвижение на руководящие должности специалистов из числа собственно обученного персонала, состоящего в кадровом резерве.	1.Разработка Программы стажировок. 2.Обучение и стажировка резервистов	Обучение персонала из числа собственных сотрудников, постепенное продвижение по карьерной лестнице
3.	Отсутствие внутренних источников привлечения персонала	Создание кадрового резерва в организации позволит привлекать персонал из имеющихся отобранных в кадровый резерв кандидатур	Разработка Положения о кадровом резерве	Отбор и найм персонала на должности специалистов и руководителей среди зачисленных в кадровый резерв

Раскроем наши мероприятия более подробно.

#### 1. Разработка Положения о кадровом резерве.

Для формирования кадрового резерва в организации необходимо разработать Положение о кадровом резерве. Положение разрабатывается отделом кадров и делопроизводства с обязательным участием руководителей структурных подразделений и согласование с директором организации на основе потребностей в кадрах. Для этого необходимо провести анализ потребностей

в персонале, определить отделы и направления, нуждающиеся в персонале, а также должности, для которых необходимо сформировать резерв. Данное Положение будет способствовать решению проблем, связанных с подбором и наймом персонала, учитывая сжатые сроки и предъявляемые требования к кандидату. Зная потенциал ООО «ТК «Экотранс» руководству организации удастся вывести организацию на более высокий профессиональный уровень.

### 2. Создание базы данных резервистов.

Необходимо создать электронную базу резервистов, в которой будут отражены список кандидатов, информация о каждом кандидате, индивидуальный план каждого кандидата. Пополнение базы данных внешнего кадрового резерва будет осуществляться за счет сотрудничества с БГТУ им. Шухова, ОГАПОУ Белгородский политехнический колледж, учебным комбинатом ЖБК-1. Активное и тесное сотрудничество с данными структурами позволит максимально пополнить кадровый резерв организации с минимальными затратами.

### 3. Обучение и стажировки резервистов.

Большинство сотрудников ООО «ТК «Экотранс» являются рабочими специалистами. Организация тесно сотрудничает с БГТУ им. Шухова, ОГАПОУ Белгородским политехническим колледжем, учебным комбинатом ЖБК-1. При этом, организация принимает на стажировку студентов данных учебных заведений. На наш взгляд, необходимо разработать Программу стажировок для зачисленных в кадровый резерв ООО «ТК «Экотранс».

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по формированию кадрового резерва в ООО «ТК «Экотранс»

№	Мероприятие	Период реализации	Ответственные	Затраты
1.	Разработка Положения о кадровом резерве		Начальник отдела кадров и делопроизводства, менеджер по персоналу	В рамках заработной платы менеджера по персоналу

2.	Создание базы данных резервистов		Начальник отдела кадров и делопроизводства, программист	В рамках заработной платы программиста
3.	Разработка положения об обучении и стажировках		Начальник отдела кадров и делопроизводства, менеджер по персоналу	В рамках заработной платы менеджера по персоналу
4.	Стажировка специалистов на базе БГТУ им. Шухова	5 человек (специалисты)	5 000 х 5	20 000 руб.
5.	Переподготовка на базе БГТУ им. Шухова	4 человека	7 000 х 4	28 000 руб.
Итого:				48 000 руб.

Из данных таблицы видно, что документальное и программное сопровождение формирования кадрового резерва потребует от организации только временных ресурсов, и совершенно не потребует финансовых затрат. Разработка Положения о кадровом резерве и разработка Программы стажировок будет происходить в рамках заработной платы менеджеров по персоналу. Создание электронной базы данных кандидатов, включенных в кадровый резерв, будет происходить в рамках заработной платы программиста организации. Так как, в организации широко используется система электронного документооборота, программное обеспечение для учета кадров 1С и Камин, то закупка дополнительных модулей не требуется.

Таким образом, основные затраты будут связаны с обучением и переподготовкой включенных в кадровый резерв и составят 48 000 рублей.

### **3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по формированию кадрового резерва в ООО «ТК «Экотранс»**

Напомним, до внедрения мероприятий затраты на привлечения персонала (9 специалистов) составляли 80 960 руб. После предложенных

нами мероприятий, обучение зачисленных в кадровый резерв кандидатов (5 человек) и переподготовка (4 человек) составили 48 000 руб.

Для подтверждения эффективности предложенных мер проведем расчет экономического эффекта.

$$\mathcal{E}_\phi = Z_1 - Z_2. \quad (3.1)$$

$\mathcal{E}_\phi$  – экономический эффект предложенных мероприятий;

$Z_1$  – затраты на привлечение персонала до внедрения мероприятий, руб.;

$Z_2$  – затраты на привлечение персонала после внедрения мероприятий, руб..

$$\mathcal{E}_\phi = 80\,960 - 48\,000 = 32\,960 \text{ руб.}$$

Из полученных данных мы видим, что эффект от внедрения предложенных мероприятий по привлечению персонала составляет 32 960 руб.

Рассчитаем срок окупаемости наших мероприятий

$$B = Z_p / \mathcal{E}, \quad (3.2)$$

где:

$B$  - время окупаемости проектных затрат;

$Z_p$  - затраты на реализацию мероприятий, руб.;

$\mathcal{E}_\phi$  - экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.

$$B = 48\,000 / 32\,960 = 1,4.$$

Из полученных данных видно, что срок окупаемости предложенных нами мероприятий составляет 1,4 года или 18 месяцев.

Социальная эффективность предложенных мероприятий будет заключаться в удовлетворенности трудом персонала, формировании благоприятного имиджа организации, обеспечении условий для развития персонала, реализации и развития индивидуальных способностей работников, повышении степени свободы и самостоятельности персонала, снижении уровня ущерба, наносимого здоровью работников.



**Вывод по главе:**

Проведя оценку актуального состояния потребности в кадровом резерве и выявив определенные проблемы, нами были предложены следующие мероприятия, направленные на формирование кадрового резерва в ООО «ТК «Экотранс»:

- разработка Положения о кадровом резерве;
- создание электронной базы данных резервистов;
- разработка Программы стажировок, зачисленных в кадровый резерв;
- обучение кандидатов зачисленных в кадровый резерв.

Проведя расчет экономического эффекта, нам удалось снизить затраты на привлечение персонала на 32 960 руб. А срок окупаемости, предложенных нами мероприятий составил 18 месяцев.

Помимо этого мы определили и социальную эффективность, которая будет заключаться в удовлетворенности трудом персонала, формировании благоприятного имиджа организации, обеспечении условий для развития персонала, реализации и развития индивидуальных способностей работников, повышении степени свободы и самостоятельности персонала, снижении уровня ущерба, наносимого здоровью работников.

На основании всего вышесказанного, можно сделать вывод, об эффективности предложенных мероприятий по формированию кадрового резерва в рассматриваемой организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотрев теоретические аспекты формирования кадрового резерва в организации, мы выявили преимущества создания кадрового резерва в организации:

- формирование кадрового резерва компании значительно экономит средства на поиск, обучение и адаптацию нового работника. Чем выше должность, тем больше требований предъявляется к кандидатам, тем меньше становится круг поиска и тем дольше происходит заполнение вакансии.

- защита от утечки технологий, информации, сохранение клиентов и знаний. Подготовка кадрового резерва компании, с одной стороны, снижает текучесть кадров, уменьшая, таким образом, утечку информации из организации, и обеспечивает, с другой стороны, преемственность знаний и уберегает от ситуации, когда с потерей ключевого сотрудника нарушается часть бизнес-процессов, и предприятие теряет часть важных клиентов.

- повышение лояльности, мотивация персонала. Формирование кадрового резерва на предприятии делает более прозрачными карьерные перспективы сотрудника, мотивирующие его на быстрое развитие, повышение своего профессионализма для четких и осознаваемых целей.

Помимо теоретических аспектов формирования кадрового резерва в организации был проведен анализ финансово-экономической деятельности

Основным видом деятельности компании является перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами. Также, ООО «ТК «Экотранс», работает еще по 6 направлениям.

ООО «ТК «Экотранс» является специализированным предприятием, оказывающим полный спектр услуг в сфере обращения с отходами, начиная от сбора, погрузки, вывоза и заканчивая их переработкой, утилизацией или захоронением.

Что касается основных показателей финансово-экономической деятельности, то собственный капитал в 2016 году по сравнению с 2014

годом вырос на 88 294 тыс. руб. и составил 201 312 тыс. руб., наблюдается увеличение выручки на 135 373 тыс. руб., и увеличение прибыли от продаж на 107 992 тыс. руб. Чистая прибыль составила 82 456 тыс. руб., что на 54 018 тыс. руб. больше, чем в 2014 году. Можно сделать вывод, что ООО «ТК «Экотранс» является стабильно развивающимся и прибыльным предприятием.

В ООО «ТК «Экотранс» линейно-функциональная организационная структура. Главным в компании является директор – ему подчиняются все отделы. Организационная структура содержит в себе службы и отделы. Отдел кадров и делопроизводства подчиняется директору, являясь при этом самостоятельным структурным подразделением.

Организационная структура ООО «ТК «Экотранс» включает в себя три основные квалификационные категории: руководители, специалисты и рабочие.

В период с 2014 по 2016 год произошло увеличение общей численности сотрудников организации на 184 штатные единицы и составляет 932 единицы. При этом, наблюдается снижение численности среди специалистов и рост численности среди рабочих. Это связано с расширением видов деятельности организации и предоставляемых услуг.

В основном в данной организации преобладают сотрудники в возрасте от 40 до 50 лет.

В ООО «ТК «Экотранс» работает больше мужчин, чем женщин. Это связано со спецификой данной организации. Как среди мужчин, так и среди женщин наибольшее количество сотрудников работает на должности рабочих, меньшее на руководящих должностях.

Полученные результаты говорят о том, что в организации присутствует персонал с разнообразным опытом работы, но большее его число приходится на молодых работников с уже имеющимся опытом трудовой деятельности.

Коэффициент текучести кадров в 2016 году значительно увеличился по

сравнению с 2014 годом. Уровень стабильности кадров в 2016 году составил 97%, что на 2% ниже, чем в 2015 и 2014 годах. Но в целом, данный показатель достаточно высокий и говорит о стабильности в компании и коллективе.

Проведя оценку актуального состояния потребности в кадровом резерве, мы выявили следующие проблемы:

- тенденция роста текучести кадров;
- высокие затраты на подбор, отбор и найм руководителей и специалистов;
- отсутствие внутренних источников привлечения персонала.

На основании выделенных проблем мы разработали и предложили ряд мероприятий, направленных на формирование кадрового резерва:

- разработка Положения о кадровом резерве;
- создание электронной базы данных резервистов;
- разработка Программы стажировок, зачисленных в кадровый резерв;
- обучение кандидатов зачисленных в кадровый резерв.

Эффект от предложенных мероприятий составил 32 960 рублей, а срок окупаемости составил 1,4 года или месяцев. Что свидетельствует об эффективности предложенных нами мероприятий.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст] / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 262 с.
2. Айдарова И.А., Галина А.Э. Значимость формирования кадрового резерва в сфере здравоохранения // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/05/8786>
3. Алиев И.М. Кадровый резерв как стратегический инструмент развития бизнеса [Текст] / И.М. Алиев, Е.Д. Михайленко // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2016. С. 87-91.
4. Антропов, В.А. Современные проблемы управления персоналом предприятия [Текст] / В.А. Антропов. - М.: Вершина. 2011. – 235 с.
5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. 8-е изд-е [Текст] / Под ред. С. К. Мордовина. - СПб: «Питер», 2011. - 832 с.
6. Асророва М.А. Формирование и развитие кадрового потенциала в регионе: теория, проблемы и пути совершенствования [Текст] / М.А. Асророва// Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия гуманитарных наук. 2014. №3 (55). С. 82-88
7. Атаманчук, Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность [Текст] / Г.В. Атаманчук. - М.: Прогресс, 2012. – 352 с.
8. Базаров, Т.Ю. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: Юнити. - Дана, 2012. – 283 с.
9. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: Финансы и статистика. 2011. – 125 с.
10. Басаков М.И. Документы по персоналу организации / М.И. Басаков. – Ростов на/Д.: «МарТ», 2003. – 240 с.

11. Бершова, Л.В. Современная служба управления персоналом [Текст] / Л.В. Бершова // Справочник кадровика. - 2011. - № 5. - С. 99-106.
12. Большаков, А.С. Менеджмент: Учебное пособие [Текст] / А.С. Большаков. - СПб. : Питер, 2011. – 160 с.
13. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] / М.И. Бухалков. - М.: Инфра-М., 2012. – 376 с.
14. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник для вузов по экономическим специальностям / М.И. Бухалков // Высшее образование – М.: ИНФРА-М, 2011. – 400 с.
15. Васенина, Т.А. Управление персоналом [Текст] / Т.А. Васенина. - М.: Наука. 2012. – 199 с.
16. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2008. – 496 с.
17. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. [Текст] / В.Р. Веснин – М.: Проспект, 2009. – 688 с.
18. Волгин, А.П. Управлением персоналом в условиях рыночной экономики [Текст] / А.П. Волгин. - М.: Просвещение. 2011. – 111 с.
19. Генкин Б.М. Основы управления персоналом [Текст]/ Б.М.Генкин. – М.: Высшая школа, 2009. – 329 с.
20. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом [Текст] / Б.М. Генкин, Г.А. Кононова. - М.: Высшая школа. 2011. – 290 с.
21. Данилович В.Н. Проблемы формирования и использования кадрового резерва предприятия в современных условиях [Текст] / В.Н. Данилович, О.В. Демчук // Международный научный журнал «Символ науки». 2016. № 10-1/2016. С. 60-62.
22. Донской Д.А. Кадровый резерв как элемент повышения эффективности действующих рабочих мест // Фундаментальные исследования. 2015. №2 (часть 12) [Электронный ресурс]. URL: <http://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=37542>
23. Дугина, О.А. Диагностика потребности в обучении как элемент

управленческого консультирования [Текст] / О.А. Дугина. - М.: Финансы и статистика. 2012. – 213 с.

24. Дятлов В.А. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров [Текст] / В.А. Дятлов, В.В. Травин. – М.: Дело, 2005. – 300 с.

25. Дятлов, В.А. Подготовка резерва кадров для выдвижения на руководящие должности предприятий и организаций, важнейший элемент кадрового менеджмента на современном этапе [Текст] / В.А. Дятлов // Управление персоналом. - 2011. - №5. - С. 26.

26. Дятлов, В.А. Управление персоналом [Текст] / В.А. Дятлов. - М.: Мысль. 2011. – 118 с.

27. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие [Текст] / А.П. Егоршин // Высшее образование – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.

28. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: Учебник [Текст] / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД «Форум», «Инфра-М», 2011. - 336 с.

29. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления [Текст] / Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2003. – 300 с.

30. Ивина, А.Е. Психология в работе менеджера [Текст] / А.Е. Ивина. - М.: Приор. 2012. – 182 с.

31. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров [Текст] / Сост. В. В. Травин, В. А. Дятлов. - М.: «Дело Лтд», 2012. - 176 с.

32. Карташова, Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка её эффективности [Текст] / Л.В. Карташова. - М.: Информ-знание, 2011. – 273 с.

33. Карякин, А.М. Управление персоналом [Текст] / А.М. Карякин. - Иваново: ГОУ ВПО «ИГЭУ», 2011. - 166 с.

34. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник [Текст] / А.Я. Кибанов // Высшее образование. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695

с.

35. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: Инфра - М, 2012. – 190 с.

36. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: регламентация труда: Учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Родкина. - М.: Экзамен, 2012. – 480 с.

37. Козлов, А.А. К вопросу управления персоналом в условиях современной экономики [Текст] /А.А. Козлов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - № 1. - С. 46-49.

38. Коханов, Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность [Текст] / Е.Ф. Коханов. -М.: Дело, 2011. – 115 с.

39. Ливак Н.С., Хомич А.Ю. Повышение эффективности использования кадрового резерва организации // Международный научно-исследовательский журнал №01 (55) часть 1[Электронный ресурс]. URL: <http://research-journal.org/economical/povyshenie-effektivnosti-ispolzovaniya-kadrovogo-rezerva-organizacii/>

40. Логинова, А.Ю. Кадры из жизни менеджера по персоналу [Текст] / А.Ю. Логинова. - М.: Наука, 2012. – 300 с.

41. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента [Текст] / И.К. Макарова. – М.: Дело, 2008. – 232 с.

42. Маратканова Э.М. Совершенствование работы с кадровым резервом [Текст] / Э.М. Маратканова// Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2015. № 3 (8). С. 95-99.

43. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие [Текст] / Под ред. П. В. Шеметова. - М.: «Инфра-М», 2011. - 312 с.

44. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров [Текст] / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2013. – 492 с.

45. Мельникова Р.И. Кадровый резерв на муниципальной службе:



проектный подход к формированию [Текст] / Р.И. Мельникова, И.Э. Надуткина// Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. 2014. № 22(193). С. 19-23.

46. Монди, Уэйн Р. Управление персоналом: Пер. с англ. [Текст] / Под ред. И. В. Андреевой, С. В. Кошелевой. - СПб: ИД «Нева», 2011. - 640 с.

47. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценки, обучение [Текст] / Е.Б. Моргунов. - М.: Наука, 2011. – 249 с.

48. Нехайчук, Б.Н. Управление деловой карьерой [Текст] / Б.Н. Нехайчук // Российский бухгалтер. - 2011. - №8. - С. 31.

49. Никифоров О.Ю. Модель информационной системы управления кадровым резервом // Современная техника и технологии. 2014. № 8 [Электронный ресурс]. URL: <http://technology.snauka.ru/2014/08/4221>

50. Никифоров О.Ю., Никифорова Е.И. Принципы формирования кадрового резерва муниципального предприятия // Гуманитарные научные исследования. 2014. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2014/02/5683>

51. Одегов Ю.Г. Эффективность системы управления персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 448 с.

52. Одегов, Ю. Управление персоналом: нужны квалифицированные специалисты [Текст] / Ю. Одегов // Человек и труд. - 2012.- № 1. - С. 87.

53. Организация в динамике: Модели и методы управления персоналом [Текст] / Под ред. Е.В. Моргунова // Управление персоналом. - 2012. - № 6. - С.51-56.

54. Парсоданов, Г.М. Планирование подбора и расстановки руководителей и специалистов [Текст] / Г.М. Парсоданов // Кадровый менеджмент. - 2011. - №8. - С. 12.

55. Пасленов, А.П. Служба управления персоналом: реальность и перспективы [Текст] / А.П.Пасленов // Газовая промышленность. - 2011. - № 4. - С. 74-78.

56. Персональный менеджмент: учебник [Текст] / Под общ. ред. С. Д. Резника. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 622 с.
57. Поляков, В.А. Технология карьеры [Текст] / В.А. Поляков // ЭКО. - 2011. - № 1. - С. 170-193.
58. Пригожин, А.П. Методы развития организации [Текст] / А.П. Пригожин. - М.: Наука, 2012. – 223 с.
59. Рак Н.Г. Методика комплексной оценки кадров управления [Текст] / Н.Г. Рак // Управление персоналом. – 2007. - № 10. – С. 14
60. Резник, С.Д. Управление персоналом [Текст] / С.Д. Резник. - М.: Инфра – М. 2011. – 138 с.
61. Розин, М. Новые подходы в менеджменте персонала [Текст] / М. Розин // Особенности менеджмента в России. - 2011. - № 9. - С. 93-108.
62. Рой, О.М. Теория управления [Текст] / О.М. Рой. - СПб: Питер, 2011. – 256 с.
63. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации: офиц. текст с изменениями от 30.12.2008 № 7 –ФЗ [Текст] // «Российская газета». – № 4831. – 2009. – С. 3.
64. Рягузов, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Рягузов. - М.: Юристъ, 2012. – 288 с.
65. Савченко, В.А. Управление развитием персонала [Текст] / В.А. Савченко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2012. - 351с.
66. Самыгин, С.И. Основы управления персоналом [Текст] / С.И. Самыгин. - М.: Наука, 2011. – 190 с.
67. Сапегина, С.Г. Управление персоналом [Текст] / С.Г. Сапегина. - Екатеринбург: УГЛУ, 2012. – 239 с.
68. Свищева В.А. Управление кадровым резервом предприятия [Текст] / В.А. Свищева, Е.А. Жантлисова// Наука и производство Урала. 2016. № 12. С. 69-70.
69. Смирнов, Е.А. Современный руководитель: стратегии жизни и деятельности [Текст] / Е. А. Смирнов. - М.: Изд-во МГУ, 2012. - 208 с.

70. Сотникова, С.И. Управление карьерой: Учебное пособие [Текст] / С.И. Сотникова. - М.: «Инфра-М», 2011. - 408 с.
71. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера [Текст] / П. В. Журавлев [и др.]. - М.: Экзамен, 2012. - 576 с.
72. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: «Дело», 2012. - 272 с.
73. Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики [Текст] / А.И. Турчинов. - М.: МПСИ, Флинта, 2011. – 272 с.
74. Турчинов А.И. Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России [Текст] / А.И. Турчинов. – М.: РАГС, 2009. – 198 с.
75. Управление организацией: Учебник [Текст] / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: «Инфра-М», 2012. - 716 с.
76. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 560 с.
77. Управление персоналом [Текст] / Под общ. Ред. Г.И. Михайлиной. - М.: Дашков и К, 2012. - 284 с.
78. Управление персоналом организации [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. - М. : Инфра-М, 2011. – 485 с.
79. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организаций : учеб. пособие [Текст] / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. - М.: Экзамен, 2012. - 368 с.
80. Цветаев, В. М. Управление персоналом: учеб. пособие [Текст] / В. М. Цветаев. - СПб. : Питер, 2011. - 192 с.
81. Чижов, Н.А. Кадровые технологии [Текст] / Н. А. Чижов. - М.: Экзамен, 2012. – 352 с.

82. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник [Текст] / Г.В. Щекин. – Киев: МАУП, 2009. – 280 с.
83. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. - М.: Интел - Синтез, 2011. – 368 с.
84. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В. И. Шкатулла. - М. : НОРМА-ИНФРА-М, 2012. - 527 с.
85. Шлендер, П.Э. Управление персоналом [Текст] / П.Э. Шлендер. - М.: Инфра-М, 2011. – 343 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**