

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу _____ Глазовой У.Н.

на тему: «Развитие системы управления кадровым резервом сети ресторанов (на примере ООО «Хвистани Р.И., г.Сочи, Краснодарский край)»

Актуальность выбранной темы заключается в том, что на предприятии ООО «Хвистани Р.И.» в настоящее время проходит процесс реструктуризации некоторых ресторанов сети, выводу из состава предприятия подлежат 2 заведения общественного питания, где работают около 42 человек. Для удержания и развития наиболее перспективных сотрудников с высоким профессиональным потенциалом, в сети создается специальная система работы с резервом: подбора, развития и перемещения, будущих руководителей (резерва руководителей), а также рабочего персонала, и рассматривают управление этой системой как стратегически важную задачу.

Объектом исследования в данной работе является кадровый резерв ООО «Хвистани Р.И.».

Целью работы является совершенствование работы с кадровым резервом.

Структурно работа состоит из введения, 3-х взаимосвязанных разделов, заключения и списка литературы.

В первой части работы содержатся теоретические и методологические основы формирования и работы с кадровым резервом на предприятии: рассмотрены понятие, сущность, виды и принципы формирования резерва.

Во второй - проведен анализ структуры персонала по стажу работы, образованию, профессии, полу и возрасту, проведен анализ формирования и развития кадрового резерва ООО «Хвистани Р.И.».

В третьей части работы предлагается программа по совершенствованию работы с кадровым резервом на ООО «Хвистани Р.И.» и показана целесообразность внедрения данной программы.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1. Понятие, сущность и виды кадрового резерва организации.....	8
1.2. Анализ и оценка кадрового резерва персонала.....	15
1.3. Методические основы исследования системы управления кадровым резервом в организации	18
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ХВИСТАНИ Р.И.»	25
2.1. Анализ деятельности ООО «ХВИСТАНИ Р.И.».....	25
2.2. Анализ кадрового состава организации	34
2.3. Анализ работы по формированию кадрового резерва.....	37
3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ.....	44
3.1. Основные направления совершенствования методов развития персонала ООО «ХВИСТАНИ Р.И.».....	44
3.2. План внедрения нового метода развития персонала.....	46
3.3. Оценка эффективности реализации предложенных мероприятий.....	55
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	61
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	63
ГЛОССАРИЙ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Бухгалтерская отчетность ООО «ХВИСТАНИ Р.И.».....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Организационно-функциональная структура управления ООО «ХВИСТАНИ Р.И.».....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Анкета «Кадрового резерва».....	74

ВВЕДЕНИЕ

Одной из отличительных особенностей современного этапа экономического развития выступает осознание руководством большинства организаций повышенной значимости кадрового ресурса, как в обеспечении конкурентных преимуществ организации, так и в достижении ее стратегических целей. Одним из важнейших направлений совершенствования системы управления персоналом является работа с кадровым резервом. Сегодня необходимо в каждой организации четкое построение системы формирования кадрового резерва.

Актуальность данной темы обусловлена следующими причинами. Наблюдаются тенденции к интеграции во всех сферах деятельности. Компании растут, объединяются, создают обширную сеть филиалов, где увеличивается потребность в менеджерах и специалистах, которые смогут возглавить новые отделы и направления. Устаевают старые системы управления и старые руководящие кадры, отсутствие на предприятиях молодых перспективных сотрудников, способных прийти на смену. Во многих организациях сложилась ситуация, когда специалисты не видят возможности для дальнейшего собственного роста и уходят из нее.

До недавнего времени почти во всех организациях поиск и отбор кандидатов происходили не на основе планов развития компании, а когда возникала «горящая» вакансия. Своевременное выявление и успешная подготовка кадров к работе в различных должностях являются сегодня важнейшими факторами успеха в конкурентной борьбе. Поэтому современными компаниями создаются специальные системы формирования резерва кадров. Данная задача является стратегически важной. В данной статье широко рассматривается такое понятие, как кадровый резерв. В рамках данной цели были поставлены следующие задачи: изучить понятие кадрового резерва, его виды, принципы формирования, этапы формирования, ошибки, допускаемые при работе с ним.

Кадровый резерв – группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым

должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Формирование кадрового резерва - важный вид управленческой деятельности, заключающийся в отборе и обучении работников, потенциально способных к ответственной руководящей деятельности. Кадровый резерв в данном случае составляют специально подготовленные специалисты, которые в требуемый момент выдвигаются на вышестоящие должности. Грамотная работа с кадровым резервом позволяет быстро замещать вакансии руководителей филиалов в процессе активного развития и расширения компании, эффективно проводить ротацию и обновление кадров.

Подготовка преемников представляет собой сложный многоступенчатый процесс, требующий постоянного внимания со стороны высшего руководства, специалистов по профессиональному развитию, поддержки руководителей подразделений. Значимая роль в работе с кадровым резервом отводится кадровым органам. Анализируя практику их работы, можно отметить, что в настоящее время они активно заняты поисками в области создания системы диагностики кадров управления. От того, насколько эффективно будет работать эта система, во многом будет зависеть успех всей организации, поэтому управление ею составляет один из приоритетов высшего руководства.

Однако в данной области имеется и ряд серьезных проблем. Данная задача недостаточно изучена применительно к новым условиям хозяйствования, ее решение не обеспечено необходимыми, отвечающими современным требованиям, нормативно-методическими и аналитическими материалами, соответствующими развивающемуся рынку труда. Недостаточная изученность механизма управления кадровым резервом в современных условиях приводит к тому, что потребности предприятий в человеческих ресурсах полностью не удовлетворяются, что снижает эффективность их работы. Нередко руководящий состав недооценивает объективную необходимость достижения поставленных целей в работе с резервом кадров. В некоторых случаях нет взаимодействия между функциональными подразделениями и кадровыми органами, система аттестации недостаточно

ориентирована на решение вопросов резерва кадров, не созданы единые модели диагностики и подготовки кандидатов на вышестоящие должности.

Проблематике формирования кадрового резерва была освещена в работах таких известных российских экономистов, как А.Н. Аверин, Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, О.Л. Виханский, Т.О. Гордеев, И.Б. Дураков, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, Б.Л. Еремин, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, В.П. Кокорев, Г.К. Копейкин, Н.А. Саломатин, Р.С. Седегов, Н.Д. Стрекалов, В.В. Травин, В.В. Черепанов, С.В. Шекшня, Г.В. Щекин и других.

Формирование системы управления кадровым резервом руководителей структурных подразделений и предприятий в межотраслевом аспекте рассматривалась применительно к современным условиям хозяйствования такими видными учеными, как Р.А. Баткаев, Н.А. Волгин, Л.М. Гатовский, Я.И. Гомберг, Б.М. Генкин, Е.И. Налустин, М.В. Карлова, Д.Н. Карпухин, Ю.П. Кокин, АА. Никифорова, Г.Э. Слезингер, Т.Н. Шатова, С.А. Шапиро, С.И. Шкурко, Р.А. Яковлев.

Благодаря их научным трудам и богатому опыту формирования кадрового резерва, современные российские организации могут эффективно управлять своими кадрами.

Цель выпускной квалификационной работы - разработка рекомендаций по развитию системы управления кадровым резервом.

Для реализации поставленной цели решили следующие задачи:

- 1) исследованы теоретические и методологические основы формирования и работы с кадровым резервом;
- 2) изучены современные методы развития и обучения персонала на рынке;
- 3) разработаны рекомендации по совершенствованию методов развития персонала ООО «ХВИСТАНИ Р.И.»;
- 4) обоснована экономическая целесообразность разработанных рекомендаций.

Предметом данного исследования является персонал организации.

Объект исследования: кадровый состав ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» г.Сочи.

Источниками при выполнении данной работы послужили научные исследования ряда вышеназванных авторов, статьи из специализированных журналов: «Управление персоналом», «Менеджмент в России и за рубежом», а также данные социологических исследований.

Информационной базой для работы послужила финансовая и статистическая отчетность предприятия ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» за период 2014-2016 гг.

Методами сбора и анализа практической информации стали: метод изучения документов, метод наблюдения, метод опроса, логические методы, графические методы, статистические методы.

В первой главе представлены теоретические исследования системы кадрового резерва организации: понятие, сущность и виды кадрового резерва организации, анализ и оценка кадрового резерва персонала, методические основы исследования системы управления кадровым резервом в организации.

Вторая глава представлена характеристикой сети ресторанов ООО «ХВИСТАНИ Р.И.», проанализирована деятельность компании на рынке предприятий общественного питания анализом и выявлением проблем существующей системы управления персоналом.

В третьей главе разработан комплекс мероприятий, реализация которых позволит усовершенствовать систему развития персонала ООО «ХВИСТАНИ Р.И.», обоснована экономическая целесообразность предлагаемых мероприятий.

Новизна результатов исследования заключается в разработке методических подходов и инструментов, практических рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в современных организациях.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что результаты исследования в области управления персоналом могут быть полезны в практике другим организациям в процессе работы с сотрудниками.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие, сущность и виды кадрового резерва организации

В современных условиях рынка в любой сфере деятельности всякая организация, нуждается в специалистах. Очевидно, что чем богаче практический опыт работников, глубже теоретические знания, чем выше профессионализм, тем эффективнее, они будут выполнять свои трудовые обязанности. Это выгодно и организации, и работникам, к тому же не только экономически, ведь специализированный штат сотрудников является еще и брендом организации. Так как в конечном счете достижения деятельности компании и уровень конкурентоспособности среди других и подобных организаций, формирует именно имидж.

Обеспечение организации квалифицированными кадрами, является частью кадровой работы в рамках сформированной системы управления в организации. На сегодняшний день создать штат профессиональными кадрами мало, очень важно создать условия и возможности для его постоянного развития. В связи с современными экономическими требованиями, когда постоянно растет спрос на высокий уровень знаний, умений навыков современного работника.¹

В любой успешной и перспективной организации должна функционировать система развития персонала, которая занимается обучением работников, повышением их квалификации, формирует кадровый резерв при управлении карьерой работников.²

Особенно в последние годы существенно возросла значимость работы по формированию кадрового резерва в организации.

¹ Семёнов А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) [Текст]/А.Г. Семёнов. - М.: КноРус, 2013. - С. 82.

² Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом [Текст]/Е.С. Яхонтова: Учебное пособие. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – С. 124.

Связано это не только с тем, что любая перспективная организация заинтересована в том, чтобы ее деятельностью руководили грамотные, знающие специалисты, но и при создании кадрового резерва руководство компании ставит перед собой сразу несколько целей:

- 1) Немедленное замещение одних сотрудников, на других в случае перевода, увольнения;
- 2) Обеспечение менеджерами филиалов и подразделений организации;
- 3) Создание и закрепление единых корпоративных стандартов;
- 4) Преобразование из числа собственных сотрудников, которые отлично знают организацию и персонал изнутри, которые преданы своей организации, в руководителей своей организации.³

Для того что бы минимизировать временные и другие затраты на поиск новых сотрудников, нужно сформировать кадровый резерв, используя метод постоянного пополнения организации специалистами. Кадровый резерв имеет множество преимуществ, но фактически, он имеется лишь в немногих компаниях.⁴ Как правило, высшее звено руководства не прилагает ни каких усилий к его формированию, при этом упуская следующие достоинства кадрового резерва:

- 1) Экономия времени на поиск персонала. К примеру, в компании появляется вакансия, то при наличии кадрового резерва не возникает ни каких проблем замены работников. Если в планах компании через некоторое время расширить штат, то к этому лучше подготовиться заранее;
- 2) Вовремя сотрудник подготовлен к переходу на новую должность;
- 3) Мотивация сотрудников. Когда подчиненный знает о том, что его ждет повышение, то будет уверен в стабильном заработке, в своей работе. Следовательно, он будет работать эффективнее, а так же будет преданным

³ Зайцева Т.В. Управление персоналом [Текст]/ Т.В. Зайцева: Учебник. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - С. 66.

⁴ Кабанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала [Текст]/А.Я. Кабанов: Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2015. - С. 42.

своей компании.⁵

Таким образом, резерв кадров организации – это группа работников, прошедших предварительный отбор, с повышением квалификации, которые могут получить вышестоящую должность посредством замещения на открытую вакансию.

Понятие «резерв кадров» трактуют по-разному. Первое - это внешний и внутренний кадровый резерв. Внешний резерв образуют работники, которые не числятся в компании, но очень ценные. Внутренний резерв формируется из специалистов, которых можно перевести на руководящие должности. Задача компании в таком случае – способствовать развитию своих сотрудников, ввести систему стажировки, готовить их к выполнению новых задач.⁶

Формирование, ввод и функционирование системы работы с кадровым резервом как частью стратегического развития предприятия зависят от трех главных факторов:

- 1) поддержка высшего звена управления;
- 2) авторитета кадровых служб и их руководителей;
- 3) подготовленности работников кадровых служб и руководителей, задействованных в системе работы с резервом кадров.

Значительно снижает эффективность работы с кадровым резервом или вообще делает цели организации недостижимыми это либо отсутствие, либо слабость даже одного из выше указанных факторов.⁷

Для продуктивной работы с кадровым резервом необходимо, чтобы руководство понимало цели и задачи при его формировании, а также что резерв кадров – это долгосрочная инвестиция в трудовые ресурсы. Кроме того, в компании понятие «кадровый резерв» обязательно должен поддерживаться усилиями руководителей, развивая корпоративную культуру, касающуюся

⁵ Лешягин М.А. Модель эффективного отбора управленческих работников в кадровый резерв [Текст]/М.А. Лешягин// Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 3. - С. 133.

⁶ Дюжева М.Б. Особенности формирования кадрового резерва [Текст]/М.Б.Дюжева, Н.И. Роговская// Наука о человеке: гуманитарные исследования. - 2016. - № 1. - С. 220 - 225.

⁷ Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал[Текст]/Е.А. Митрофанова: Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2015. - С. 54.

кадрового резерва, особых обязательств и ограничений, которые должны существовать не только на бумаге, но и активно использоваться в реальности.

При работе с кадровым резервом в современных организациях авторы считают, что необходимо учитывать следующие рекомендации:

1) сформировать базу данных о потенциальных кандидатах в кадровый резерв, отметив все качества и навыки, которыми обладает каждый из них, для того чтобы в нужный момент найти подходящего для появившейся вакансии человека. А также следить за актуальностью данных;

2) определить количество основных критериев, по которым можно отслеживать прогресс системы кадрового резерва, – например: процент должностей, заполняемых внешним или внутренними кандидатами; процент уходящий сотрудников из компании, потому что их развитию не уделялось достаточно времени и др.; регулярно осуществлять мониторинг, анализ и делать выводы;⁸

3) информировать подчиненных о том, что каждый может получить шанс попасть в кадровый резерв – главное соответствовать определенным критериям;

4) не менять своего отношения к сотрудникам - резервистам. Не допустимы мнения о привилегиях или поощрениях в работе (помимо дополнительного обучения).⁹

Достижение положительного эффекта от работы с кадровым резервом может быть в случае, если развитие резерва является главной частью системы работы с персоналом компании, при проведении определенного комплекса стандартных процедур и мероприятий.¹⁰ Важным является разработка положения о развитии кадрового резерва, также целесообразно осветить вопросы организации работы с кадровым резервом, внесения изменений, пополнений в количественный и

⁸ Караваев В.А. Пути совершенствования системы управления персоналом [Текст]/В.А. Караваев// Корпоративный менеджмент, 2012. - №2. - С. 105.

⁹ Лихачев А.В. Управление персоналом: генезис и эволюция теоретических подходов [Текст]/А.В. Лихачев // Межвузовский сборник научных статей. Выпуск 3, 2013. - С. 227-236.

¹⁰ Косякова С. Системный подход к подготовке кадрового резерва [Текст]/С. Косякова// Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 10. - С. 82.

качественный состав «резервистов». Это делается для полноценной работы с кадровым резервом. Он выступает практически для каждой современной компании главным элементом развития и становления собственных кадров, действуя в рамках управления персоналом организации, реализуясь как один из основополагающих функций развития ее персонала. С помощью кадрового резерва решаются сразу несколько важнейших задач: во-первых, в компании остаются лучшие сотрудники; во-вторых, экономия средств на ненужные тренинги работников; в-третьих, свой сотрудник, всегда лучше, чем иные приглашенные. «Свой» сотрудник уже знает деятельность компании, привыкший к ее корпоративной культуре, коллективу и хорошо адаптирован, что помогает минимизировать риск ошибок во время работы.¹¹

Виды резерва кадров:

1. Критерий по времени замещения: оперативный резерв кадров (группа сотрудников, которые могут приступить к работе в ближайшее время); резерв развития кадров (для таких резервистов нужно заложить некоторое время на обучение и адаптацию прежде, чем назначать на позицию);

2. Критерий по роду деятельности: Кандидаты на управленческие позиции; Резерв специалистов. Также специалисты выделяют виды кадрового резерва без привязки к критериям:

- Перспективный резерв кадров. В него можно причислить тех работников, у кого высокие результаты оценки, однако они не отвечают в полной мере другим критериям вакантных позиций вашей компании. Эти специалисты обладают потенциалом и в будущем могут претендовать на управленческие должности организации.¹²
- Основной резерв кадров. В эту группу кадрового резерва относят сотрудников, которые изначально зачислены на определенные вакансии

¹¹ Кибанов А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала[Текст]/А.Я. Кибанов: Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2013. – С. 32.

¹² Жижерина Ю. Управленческий резерв для рабочего персонала[Текст]/Ю. Жижерина// Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 9. - С. 18.

(отвечают их критериям, имеют самые высокие показатели по всем требованиям позиций).¹³

Когда эффективны внутренний и внешний резерв кадров. Резерв кадров может быть как внутренним, так и внешним. Внутренний резерв кадров составляют сотрудники, работающие на предприятии. Данный резерв можно разделить на оперативный и перспективный.¹⁴

Оперативный резерв кадров – это сотрудники, которые уже замещали вышестоящих руководителей и готовы без какого-либо дополнительного обучения занять командные должности.¹⁵

Перспективный резерв – это сотрудники, имеющие высокий потенциал, но нуждающиеся в дополнительном обучении.

Внешний резерв кадров может формироваться по желанию руководства, т. е. на вакантные позиции организацией будут сознательно привлекаться кандидаты со стороны. Кроме того, внешний резерв кадров может формироваться вынужденно, если в организации в силу каких-либо причин существует высокая текучесть персонала. С любым видом резерва необходимо организовать последовательную работу.

Резерв функционирования состоит из кандидатов на руководящие должности, которые представляют основу эффективности функционирования предприятия. По времени назначения деление имеет направленность на краткосрочную перспективу, что позволяет иметь постоянный состав резерва и возможность пополнения новыми перспективными работниками и на долгосрочную перспективу – кандидаты серьезно подготовлены, в своей основе имеющие непосредственное отношение к топ-менеджменту.

Активный кадровый резерв определяется группой кандидатов на выдвижение в настоящий момент.

¹³ Косякова С. Системный подход к подготовке кадрового резерва [Текст]/С. Косяков // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 10. - С. 82.

¹⁴ Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст]/Ю.Г. Одегов: Учебник для бакалавров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - С. 205.

¹⁵ Маслова В.М. Управление персоналом [Текст]/В.М. Маслова: Учебник и практикум для СПО. - Люберцы: Юрайт, 2016. - С. 352.

Пассивный резерв – кандидаты на выдвижение в будущем. Этими распространенными примерами классификация не заканчивается, большинство компаний формируют состав резервистов, руководствуясь своими потребностями.¹⁶

Источники для вакансий управленческого уровня – это сотрудники руководящего аппарата организации, а также дочерних фирм. К таковым относятся: главные и ведущие и специалисты; специалисты, имеющие соответствующее образование и подготовку, зарекомендовавшие себя с положительной стороны при исполнении своих функциональных обязанностей; молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.¹⁷

Плюсы формирования резерва кадров это экономически выгодно, из-за отсутствия трат на поиски и обучение новых работников; экономится время, вакансии закрываются в минимальные сроки; специалисты имеют высокую квалификацию, работники взяты из своих рядов и обучены по своим программам переподготовки; оказание повсеместной поддержки и продвижение своих сотрудников – политика ценности персонала (работает как фактор мотивации: сотрудники не хотят уходить из компании, очевидность конкретных перспектив карьерного роста); процесс адаптации работника в коллективе проходит более комфортно (изменяется статус сотрудника, сам он не меняется); сотрудник «настроен» на труд в организации, хорошо понимает ее политику и особенности взаимоотношений и быстрее адаптируется в новой должности.¹⁸

У кадрового резерва имеются и минусы: возрастают затраты времени и средств на отбор и обучение персонала; увеличиваются нагрузки на отобранных работников (сотрудники должны совмещать обычный режим работы и вдобавок заниматься учебой).

¹⁶ Лахметкина Н.И. Управление персоналом [Текст]/Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013. - С. 88.

¹⁷ Калимуллин Д.М. Управление персоналом в период организационных изменений [Текст]/Д.М. Калимуллин, С.А. Саакян // Основы экономики, управления и права №5 (5), 2013. - С. 83.

¹⁸ Валиева О.В. Управление персоналом [Текст]/ О.В. Валиева. Учебное пособие. - М.: А-Приор, 2012. - С. 106.

1.2. Анализ и оценка кадрового резерва

Работа по формированию, анализу и обучению кадрового резерва требует финансовых затрат. Но для того, кто имеет четкое представление о той важной роли, которую играют управленцы в достижении стратегических целей компании, ответ на вопрос, для чего нужен кадровый резерв, совершенно ясен. Это гарантия стабильной и качественной деятельности предприятия, инвестиции в его развитие и повышение конкурентоспособности.¹⁹

Работа с кадровым резервом – это комплексный подход, включающий анализ потребности и оценку кандидатов, их отбор, систематическую целевую квалификационную подготовку и тестирование. Как отмечалось в 1 вопросе данной главы, кадровый резерв предприятия в зависимости от целей кадровой работы может формироваться по видам деятельности, срокам и скорости замещения должностей, уровню подготовки кандидатов. В составе кадрового резерва, который формируется по видам деятельности, будут две группы резервистов – развития и функционирования.

Кандидаты в кадровый резерв отбираются на основании оценки их деловых и личных качеств. Их отбор производится, как правило, конфиденциально, с учетом сравнения их профессиональных личностных компетенций с идеальным вариантом, установленным для каждой руководящей позиции.²⁰ Сравниваются результаты работы как в прежних должностях, так и в настоящей, степень готовности, возраст, потенциал, оцениваются прилагаемые усилия по подготовке к занятию новой должности. Как вспомогательные инструменты отбора для анализа также используются результаты аттестации, сведения о повышении квалификации, данные тестирования. В основе работы с отобранными в резерв потенциальными руководителями лежит постоянное тестирование. Резерв кадров компании, проходящий систематическое обучение, необходимо периодически

¹⁹ Зайцева Т.В. Управление персоналом [Текст]/ Т.В. Зайцева: Учебник. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - С. 126.

²⁰ Лукьянова Т.В. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]/Т.В. Лукьянова. Учебник. - М.: Проспект, 2015. - С. 72.

оценивать, чтобы иметь реальное представление об изменении уровня имеющихся компетенций и о том, насколько верно выбрана программа развития и обучения каждого кандидата.²¹

После того, как кадровый резерв сформирован и с кандидатами началась работа по индивидуальным программам, оценка степени подготовленности должна проводиться регулярно. Это, прежде всего, необходимо, чтобы исключить ошибки при выдвижении на повышение неподходящих кандидатур, что может дорого обойтись компании.

Анализ кадрового резерва нужен, чтобы выделить и предоставить возможность карьерного роста действительно перспективным сотрудникам, своевременно обеспечить их карьерный рост в соответствии с профессиональным и личностным потенциалом, чтобы их не смогли «переманить» конкуренты.²²

Получая объективную оценку потенциальных возможностей кандидатов, менеджеры по персоналу могут определить и порог компетенции каждого из них, то есть тот предел, перейдя который человек уже не сможет качественно улучшать свои компетенции и эффективно выполнять должностные обязанности более высокого уровня. Кроме того, оперативный анализ и оценка кадрового резерва позволяет отрегулировать кадровые перемещения и объединить их в систему мероприятий, качественно повышающих кадровый потенциал компании с учетом ее текущих и прогнозируемых нужд.²³

Понятие кадрового резерва предполагает, что его составляют сотрудники, потенциал которых был достаточно высоко оценен в ходе оценочных испытаний. Но этот потенциал и уже имеющиеся компетенции требуют целенаправленного развития. Чтобы объективно оценить, насколько эффективно ведется работа с кадровым резервом, лучше выбрать количественные показатели.²⁴

²¹ Лукичева Л.И. Управление персоналом[Текст]/Л.И. Лукичева: Учебное пособие. - М.: Омега-Л, 2013. - С. 213.

²² Косякова С. Системный подход к подготовке кадрового резерва [Текст]/ С.Косяков// Справочник по управлению персоналом. – 2014. - № 10. - С. 82.

²³ Кибанов А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. [Текст]/А.Я. Кибанов: Учебно-практическое пособие: Проспект, 2013. - С. 45.

²⁴ Маслова В.М. Управление персоналом[Текст]/В.М. Маслова: Учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2013. - С. 252.

Анализ работы с кадровым резервом с использованием таких критериев, как, например, текучесть резерва, среднее время нахождения в резерве, сроки подготовки к выполнению новых должностных обязанностей, позволит оперативно корректировать программы подготовки, состав кандидатов и их карьерные перспективы. Периодическая плановая оценка резерва кадров производится с использованием тех же методик, что и при отборе кандидатов в него. Хорошо зарекомендовали себя такие методы, как сравнительный анализ результатов и показателей трудовой деятельности, характеризующих качество и производительность выполняемой сотрудником работы, общая дисциплина и лояльность компании.²⁵

Оценочные мероприятия проходят в несколько этапов:

На первом, подготовительном этапе уточняются интересы и стратегические цели компании, проводится предварительная диагностика, корректируются (при необходимости) составленные ранее профиограммы – требуемые компетенции и выбираются оптимальные методы оценки.

Во втором этапе проводится комплексное формализованное тестирование резервистов, оценочные интерактивные мероприятия, глубинные и структурированные собеседования.²⁶

Третий этап – анализ результатов и составление отчета, в котором делаются выводы и даются заключения по каждому сотруднику, входящему в кадровый резерв. Вариантов заключений несколько: Готов к повышению в должности; Соответствует занимаемой должности; Соответствует занимаемой должности при выполнении определенных условий; Не соответствует занимаемой должности.²⁷

На основании анализа кадрового резерва для специалистов, обладающих высоким профессиональным или управленческим потенциалом разрабатываются

²⁵ Одегов Ю.Г. Управление персоналом[Текст]/Ю.Г. Одегов: Учебник для бакалавров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - С. 235.

²⁶ Методы оценки работников и методы для исследования коллектива// Справочник кадровика. - №2. - 2012. - С. 141.

²⁷ Кибанов А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала[Текст]/ А.Я. Кибанов: Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2012. - С. 36.

и впоследствии корректируются индивидуальные планы карьеры и определяются мероприятия по ее развитию.

Пошаговая инструкция по оценке кадрового резерва:

Шаг 1. Уточняются интересы и стратегические цели компании.

Шаг 2. Корректируются составленные ранее профиограммы.

Шаг 3. Выбрать оптимальные методы оценки в соответствии с компетенциями.

Шаг 4. Комплексное формализованное тестирование резервистов, оценочные интерактивные мероприятия, глубинные и структурированные собеседования.

Шаг 5. Анализ результатов и составление отчета с заключения по каждому сотруднику.

Шаг 6. На основании анализа кадрового резерва разрабатываются индивидуальные карьерные планы, затем они корректируются.

Шаг 7. Определяются мероприятия по карьерному развитию.

Таким образом, понятие кадрового резерва означает формирование на предприятии группы специалистов и руководителей, обладающих высоким профессиональным и управленческим потенциалом, способных с течением времени занять ведущие позиции, обеспечивая необходимую преемственность и стабильную работу компании. Анализ кадрового резерва поможет оценить реальные возможности кандидатов и избежать ошибок при их плановом повышении.

1.3 Методические основы исследования системы управления кадровым резервом в организации

Предприятие, управляя карьерой, добивается таких целей, как: повышение мотивации сотрудников на работу на предприятии и на более эффективный труд, сохранение преемственности в руководящем кадровом составе, снижение текучести кадров, что в конечном итоге сказывается на эффективности

деятельности всего предприятия.²⁸ Инструментами управления руководящим персоналом являются формирование резерва рядовых сотрудников, руководителей на повышение должности, аттестации управленческого персонала и другие.

В настоящее время более развитой формой управления персоналом на предприятиях является кадровый резерв. Кадровый резерв представляет собой специальным образом отобранных и подготовленных сотрудников.

В рамках данного дипломного проекта было проведено исследование, целью которого является совершенствование работы с кадровым резервом на предприятии.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

- 1) анализ системы управления персоналом ООО «ХВИСТАНИ Р.И.».
- 2) изучение современных методов развития и обучения персонала на рынке;
- 3) разработка рекомендаций по совершенствованию методов развития персонала организации;
- 4) обоснование экономической целесообразности разработанных рекомендаций.

Исследование проходило в несколько этапов:

На первом этапе проводился анализ литературы по теме исследования, изучение и осмысление методических и теоретических основ исследования, определение предмета, объекта, цели, задач, ключевых позиций исследования, практической значимости и базы исследования. Осуществлялась разработка плана сбора информации.

Следующий этап включал в себя сбор статистической информации, анкетирование сотрудников и тестирование ООО «ХВИСТАНИ Р.И.».

На третьем этапе проводилась экспертная оценка кандидатов в кадровый резерв организации. Задачей метода экспертной оценки является получение на

²⁸ Лешягин М.А. Модель эффективного отбора управленческих работников в кадровый резерв [Текст]/М.А. Лешягин// Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 3. - С. 133.

основе сбора мнений экспертов надежного обобщенного заключения о качествах кандидатов в обстановке, исключающей контакты между экспертами. Основными правилами проводимого опроса являются: анонимность и групповой ответ. Анонимность достигалась применением специальных анкет. При обработке мнений экспертов использовались статистические методы с целью уменьшения статистического разброса индивидуальных оценок и получения группового ответа, в котором отражено обобщенное мнение экспертов.

На четвертом этапе – заключительном, полученные данные были проанализированы и были сделаны выводы и подведены итоги исследования, разработаны методические рекомендации по направлениям исследования.

Анализ методов по совершенствованию работы с кадровым резервом в ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» показывает, работа с кадровым резервом не имеет систематического и постоянного во времени характера. Около 46% нынешних руководителей, которые не сразу были приняты на руководящие должности, никак не готовились к занятию своей первой управленческой должности. Почти каждый второй из опрошенных не осведомлен о том, находится ли он в кадровом резерве в настоящее время, а из находящихся в кадровом резерве некоторые не знают, на какую должность они планируются. Также 58% респондентов, из числа находящихся в настоящее время в кадровом резерве, отметили, что их никак не готовят к занятию очередной, более высокой должности. Мотивация сотрудников выражается в основном в финансовых поощрениях и возможностях карьерного роста.

Сбор необходимой информации осуществлялся с помощью такого социологического метода опроса, как анкетирование и тестирование. Этот метод исследования представляет собой опрос выборочной совокупности респондентов с использованием анкеты. Анкета – набор вопросов, каждый из которых логически связан с главной задачей. Разработана анкета, которая состоит из вопросов, касающихся проблемы совершенствования работы с кадровым резервом на предприятии (Приложение 3).

Анкетный опрос имеет более широкую аудиторию и в большей степени рассчитан на применение количественных методов обработки данных. Они могут содержать и простые вопросы, и сблокированные по определённым темам. При анкетировании использовались вопросы.²⁹

- открытые и закрытые;

- прямые и косвенные:

- вопрос называется открытым, если ответ на него может быть дан в любой форме, т.е. ответ ничем не регламентирован. Вопрос называется закрытым, если в его формулировке содержатся возможные варианты ответов (альтернатив), один из которых и должен выбрать специалист. Одним из вариантов закрытых вопросов является вариант, в котором перечень возможных ответов исчерпывается альтернативой «да-нет». При использовании таких вопросов важно чередовать формы согласия или несогласия;

- прямой вопрос формулируется обычно в личной форме: «что вы думаете о...» или «ваше мнение по поводу...» и т.д. косвенные вопросы ставятся в полу-безразличной форме, например: «некоторые специалисты полагают, что... а как вы думаете?» при проведении анкетного опроса, исследователям нельзя оказывать влияние на ответы респондентов. Следует давать необходимые инструкции по правильности заполнения анкеты для всех единообразным способом, а также следить за соблюдением прочих условий изложенных в правилах для анкетера. 30

Использовались следующие принципы построения анкеты:

- программная логика вопросов не должна быть смешиваема с логикой построения анкеты;

- непрременный учет специфики культуры и практического опыта опрашиваемой аудитории;

²⁹ Егоршин А.П. Организация работы с человеческими ресурсами [Текст]/А.П. Егоршин// Управление человеческими ресурсами. – 2014. С. 39.

³⁰ Косякова С. Системный подход к подготовке кадрового резерва [Текст]/С. Косяков // Справочник по управлению персоналом. – 2014. - № 10. - С. 85.

- одни и те же вопросы, расположенные в разной последовательности, дадут разную информацию;
- смысловые «блоки» опросного листа должны быть примерно одного объема (доминирование какого-то «блока» неизбежно сказывается на качестве ответов по другим смысловым «блокам»);
- распределение вопросов по степени трудности.

Верстка анкеты отвечает требованиям простоты и удобства работы и для респондента, и для интервьюера.

Анкета исследования начинается с введения, т.е. обращения к респонденту. Здесь разъясняются правила заполнения анкеты и просьба принять участие в исследовании. Анализ и интерпретация полученных результатов, выявленных в процессе анкетного опроса, отражены во втором разделе работы.

Для того чтобы данные, полученные в результате анкетирования, лучше воспринимались на этом этапе исследования был применен графический метод отображения данных.

После того, как данные обработаны, а также представлены графически, необходимо их проанализировать. На этапе анализа проверяется, насколько верны были исходные предположения, отображенные в теоретической части, насколько были ожидаемы полученные ответы на заданные вопросы.

В анализе был применен метод группировки. Простая группировка – это классификация или упорядочение данных по одному признаку. Данный вид группировки представлен в работе как сгруппированная выборочная совокупность по возрасту, полу и вузу, и курсу обучения в нём.

Результаты анализа полученных данных отражаются в рекомендациях, которые помогут повышению совершенствования работы с кадровым резервом анализируемой организации.

Разработка рекомендаций по работе с кадровым резервом организации повышению за счет реализации эффективных механизмов управления персоналом. Для их разработки вновь применялись общенаучные методы:

- морфологический анализ, который предполагает не простую

декомпозицию, но выделение элементов по принципам функциональной значимости и роли, т.е. влияния элемента или под-проблемы на общую проблему, а также прямую или опосредованную связь с внешней средой;

- моделирование, под которым понимается создание модели, проектируемой или исследуемой системы, или объекта с целью изучения ее свойств или поведения в тех или иных условиях.

Данные этапы работы позволяют исследовать проблему со всех сторон, выявить основные тенденции ее развития, «слабые» места данной проблемы и на основе полученных результатов сделать выводы, касающиеся данной проблемы.

Практическая значимость дипломной работы заключается в том, что все рекомендации, сделанные на основании анализа системы управления персоналом ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» и основных финансовых результатов деятельности, принесли пользу в решении проблем роста конкурентоспособности ресторанного бизнеса организации. Так как все рекомендации были приняты во внимание и более того использованы в финансовой деятельности анализируемой организации, наблюдается значительный рост привлечения клиентов.

Научная новизна исследования состоит в обосновании и решении комплекса задач, определяющих теоретическую и организационно-методическую основы развития системы управления персоналом резервом как фактора роста конкурентоспособности организации.

Проанализировав системы и имеющиеся методы развития персонала, можно сделать вывод, что в современном мире существует многообразие способов обучения сотрудников, которые широко доступны для использования в компаниях. Но, к сожалению, в работе многих компаний получила распространение такая практика, когда сотрудников направляют на обучение или повышение квалификации, не предпринимая никаких усилий для того, чтобы их работа после прохождения учебы стала более содержательной, более серьезной, чтобы открылись новые возможности индивидуального роста, продвижения по служебной лестнице или расширилась сфера их рабочей ответственности. Организации необходимо остановить свой выбор на таких методах развития,

которые предоставят сотрудникам не только новые знания и возможности к последующему росту, но и также пост-поддержку после прохождения обучения. Одним из таких методов является коучинг.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ХВИСТАНИ Р.И.»

2.1. Анализ деятельности ООО «ХВИСТАНИ Р.И.»

Общество с ограниченной ответственностью «ХВИСТАНИ Р.И.».

Полное юридическое наименование: ООО «ХВИСТАНИ Р.И.».

Юридический адрес: 354000, г.Сочи, ул.Орджоникидзе, д.25.

Краснодарский край, г.Сочи, ул.Орджоникидзе, д.25, 354000.

Фактический адрес местоположения: Краснодарский край, г. г.Сочи, ул.Орджоникидзе, д.25, 354000.

Компания ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» была основана 8 декабря 2005 г. с этого времени организация сильно выросла, что проявляется в постоянном открытии новых ресторанов, а также новых концептов предприятий общественного питания.

Основными видами деятельности компания ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации) являются: деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания, торговля розничная хлебом и хлебобулочными изделиями в специализированных магазинах, торговля розничная напитками в специализированных магазинах, деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания.

Деятельность исследуемой компании относится к отрасли оказания услуг, так как ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» предоставляет свои услуги по управлению и обеспечению предприятиями общественного питания.

В настоящее время данная организация управляет следующими заведениями г. Сочи:

- суши-бар "Япона Мама";
- японский ресторан "Сохо";
- ресторан LONDON MUSIC HALL;

- ресторан Хмели&Сунели;
- ресторан стейк-хаус «Синдикат»;
- кондитерский бутик.

В основе каждого заведения лежит продуманная концепция, что позволяет удовлетворить предпочтения практически каждого гостя.

Для каждого кафе, ресторана и бара технологами разрабатывается индивидуальное меню, в котором представлены блюда китайской, японской, итальянской и европейской кухни. Стильный дизайн помещений, продуманное меню и высокое качество блюд, также достигается за счёт работы профессионалов и индивидуального подхода к управлению заведениями. Современный, креативный, ответственный и профессиональный коллектив является гордостью ООО «ХВИСТАНИ Р.И.», основой стабильности качества и залогом успешного развития ресторанов и кафе. Всё это позволяет компании удерживать лидирующие позиции рынка ресторанов в г. Сочи.

В ближайшее время компания намерена открыть новую сеть концептуальных заведений в г.Сочи, а также продолжать открывать новые предприятия уже старых концепций. Такие мероприятия помогают компании постоянно поддерживать интерес к своим предприятиям у жителей города, за счёт чего увеличивать обороты получаемой прибыли и иметь возможность развиваться, инвестировать в новые проекты.

Миссия ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» - выведение услуг по управлению предприятиями общественного питания на принципиально новый профессиональный уровень.

Цель ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» - обеспечить эффективное управление предприятиями общественного питания, достигнуть высокого уровня удовлетворенности Гостей за счёт быстрого и качественного обслуживания.

Ценности компании:

- активность: имидж динамичной и успешной компании помогают создавать и поддерживать все сотрудники нашей компании, потому как мы

ценим в людях инициативность, креативность и ответственный подход к своей работе;

- нацеленность на результат: команда ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» нацелена на достижение результата; персонал работает так, чтобы гордиться тем, что они создают; стремления компании - предвосхитить ожидания каждого посетителя кафе, баров и ресторанов;

- ответственность: ответственный подход к каждому этапу, начиная от формирования идеи и заканчивая запуском нового кафе, бара, ресторана; высокий уровень ответственности за каждый шаг - особенность ООО «ХВИСТАНИ Р.И.»;

- признание: динамика роста и развития ресторанов, баров и кафе, которыми управляет ООО «ХВИСТАНИ Р.И.», позволяют с уверенностью сказать, что компания завоевали признание людей, ценящих комфорт и качество жизни.

Характеристика основных сетей предприятий общественного питания, которыми управляет ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Характеристика основных сетей предприятий общественного питания, которыми управляет ООО «ХВИСТАНИ Р.И.»

Название предприятия	Характеристика
1	2
Суши-бар "Япона Мама"	Самый опытный представитель японских ресторанов города. Свежая рыба и морепродукты очень важный показатель ежедневного высокого качества блюд, средний чек = 1500 руб.
японский ресторан "Сохо"	Японский ресторан. Суши и сашими, роллы и татаки, гармоничная и нетрадиционная Япония в сопровождении с авторскими чаями, лимонадами собственного приготовления, средний чек = 1500 руб.
ресторан LONDON MUSIC HALL	Современный центр гастрономической и музыкальной культуры. Концерты российских и мировых звезд, шоу, мюзиклы. Гастрономические винные вечера, единственные в городе стейки сухой выдержки, средний чек = 4500 руб.

1	2
ресторан Хмели&Сунели	Тематический ресторан кавказской кухни, средний чек = 1500 руб.
ресторан стейк-хаус	Уникальный стейк-хаус, лицо ресторанной культуры города, мясо во всех его видах и вариациях: японский Кобе и американский Black Angus, новозеландский ягненок и канадская телятина, средний чек = 3000 руб.
кондитерский бутик	Все виды десертов – тирамису, макароне, ягодные корзинки, панна-котты, нежное суфле, свежее печенье, варенье и торты, средний чек = 500 руб.

ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» непосредственно занимается управлением предприятий общественного питания г.Сочи, но также предоставляет франшизу на некоторые свои предприятия на национальном и региональном рынках.

Приведенные ниже результаты деятельности ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» выполнены за период 01.01.14–31.12.16 г. на основе данных бухгалтерской отчетности организации за 3 года.

Таблица 2.2

Структура имущества и источники его формирования ООО «ХВИСТАНИ Р.И.»

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4- гр.2)	± % ((гр.4- гр.2) : гр.2)
	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	на начало анализируемого периода (31.12.2014)	на конец анализируемого периода (31.12.2016)		
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
1. Внеоборотные активы	6 089	5 128	5 264	30,7	16,7	-825	-13,5
в том числе: осн. средства	6 089	5 128	5 264	30,7	16,7	-825	-13,5

Окончание табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
2. Оборотные, всего	13 738	17 808	26 227	69,3	83,3	+12 489	+90,9
в том числе: запасы	10 853	17 319	12 424	54,7	39,5	+1 571	+14,5
дебиторская задолженность	127	133	6 841	0,6	21,7	+6 714	+53,9 раза
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	2 758	356	6 962	13,9	22,1	+4 204	+152,4
Пассив							
1. Собственный капитал	16 562	17 232	29 705	83,5	94,3	+13 143	+79,4
2. Долгосрочные обязательства, всего	–	–	–	–	–	–	–
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–	–
3. Краткосрочные обязательства*, всего	3 265	5 704	1 786	16,5	5,7	-1 479	-45,3
в том числе: заемные средства	3 265	–	–	16,5	–	-3 265	-100
Валюта баланса	19 827	22 936	31 491	100	100	+11 664	+58,8

Активы на последний день анализируемого периода характеризуются следующим соотношением: 16,7% вне оборотных активов и 83,3% текущих. Активы организации в течение анализируемого периода (31.12.14–31.12.16) увеличились на 11 664 тыс. руб. (на 58,8%). Отмечая значительное увеличение активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – на 79,4%. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов является положительным показателем.

Рост величины активов организации связан с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- дебиторская задолженность – 6 714 тыс. руб. (53,8%)
- денежные средства и денежные эквиваленты – 4 204 тыс. руб. (33,7%)
- запасы – 1 571 тыс. руб. (12,6%)

Одновременно, в пассиве баланса прирост наблюдается по строкам:

- добавочный капитал (без переоценки) – 13 143 тыс. руб. (88%)
- кредиторская задолженность – 1 786 тыс. руб. (12%)

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить "основные средства" в активе и "краткосрочные заемные средства" в пассиве (-825 тыс. руб. и -3 265 тыс. руб. соответственно).

За два последних года имело место очень сильное – с 16 562,0 тыс. руб. до 29 705,0 тыс. руб. (на 13 143,0 тыс. руб., или на 79%) – повышение собственного капитала.

Рассмотрим в таблице 2.3 приведены основные финансовые результаты деятельности ООО "ХВИСТАНИ Р.И." за весь анализируемый период.

Таблица 2.3

Основные финансовые результаты деятельности ООО "ХВИСТАНИ Р.И."

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2015 г.	2016 г.	тыс. руб. (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6
1. Выручка	149 877	71 978	-77 899	-52	110 928
2. Расходы по обычным видам деятельности	125 577	59 458	-66 119	-52,7	92 518
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	24 300	12 520	-11 780	-48,5	18 410
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	18 139	3 114	-15 025	-82,8	10 627
5. ЕВИТ	42 439	15 634	-26 805	-63,2	29 037

1	2	3	4	5	6
6. Проценты к уплате	–	–	–	–	–
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-25 217	-3 161	+22 056	↑	-14 189
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	17 222	12 473	-4 749	-27,6	14 848
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	17 222	12 473	-4 749	-27,6	14 848
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370)	–	–	х	х	х

За 2016 год годовая выручка составила 71 978 тыс. руб. За рассматриваемый период (31.12.14–31.12.16) наблюдалось сильное падение выручки – на 77 899 тыс. руб.

Изменение выручки наглядно представлено ниже на графике.



Рис. 2.1. Динамика прибыли и чистой выручки ООО "ХВИСТАНИ Р.И."

Значение прибыли от продаж за 2016 год составило 12 520 тыс. руб. За рассматриваемый период (с 31 декабря 2014 г. по 31 декабря 2016 г.) имело место

значительное снижение финансового результата от продаж – на 11 780 тыс. руб., или на 48,5%.

Организация не применяет ПБУ 18/02 "Учет расчетов по налогу на прибыль", что допустимо в случае, если организация является субъектом малого предпринимательства и вправе применять упрощенные способы ведения бухгалтерского учета.

Уровень рентабельности – это обобщающий показатель эффективной работы предприятия, отражающий прибыльность относительно определенных базовых основ. Если сумма выручки может покрыть не только затраты на реализацию и производство, но и образует прибыль, фирма считается рентабельной.

Таблица 2.4

Анализ рентабельности ООО "ХВИСТАНИ Р.И."

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2015 г.	2016 г.	коп., (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)
1	2	3	4	5
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 18% и более.	16,2	17,4	+1,2	+7,3
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	28,3	21,7	-6,6	-23,3
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	11,5	17,3	+5,8	+50,8
<i>Справочно:</i> Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	19,4	21,1	+1,7	+8,8
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: не менее 1,5.	–	–	–	–

Все три показателя рентабельности за последний год, приведенные в таблице, имеют положительные значения, поскольку организацией получена как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за данный период.

Рентабельность продаж за 2016 год составила 17,4 %. При этом имеет место рост рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с данным показателем за 2015 год (+1,2%).

Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до налогообложения и процентных расходов (ЕБИТ) к выручке организации, за последний год составила 21,7%. То есть в каждом рубле выручки организации содержалось 21,7 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

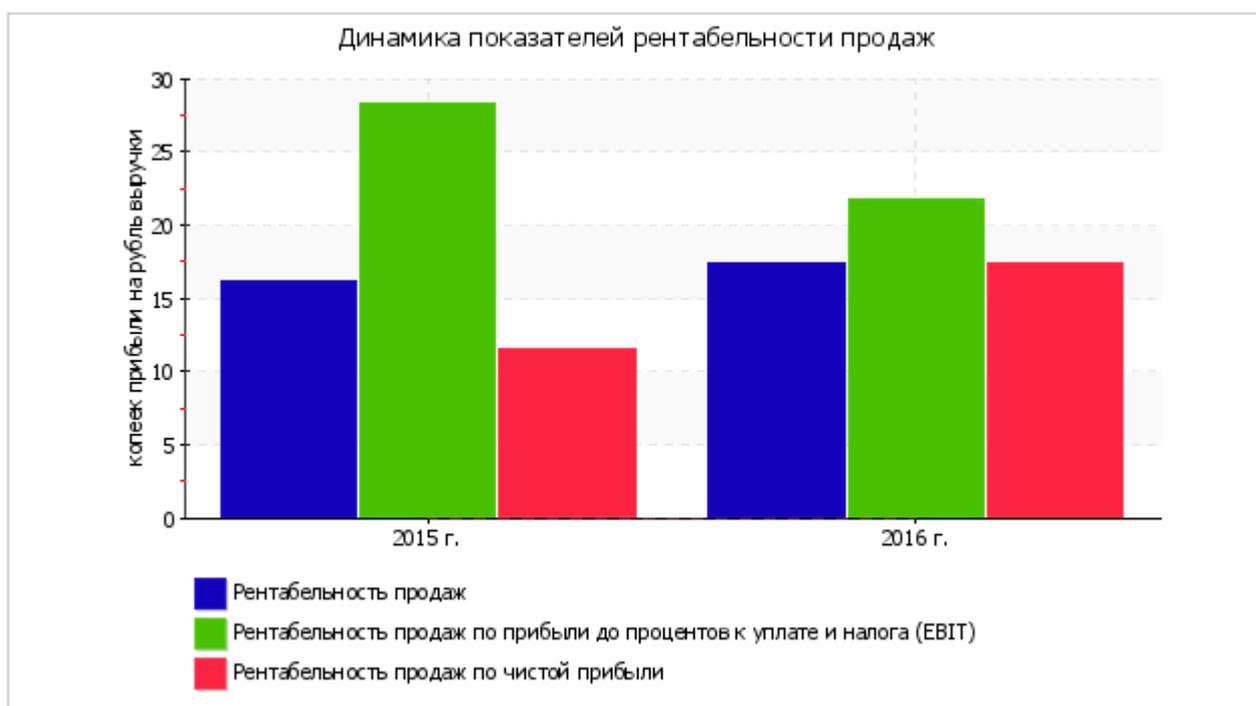


Рис. 2.2. Динамика показателей рентабельности

По результатам проведенного анализа выделены и сгруппированы по качественному признаку основные показатели финансового положения и

результатов деятельности ООО "ХВИСТАНИ Р.И." в течение анализируемого периода.

Показатели финансового положения и результатов деятельности организации, имеющие исключительно хорошие значения:

- чистые активы превышают уставный капитал, при этом за весь анализируемый период наблюдалось увеличение чистых активов;
- чистая прибыль составляет значительный процент от совокупной стоимости активов организации за 2016 год;
- положительная динамика рентабельности продаж .

Показателем, имеющим значение на границе норматива, является следующий – за 2016 год получена прибыль от продаж (12 520 тыс. руб.), хотя и наблюдалась ее отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом (-11 780 тыс. руб.).

2.2 Анализ кадрового состава организации

В ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» действует линейно-функциональная структура управления. Во главе управления находится Генеральный директор, который в свою очередь контролирует работу различных отделов. Генеральный директор ООО «ХВИСТАНИ Р.И.»: Хвистани Георгий Ревазович.

Также в коммерческий отдел входят управляющие концепций, которые управляют сетями ресторанов. Данная структура управления позволяет компании сохранять единство распорядительства, простоту и четкость подчинения, оперативность в принятии решений, согласованность действий исполнителей.

Но также данная система управления несёт в себе некоторый недостаток, который проявляется в виде разногласия между линейными и функциональными службами: в моменты нечеткого разграничения ответственности за результаты поставленной задачи возникает «перебрасывание» такой задачи между отделами друг на друга. Функция развития и обучения персонала выполняется отделом

управления персонала, в который входят бизнес тренер и три тренинг-менеджера, отвечающие за обучение сотрудников каждой концепции по отдельности.

ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» относится к числу компаний большого размера, так как в настоящее время количество сотрудников предприятия равно около 800 человек. Точную цифру сотрудников сложно назвать по причине довольно высокой скорости изменений за счёт увольнения и принятия новых сотрудников на предприятиях. Это обусловлено высоким уровнем текучести кадров из-за специфики работы предприятий общественного питания.

Сводные данные за период с 2014 по 2016 год по кадровому составу персонала представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Кадровая структура ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» за 2014-2016 гг.

Критерии	2014г.		2015г.		2016г.		Динамика 2016 к 2014г.		Динамика 2016 к 2015г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	кол -во	%	кол -во	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Категории										
Высшее руководство	24	2,99	25	2,85	26	2,49	1	104,17	1	104,00
Руководители среднего звена	180	22,39	195	22,23	239	22,89	15	108,33	44	122,56
Специалисты	160	19,90	172	19,61	242	23,18	12	107,50	70	140,70
Оперативные работники	440	54,73	485	55,30	537	51,44	45	110,23	52	110,72
Итого	804	100,00	877	100,00	1044	100,00	73	109,08	167	119,04
Пол										
Мужской	278	34,58	304	34,66	369	35,34	26	109,35	65	121,38
Женский	526	65,42	573	65,34	675	64,66	47	108,94	102	117,80
Итого	804	100	877	100	1044	100	73	109,08	167	119,04
Возраст										

18-25	180	22,39	216	24,63	273	26,15	36	120,00	57	126,39
26-35	351	43,66	381	43,44	478	45,79	30	108,55	97	125,46
36-45	175	21,77	186	21,21	201	19,25	11	106,29	15	108,06
Старше 45	98	12,19	94	10,72	92	8,81	-4	95,92	-2	97,87
Итого	804	100	877	100	1044	100	73	109,08	167	119,04
Образование										
Высшее	280	34,83	292	33,30	325	31,13	12	104,29	33	111,30
Неоконченное высшее	132	16,42	159	18,13	206	19,73	27	120,45	47	129,56
Специальное или профессиональное	344	42,79	389	44,36	481	46,07	45	113,08	92	123,65
Основное общее	48	5,97	37	4,22	32	3,07	-11	77,08	-5	86,49
Итого	804	100	877	100	1044	100,00	73	109,08	167	119,04
Стаж работы										
Более 3-х лет	226	28,11	232	26,45	265	25,38	6	102,65	33	114,22
От 1 года до 3-лет	257	31,97	324	36,94	437	41,86	67	126,07	113	134,88
Менее 1 года	197	24,50	205	23,38	234	22,41	8	104,06	29	114,15
Отсутствует	124	15,42	116	13,23	108	10,34	-8	93,55	-8	93,10
Итого:	804	100	877	100	1044	100	73	109,08	167	119,04

Доля руководителей составляет порядка 25% от общей численности персонала, в среднем на одного руководителя приходится 7-9 подчиненных. Это является оптимальной нагрузкой на руководителя. На протяжении 3 рассматриваемых лет соотношение руководителей и исполнителей практически не изменилась.

Структура персонала по полу так же изменилась незначительно, доля мужчин в 2014 году составляла 34,5%, а в 2016 – 35,4%.

Анализ персонала ресторана по стажу лет показал, что большую долю работающих составляют люди, проработавшие в сети ресторанов около 3-х лет что является весьма положительным фактором

Более того, на предприятии есть рабочие которые проработали в ресторанном бизнесе боле 10 лет, одним из таких людей является управляющий самого первого суши-бара "Япона Мама".

На состав персонала влияет кадровая политика. Так, например, в 2016 году была сделана ставка на привлечение новых сотрудников. В кадровой структуре доля молодых людей (в возрасте от 18 до 25 лет) увеличилась практически в два раза.

В 2016 году приоритеты кадровой политики изменились, началась работа по созданию кадрового резерва в первую очередь из числа сотрудников компании. Основной задачей кадровой службы стало удержание и развитие персонала.

На изменение структуры и численности персонала влияли также процессы естественной текучести персонала: прием и увольнение.

Таблица 2.6

Текучесть персонала ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» за 2014-2016 гг.

Критерии	2014г.		2015г.		2016г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1	2	3	4	5	6	7
Принято	199	24,75	142	16,19	342	32,76
Уволено	126	15,67	178	20,30	175	16,76
Среднесписочная численность	804	100	877	100	1044	100
Коэффициент текучести	15,67		20,30		16,76	

Данные свидетельствуют, что в компании наблюдается достаточно высокая текучесть персонала. Это связано и со спецификой бизнеса, и с достаточно высокими требованиями работодателя и высокой интенсивностью труда. В то же время в 2015 году наметилась тенденция к снижению текучести кадров с 20,3% в 2014 году до 16,76% в 2015 году. Одна из причин этого явления в реализации

программы формирования кадрового резерва и направленности на удержание персонала.

2.3. Анализ работы по формированию кадрового резерва

Основным документом, регламентирующим процесс формирования кадрового резерва в компании, является Положение о кадровом резерве (далее – Положение). Данное положение определяет ключевые понятия, цели и задачи процесса, последовательность действий, участников и сферы ответственности.

Прежде всего, стоит сказать, что в компании сильна корпоративная культура, которая влияет на стиль внутренних нормативных документов и кадровых политик. Так, кадровый резерв обозначается понятием «кадровый клуб», и в понимании «клуб как общество единомышленников». Такое определение не случайно. Для руководителей компании формирование кадрового резерва является долгосрочным проектом, рассчитанным на то, что резервисты будут постоянно пополнять ряды основных сотрудников.

Администрирование и ответственность за реализацию программы «Кадровый клуб» по Положению закреплены за Директором по персоналу. Он же разрабатывает, согласовывает и реализует программы формирования резерва.

Цель формирования кадрового резерва – в обеспечении постоянно растущей потребности в персонале, обладающем высокими профессиональными компетенциями и разделяющем корпоративные ценности и нормы.

Для достижения обозначенной цели в Положении выделены следующие задачи:

- 1) регулярно проводить оценку потребности в персонале с учетом перспектив развития и естественного движения сотрудников компании;
- 2) четко определять количество должностей к замещению, сроки замещения, требования к кандидатам на вакантную позицию;

- 3) информировать сотрудников компании и внешних кандидатов о наборе в «Кадровый клуб» компании;
- 4) систематически осуществлять сбор и анализ анкет кандидатов на участие в «Кадровом клубе»;
- 5) составлять и согласовывать программы обучения, стажировки, ввода в должность для участников «Кадрового клуба»;
- 6) организовывать мероприятия в рамках программы подготовки участников «Кадрового клуба» и контролировать их результаты;
- 7) оперативно выводить участников «Кадрового клуба» в основной штат сотрудников.

Так же в положении раскрыты порядок отбора кандидатов, формирования групп для обучения, распределения к наставникам для стажировки, оценки и аттестации после обучения.

Состав и структура кадрового резерва не являются постоянными и зависят от потребностей в определенных должностях.

На начало 2016 года состав кадрового резерва выглядел так:

Таблица 2.7

Состав кадрового резерва ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» на 13.01.2017г.

	Количество анкет	%	Количество зачисленных в	%	Количество приступивших к обучению	%	Количество прошедших обучение	%	Количество переведенных в основной штат	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 категория: оперативные работники	92	49,4	39	66,1	16	84,2	16	88,9	14	87,5

2 категория: специалисты	46	24,7	12	20,3	2	10,5	2	11,1	2	12,5
3 категория: руководители	48	25,8	8	13,5	1	5,26	0	0,00	0	0
Итого	186	100	59	100	19	100	18	100	16	100

В резерве состояло 59 человек, из которых 39 кандидатов на замещение вакансий оперативных исполнителей, сотрудников, непосредственно занятых в обслуживании клиентов, 12 на должность специалистов и 8 на должности руководителей среднего звена.

Стоит отметить, что достаточно большое количество анкет резервистов получается благодаря использованию широкого спектра каналов привлечения: объявления в ресторанах, реклама, информационные письма сотрудникам, приглашение в кадровый резерв на сайте компании и т.д.

Из всего числа резервистов к обучению и стажировки приступили только 16 человек из группы оперативных работников, 2 специалиста и 1 руководитель среднего звена (рисунок 2.3).

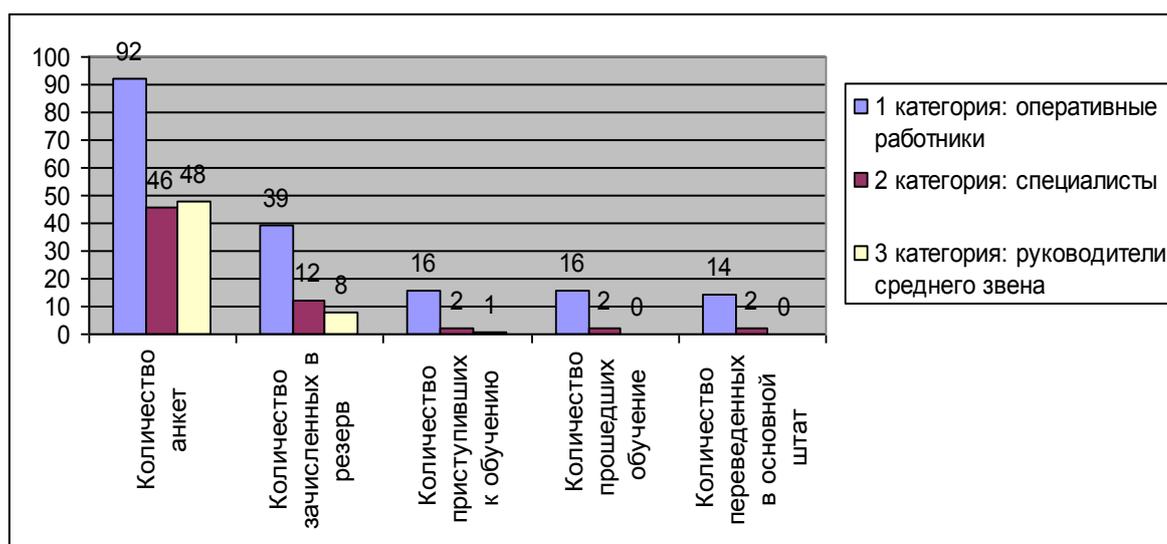


Рис. 2.3. Распределение количества резервистов в зависимости от стадии формирования кадрового резерва по категориям сотрудников

Максимально быстро переход от резервистов к штатным сотрудникам осуществляется в первой и второй категории. Это объясняется в первую очередь наличием реальных вакансий по данным направлениям деятельности. А вот среди руководителей среднего звена отобранный резервист приступил к обучению, но не окончил его, поэтому не приступил к работе. Дело в том, что программа стажировки и обучения у резервистов на разные должности отличается и по срокам, и по содержанию.

Для оперативных работников, зачисленных в кадровый резерв, программа ввода в должность начинается со знакомства с рабочим местом. Резервисту предоставляется возможность в течение двух дней находиться на рабочем месте, наблюдать за работой опытного наставника, по мере возможностей помогать ему. За это время резервист должен определить для себя, интересна ли ему эта деятельность, а наставнику необходимо оценить степень соответствия кандидата занимаемой должности. Это так называемые испытания при устройстве на работу. Кандидаты, успешно прошедшие данный этап, переходят к непосредственной стажировке и обучению. Если это внешние кандидаты, с ними заключается трудовой договор в соответствии с Трудовым кодексом РФ, если же это внутренний кандидат, то для него составляется дополнительное соглашение к трудовому договору о выполнении обязанностей по выбранной должности.

Перед подписанием трудового договора кандидат изучает Правила трудового внутреннего распорядка, должностные инструкции и иные нормативные документы, касающиеся работы его должности.

Таблица 2.8

Программа ввода в должность для кадрового резерва

Категории сотрудника	Оперативные работники	Специалисты	Руководители среднего звена
Этапы ввода в должность			
1. Испытания при приеме на работу	+	+	+
2. Тестовое задание		+	+

3. Изучение ПТВР	+	+	+
4. Работа с наставником	+	+	+
5. Обучение стандарта работы	+	+	+
6. Специализированное обучение	+	+	+
7. Тренинг управленческих навыков			+
8. Оценка по итогам стажировки	+	+	+

Для специалистов и руководителей среднего звена в испытания при приеме на работу входит еще тестовое задание. Это ситуация из практики, в которой кандидат должен проявить свои аналитические способности, свои знания, умения и навыки. Оценивает тестовое задание руководитель подразделения, куда планируется трудоустроить резервиста.

В программу ввода в должность для резервистов входят следующие направления деятельности:

- работа с наставником непосредственно на рабочем месте;
- внутреннее обучение в корпоративном университете по программам «Сервисное обслуживание», «Погружение в продажи», профильное обучение для инструкторов;
- внешнее обучение на семинарах, тренингах по специализациям;
- тренинг управленческих навыков для руководителей.

Программа тренингов обновляется ежемесячно, а график стажировки и ввода в должность составляется индивидуально для каждого наставника и резервиста.

Стажировка может занимать от 2-х недель до 2-х месяцев, в зависимости от актуальности и срочности вакансии, готовности резервиста и предыдущего опыта работы. Обычно на практике внутренний кадровый резерв быстрее осваивает новые функции и переходит на новые должности, чем кандидаты, не работающие в компании.

Вместе с тем, в процессе формирования кадрового резерва есть ряд проблем и сложностей, снижающих эффективность данной деятельности.

Во-первых, нет четко определенных требований к резервистам. В результате чего часть резервистов не справляются с новыми должностными обязанностями, снижают качество работы и становятся немотивированными.

Во-вторых, недостаточно организована работа наставников. Некоторые наставники не обладают достаточными компетенциями для передачи знаний и навыков. Но системы обучения для наставников в компании пока нет. С наставниками проводятся разовые инструктажи по работе с резервистами, но в общей массе каждый наставник организует работу стажера по своему усмотрению. В результате уровень подготовки резервистов существенно отличается в зависимости от профессионального уровня наставников.

В-третьих, не проработана программа дальнейшего сопровождения резервистов после стажировки. В результате многие из них не проходят первичную адаптацию к рабочему месту и обязанностям и увольняются в первые 2-3 месяца. Система поддержки резервистов, перешедших в основной штат, могла бы существенно повысить эффективность программы.

В-четвертых, нет четкого представления о финансовой эффективности данного проекта, не проводится анализ соотношения затрат и результатов. В результате руководители не владеют информацией о целесообразности затрат на реализацию программы формирования кадрового резерва, и возможностей их оптимизации.

Таким образом, эффективному формированию кадрового резерва препятствует отсутствие четких требований к резервистам, системных программ обучения и работы наставников, сопровождение резервистов после стажировки. В следующей главе ВКР разработаем основные направления совершенствования методов развития персонала ООО «ХВИСТАНИ Р.И.».

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

3.1. Основные направления совершенствования методов развития персонала ООО «ХВИСТАНИ Р.И.»

Изучив деятельность ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» с помощью различных анализов, можно смело предположить, что данная компания имеет некоторые проблемы в своей работе.

Одной из самых ключевых проблем в компании является текучесть кадров. Высокий уровень текучести сигнализирует об угрозе стабильности и целостности организации и связан для нее со значительными затратами. Одну из основных причин текучести рабочей силы следует видеть в отсутствии возможности развития персонала как личностного, так и профессионального, за счёт чего сотрудники ищут другое место работы для роста и обучения.

Данная проблема является очень серьезной для ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» по причине отсутствия квалифицированных кадров на некоторых позициях уже довольно продолжительный период времени, что приводит к неэффективной работе некоторых отделов, где отсутствуют руководители. А возможности обучения специалистов и развития до управленческих должностей нет по причине отсутствия проработанной системы обучения в компании. Эта проблема мешает развиваться компании в области управления персоналом, без руководителей нет возможности принимать важные решения по ключевым вопросам развития, что сильно понижает конкурентоспособность организации на рынке ресторанов в г. Сочи.

Роль стабилизации кадрового состава в компании состоит в том, что она:

- предотвращает возникновения потерь и общего экономического ущерба от текучести кадров;
- повышает экономическую эффективность деятельности организации за счет достижения синергетического эффекта;

- способствует улучшению репутации фирмы, формированию ее благоприятного имиджа в глазах клиентов и партнеров.

Необходимо вывести пути решения данной проблемы. Для этого был выбран метод дерева целей, который более наглядно представляет стоящие цели перед компанией и даёт возможность выбрать наиболее значимую и реальную для выполнения в данный момент времени.

Главную цель, стоящую перед организацией, разобьем на подцели двух уровней и определим взаимосвязь и соподчиненность между ними, таким образом, строя дерево целей (см. рисунок 3.1)



Рис. 3.1 – Дерево целей для ООО «ХВИСТАНИ Р.И.»

Главная цель: 0. Снижение текучести кадров в ООО «ХВИСТАНИ Р.И.».

Подцели первого уровня:

1.1. Совершенствование системы управления мотивацией: внедрение программы повышения мотивации у сотрудников, индивидуальная работа с сложным персоналом.

1.2. Совершенствование системы развития персонала: обновление системы обучения сотрудников, подбор более эффективных методов развития, индивидуальная работа с новым персоналом.

Подцели второго уровня:

2.1. Совершенствование системы материального вознаграждения: анализ существующих систем материального вознаграждения, выбор наиболее подходящей к ситуации в компании.

2.2. Совершенствование системы управления карьерой сотрудников: анализ существующих системы управления карьерой сотрудников, выбор наиболее подходящей к ситуации в компании.

2.3. Совершенствование системы обучения: внедрение новых методов обучения в систему развития и совершенствование старых.

2.4. Совершенствование системы кадрового резерва: анализ существующей системы кадрового резерва, обновление данной системы и её запуск в рабочее состояние.

Для решения проблемы выберем подцель второго уровня «Совершенствование системы кадрового резерва и обучения персонала».

Наиболее эффективной задачей можно назвать внедрение нового метода обучения и пост-поддержки персонала, потому что старые способы обучения персонала устарели и уже не имеют своей первоначальной эффективности, что мешает давать положительный результат в развитии сотрудников. Также данная задача является выполнимой в рамках ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» в настоящий момент времени, так как компания обладает большинством ресурсов для этого. Именно внедрение нового метода обучения в виде метода коучинга даст возможность работать с управляющими ресторанами и баров, что позволит направить их на высокий уровень отдачи персоналу как руководителей, лидеров и вследствие чего повысить уровень сервиса на предприятиях за счёт слаженной работы команды сотрудников.

3.2. План внедрения нового метода развития персонала

Многие успешные компании мира сегодня решили использовать коучинг для осуществления «квантовых скачков» своих бизнесов. По данным

исследования компании Hay Group за 2015 год до 40% компаний, входящих в рейтинг Global 500, используют коучинг в управлении. Согласно исследованиям Metrix Global, в компаниях, входящих в рейтинг Global 500, возврат на инвестиции (ROI) в коучинг составляет 529%. В Англии 90 % линейных руководителей используют коучинг в своей управленческой деятельности, в России, – всего около 40%. Культура использования менеджмент-коучинга в нашей стране сейчас набирает обороты, руководители приходят к пониманию эффективности данного метода.

Успешное применение метода коучинга в своей практике наглядно демонстрирует один из главных конкурентов ООО «ХВИСТАНИ Р.И.», компания ООО «ЮЖНОЕ МОРЕ И КО», которая активно использует коучинг в системе развития персонала организации. Данная компания показывает высокий уровень сервиса и качества блюд в своих заведениях, что даёт ей преимущество перед конкурентами рынка в городе Сочи, хотя организация образовалась в 2013г.

Главная особенность внедрения коучинга в ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» проявится в том, что обученные тренинг-менеджеры, используя метод коучинга в своей работе, будут не просто задавать вопросы, но и направлять процесс: «отзеркаливать», помогать руководителям на коуч-сессиях наблюдать за собственными реакциями, задавать вопросы, которых они ещё не задавали или не хотели себе задать.

Таким образом, данный метод напрямую поспособствует развитию творческого потенциала руководителей, а значит положительно влиять на развитие сотрудников, которые находятся под начальством этих управленцев. Именно коуч-консультант даст поддержку руководителям компании, поможет им увидеть в себе существующие ресурсы и актуализировать те, о которых они могли не догадываться. Это невозможно сравнить с «предложениями и готовыми решениями» консультанта или «натаскиванием» на тренинге.

Проект предполагает четыре направления работы, которые не следуют строго друг за другом во времени, а сосуществуют параллельно, усиливая друг друга (см. рисунок 3.2). Остановимся на каждом из них.



Рис. 3.2 - Направления работы коучинга в ООО «ХВИСТАНИ Р.И.»

Перед началом разработки проекта был проведен анализ работы нынешнего персонала, отвечающего за развитие и обучение сотрудников компании.

В ходе оценки работы тренинг-менеджеров в организации, было установлено, что навыки коучинга присутствуют лишь от части и весьма поверхностно.

Тренинг-менеджер, как правило, не всегда владеет необходимыми познаниями в какой-либо конкретной области, тренинги имеют больше теоретический характер и обладают незначительным уровнем фактической пользы. Такой метод обучения стал неактуальным в настоящее время и не несёт в себе необходимой пользы для работников, проходящих обучение. Введение метода коучинга поможет персоналу раскрыть подлинные причины собственных мотивов работы в данной компании, стать нацеленными на результат, а самое главное – использовать свой опыт и новые знания, полученные на тренингах, непосредственно в рабочем процессе.

В современных экономических условиях компании нет смысла приглашать сторонних специалистов, пользоваться услугами временных коучеров, гораздо

экономнее и эффективнее обучить нынешних бизнес-тренера и тренинг-менеджеров, которые владеют начальными навыками.

Для внедрения данного проекта понадобится внести изменения в структуру сотрудников, занимающихся обучением. В настоящий момент данная структура представлена бизнес-тренером и двумя тренинг-менеджерами, которые обучают сотрудников на предприятиях.

Местом обучения была выбрана академия управления «Эргольф», так как эта компания зарекомендовала себя на рынке города Сочи как одна из ведущих компаний по обучению тренеров и коучеров. Для получения знаний наиболее оптимальной будет сертификационная программа «Наука и искусство трансформационного коучинга», которая состоит из 4 модулей и длится 1 месяц. Стоимость такой программы составляет 20 000 рублей за 1 модуль с учётом корпоративной скидки. Получается, что вся программа обучения обойдётся компании в $20000 \times 4 = 80000$ рублей.

Данная программа даёт весь спектр необходимых знаний для практики метода коучинга, а также по окончании курса сотрудник получает Сертификат Коуча Эриксоновского Университета (Канада) международного образца, что подтверждает его звание профессионального коуч-консультанта. После чего выбранный сотрудник компании будет переведен на новую должность коуч-менеджера. Эта процедура будет оформлена в соответствии с ТК РФ. Для этого будет необходимо будет оформить дополнительное соглашение к трудовому договору, а также приказ о переводе сотрудника на новую должность.

Для тренинг-менеджеров пройдет программа экспресс-подготовки коуч-консультантов, которую длится 4 дня и включает в себя базовые знания метода коучинга. Обучение будет проходить также в академия управления «Эргольф», что позволит получить корпоративную скидку на все предоставляемые курсы компании. Стоимость обучения на экспресс-подготовки для коуч-консультантов равна 10000 рублей за участие с учётом скидки. Затраты компании на обучение двух тренинг-менеджеров будут равны $2 \times 10000 = 20000$ рублей. Остальные навыки коучинга для тренинг-менеджеров проведет новый коуч-менеджер. Это

мероприятие займёт 1 месяц, который будет состоять из 2 недель рассмотрения инструментов и методов использования коучинга, выделения более подходящих для компании, а также из практики ведения пробных коуч-сессий на сотрудниках компании.

В итоге мероприятия по подготовки коучеров будут проходить в течение 3 месяцев с учётом всех программ и адаптации к новому методу развития персонала, данный проект будет курировать бизнес-тренер, ответственным будет директор отдела управления персоналом. Затраты на обучение тренинг-менеджеров предусмотрены в бюджете на обучение персонала.

Подготовка прочего персонала к внедрению системы коучинга должна начинаться с предоставления систематической и комплексной информации о том, что такое коучинг, какие перспективы она открывает для компании в целом и для каждого сотрудника лично. Для начала будет проведена серия тренингов «Введение в коучинг. Что это такое?» для ознакомления сотрудников организации с новым методом. Данные тренинги будет проводить коуч-менеджер с помощью тренинг-менеджеров. Длительность данного направления внедрения проекта займёт 2 недели. За это время будет проведено 3 тренинга, чтобы все сотрудники управленческих должностей (38 человек) смогли попасть на них. Ответственным за данное мероприятие будет коуч-менеджер. Для эффективного проведения тренингов необходимо приобрести мультимедийный проектор и настенный экран, что позволит наглядно показывать материалы по текущим тренингам. Затраты на это направление будут оплачены из бюджета на развитие персонала.

На этапе обучения управленческого персонала методике коучинга необходимо предусмотреть деятельность руководителей во всех мероприятиях в рамках первого направления работ и проведение серии основных семинаров: «Взаимодействие и коммуникация в коучинге», «Мотивация и обратная связь», «Эмоциональный интеллект», «Процедуры и технологии коучинга». Каждый семинар содержит в себе тренировочную коуч-сессию и неотъемлемую процедуру обоюдного взаимного сотрудничества участников. Все семинары ведутся «в стиле коучинг», а внедрение элементов тренинга дает возможность развить у

участников умения, требуемые для выполнения эффективных коуч-сессий. Точный срок данного этапа сложно обозначить по причине невозможности знать наперед загруженности расписания некоторых из руководителей, но можно выделить примерный срок, который будут продолжаться данные мероприятия: 3 месяца усиленной работы управляющих с коуч-консультантом и тренинг-менеджерами.

Сопровождение тренеров в ходе работы - подразумевает индивидуальную подготовку. Для каждого участника прописать индивидуальную программу, основанную на личных возможностях, ограничениях, индивидуальных потребностях и результатах предыдущей подготовки, учитывающая внешние факторы. Такие программы будут создаваться с помощью техники построения плана личного развития, который является ключевым инструментом в коучинге. Также программа будет включать такие методы коучинга, как ассесмент индивидуальных стилей, супервизия, индивидуальные консультации с применением аудио- и видеоматериалов, сессии внешнего коучинга, семинары по обмену опытом. Этот этап занимает достаточно длительный срок, так как нужно время для определения, на каком уровне находятся руководители и как они справляются с новым способом становления своих подчиненных. Поэтому для этого будет выделен 6 месяцев.

Контроль работы проекта будут осуществлять сотрудники системы развития персонала с помощью выполнения тестов, оценки уровня руководителей, проверки возможности руководителей с помощью контрольных листов наблюдения, которые представляют собой специальные бланки с выделением наиболее значимых пунктов, показывающих уровень использования метода коучинга. Также контроль может осуществляться с помощью незапланированных проверок управляющих и менеджеров смены на предприятиях, наблюдением за работой персонала в зале и на кухне, насколько новый метод влияет на них. Эффективность данного метода можно будет оценить через полгода при проведении регулярной оценки персонала и их компетенций, также сравнивая финансовые показатели до и после внедрения проекта. Оценкой

сотрудников в компании занимаются тренинг-менеджеры и коуч-менеджер, они же и подводят итоги результатов тестирования, анализируют показатели и на базе выявленных результатов смогут разработать рекомендации каждому из сотрудников.

Направление «Разработка и формализация процедур» разрешит составить вместе все идеи и наработки участников, оформить проект как единое целое.

Здесь надо будет сконцентрировать активность на двух задачах:

1) описание регламентов и правил - процедур коучинга, прав и границ ответственности участников, форм получения обратной связи об эффективности обучения, способов оценки эффективности других применявшихся методов;

2) разработка (с обязательной экспертизой сотрудниками компании) методических рекомендаций для всех участников проекта.

Данный этап прописывается в специальных стандартах организации и не нуждается в государственной регистрации и учете. Поэтому на данном этапе нет нужды в приглашении к работе с документами специалистов. Этим вопросом занимаются коуч-менеджер и тренинг-менеджеры, предоставляя весь материал директору отдела управления персоналом на проверку и одобрение. Документы разрабатываются в процессе внедрения всех мероприятий, поэтому сроки этого этапа можно примерно обозначить в 6 месяцев.

При разработке концепции системы коучинга в компании ключевыми моментами должны стать:

- определение целей и задач проекта, обозначение его границ в общей структуре компании;
- формирование понятийного аппарата и терминологии, единых для всех участников;
- разработка методов и административных процедур управления проектом;
- определение форм и методов работы, разработка процедур коучинга;

- определение форм взаимодействия включенных в проект сотрудников и распределение зон ответственности;
- планирование мероприятий по реализации проекта, и разработка перспектив его дальнейшего развития.

Подводя итоги плана внедрения коучинга как нового метода развития персонала в ООО «ХВИСТАНИ Р.И.», можно выделить основные мероприятия и их особенности, которые представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Мероприятия по внедрению нового метода развития персонала
в ООО «ХВИСТАНИ Р.И.»

Мероприятие	Описание	Сроки	Ответственный
1	2	3	4
Подготовка внутренних коучеров	Обучение существующих бизнес-тренера и тренинг-менеджеров навыкам метода коучинга, перевод бизнес-тренера на новую позицию коуч-менеджер	май – июль 2017	Директор отдела управления персоналом
Подготовка персонала к внедрению системы коучинга	Проведение тренинга «Введение в коучинг. Что это такое?» для сотрудников управленческих должностей. Далее проведение серии тренингов и коуч-сессий для руководителей.	4 месяца, июнь-сентябрь 2017	Коуч-менеджер
Разработка и поддержка проекта коучинга	Проведение индивидуальной подготовки руководителей и последующей поддержки, контроля работы системы. Для каждого участника прописывается индивидуальная программа, базирующаяся на личных возможностях, ограничениях, субъективных потребностях и результатах предыдущей подготовки, учитывающая внешние факторы.	6 месяцев, октябрь 2017 – март 2018	Коуч-менеджер
Разработка и формализация процедур	Создание всех необходимых документов, регламентирующих работу системы.	июнь – ноябрь	Коуч-менеджер

В итоге разработки проекта внедрения займёт 11 месяцев.

Предполагаемые социальные эффекты от реализации проекта приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Социальная эффективность проекта

Социальный эффект	Показатели эффективности
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - Повышение содержательности труда. - Реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников. - Повышение конкурентоспособности персонала. - Обеспечение согласования целей. Работников и администрации при управлении карьерой. - Формирование благоприятного имиджа организации. - Обеспечение стабильной занятости. 	<ul style="list-style-type: none"> - Удельный вес работников, повышающих квалификацию. - Удельный вес работников, выразивших позитивное отношение к проекту, поддерживающих изменения - Удельный вес работников, предлагающих новые идеи по совершенствованию организации работы. - Уровень текучести кадров из-за отсутствия возможности развития. - Лояльность персонала к организации и хорошие отзывы о ней за пределами организации. - Число постоянных клиентов.

Кроме того, в таблице 3.2 представлены показатели, характеризующие социальную эффективность проекта. Отдел управления персоналом должен отслеживать их для последующего анализа результатов проекта.

После обучения, директора отделов организации могут использовать приобретенные знания по отношению к своим подчиненными. Подобным способом, нам удалось охватить всю компанию процессом коучинга.

В итоге внедрения метода коучинга в работу руководителей с подчиненными они сами разрабатывают свой алгоритм достижения поставленных целей. А когда они сами решают и создают план действий, то он уже становится их собственным, а не приобретённым. Они не принимают его, как нечто навязанное руководством: этот план появился внутри них, а, следовательно, они

автоматически несут ответственность за него и относятся к нему, как к своему «детищу». Подобным образом, сама по себе появляется мотивация, ответственность, и фигурально выражаясь, человек начинает «бежать быстрее и энергичнее».

3.3. Оценка эффективности реализации предложенных мероприятий

Для определения экономической эффективности предложенного внедрения коучинга в развитие системы обучения необходимо составить план расходов на планируемые мероприятия.

Расходы на внедрение метода коучинга в ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» будут состоять из следующих пунктов, которые представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Основные статьи расходов на внедрение проекта

Статья расхода	Сумма, тыс.руб
1	2
Обучение коуч-менеджера, прохождение сертификационной программы «Наука и искусство трансформационного коучинга»	80
Обучение тренинг-менеджеров на экспресс-курсе коуч-консультанта	20
Покупка мультимедиа-проектора модели Acer S1212	30,13
Покупка настенного экрана Lumien Master Control 305x305 Matte White FiberGlass, LMC-100106	20,055
Заработная плата проектной группе, состоящей из коуч-менеджера и двух тренинг-менеджеров	$50 \times 11 = 550$
Общехозяйственные расходы	$5 \times 11 = 55$
Прочие расходы	20
Итого:	775,185

Таким образом, расходы на внедрение проекта по совершенствованию системы развития персонала будут равны 775 тыс. рублей.

В нашем случае нет необходимости проводить изменения глубинного устройства организации, так как уже четко сформирована миссия и стратегия деятельности компании, а у коллектива присутствует единое видение целей деятельности, также выработана оптимальная организационная структура организации - все это помогает эффективно работать по выбранным направлениям. Поэтому предложенные мероприятия направлены на внедрение коучинга в систему развития, поддержание командного духа и знаний менеджеров и руководства по вопросам коучинга.

Например, эффективность воздействия программы обучения работников на повышение производительности труда и качества продукции, согласно методике американской компании «Хониуэлл», может быть определена по следующей формуле:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z, \quad (3.1)$$

где P – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности;

N – число обученных работников;

V – стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

K – коэффициент, характеризующий эффективность обучения работников (рост результативности, выраженный в долях), $K = 0,75$;

Z – затраты на обучение одного работника.

Стоимостная оценка различия в результативности труда представляет собой соотнесение оценок значения для фирмы результатов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) лучших и средних работников, исполняющих одинаковую работу.

Стоимостная оценка различия равняется 70 000 рублей (средняя стоимость оценки одного руководителя в ООО «ХВИСТАНИ Р.И.»). Затраты на обучение одного работника равны 7 368 рублей, исходя из оплаты труда коуч-менеджера за период в 4 месяца на обучение одного руководителя. Эффективность воздействия

программы обучения 38 руководителей на повышение эффективности труда в предположении, что эффективность программы имеет место в течение 5 лет, составит: $E = 5 \times 38 \times 70\,000 \times 0,75 - 38 \times 7\,368 = 9\,975\,000 - 279\,984 = 9\,695\,016$ рублей.

Следовательно, обучение сотрудников компании даст положительный результат.

Оценку эффективности внедрения коучинга в систему развития персонала также можно рассчитать с помощью анализа прошлых внедрений методов развития персонала. В 2014 году в систему обучения компании ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» был внедрен метод тренинга, что позволило к 2015 году увеличить прибыль на 7 %. Поэтому можно предположить, что внедрение метода коучинга даст положительный эффект и увеличит прибыль примерно на 10 %. Из приложения А видно, что в 2015 году прибыль за год составила 12 000 тыс.рублей.

Прирост к общей прибыли от внедрения проекта:

$$12\,000 \times 10\% = 1\,200 \text{ тыс.рублей.}$$

Предполагаемый годовой экономический эффект от реализации проекта составит:

$$1200 - 775 = 424 \text{ тыс. рублей.}$$

Предполагаемая рентабельность от внедрения проекта:

$$1200 / 775 = 1,55$$

Данные подсчёты доказывают, что проект является эффективным, так как расчёт рентабельности показал окупаемость проекта почти в 2 раза, что является высоким показателем.

Однако эффективность обучения не должна оцениваться только по затраченным на него средствам. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного

достоинства и возможностях самореализации. Также это даёт толчок к последующему развитию и стремлению к достижениям.

Социальный эффект от проведенных мероприятий по усовершенствованию обучения персонала на предприятии рассчитать на год вперед будет некорректным. Но можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдут следующие социальные эффекты, которые приведены в таблице

При организации бизнеса неизбежно возникают риски, которые негативно сказываются на деятельности предприятия (см. таблицу 3.4).

Таблица 3.4

Анализ возможных рисков при внедрении метода коучинга

Вид риска	Способ уменьшения негативных последствий
1	2
Риск недофинансирования проекта	Недофинансирование проекта повлечет за собой риск значительного снижения мотивации персонала и рентабельности проекта. Способ предупреждения риска: проведение пробных коуч-сессий среди тренинг-менеджеров.
Сотрудники быстро развиваются и могут уйти в другую компанию для карьерного роста	Способы предупреждения рисков: - наличие социального пакета для сотрудников; - создание программы развития талантов, системы кадрового резерва
Руководитель боится потерять возможность «быть всегда правым»	При внедрении коучинга сотрудники начинают думать сами, а не делать, как сказал руководитель. Для многих руководителей это является страхом потерять свою власть. Необходимо правильно, используя методы коучинга, объяснить руководителям, что сотрудники перестанут «дергать» по пустякам, начнут сами продуктивно выполнять свои задачи, у него появится больше времени и его отдел или подразделение, а значит, и компания в целом, станут эффективнее.

Неприятие сотрудниками нового метода, нежелание что-то менять	Способы предупреждения: подготовка мотивационного тренинга о коучинге, как полезном инструменте для руководителей, проведение коуч-сессий, направленных на повышение мотивации к переменам
Руководитель тратит свои ресурсы (время, энергию и др.).	Данный риск является надуманным, потому что трата времени происходит только в краткосрочной перспективе. Более того, это не просто трата времени, а вклад в развитие сотрудника.
Непредвиденные экономические, политические потрясения	Это должно быть учтено, как форс-мажорное обстоятельство, то есть иметь какие-то жизненные и психологические схемы.
Непредвиденные правительственные постановления (об изменениях в трудовом кодексе)	В РФ это имеет особенно большое значение. Поэтому необходимо тщательно изучить подзаконные акты, а также внимательно следить за ситуацией. Абсолютно непредвиденных постановлений не бывает. Они готовятся заранее после обработки общественного мнения.
Риск гибели или уничтожения имущества	Создание статьи непредвиденные расходы. Страхование, самострахование с помощью внутренних мер.

Лучше начинать внедрение коучинга в управленческую культуру организации со встречи с первым лицом. Важно, чтобы он сам понимал, зачем ему внедрять коучинг и каких результатов он ожидает.

Если нет четких целей, ожидаемых результатов, если пытаться точно проводить тренинги, не вовлекая в процесс изменений первое лицо и топ-состав, то эффекты могут быть неоднозначными. В лучшем случае отдельные руководители будут применять отдельные инструменты коучинга, но со временем этот кратковременный эффект нивелируется.

В результате можно сделать вывод, что данный проект представляет именно те совершенствования и изменения, которые необходимы компании в настоящее время. Данные мероприятия помогут организации развить персонал до уровня

своих главных конкурентов на рынке в городе Сочи, что позволит захватить еще большую долю рынка и удерживать свои позиции. Проект является универсальным для больших компаний, занимающихся управлением предприятий общественного питания, по причине своей адаптивности под любую специфику работы. Он представляет собой ценность для компаний, стремящихся к предоставлению высокого уровня сервиса и качества предложений, потому что метод коучинга позволяет без лишних затрат настроить сотрудника на нужный рабочий лад, а также выявить для него самые личные мотивы работы, это даст возможность эффективно работать в команде и в сфере ресторанного бизнеса.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках дипломного проекта исследование, позволяет сделать следующие выводы и рекомендации.

В последнее время в практике управление персоналом все чаще приходится сталкиваться с ситуацией, когда в числе основных мотивов трудовой деятельности работников (особенно находящихся на позициях менеджеров различного уровня и специалистов) выступает самореализация работника, его желание и возможность сделать деловую карьеру. Для специалистов службы управления персоналом именно внутриорганизационный аспект карьеры работника представляет наибольший интерес, так как он позволяет максимально учесть интересы конкретного работника (следовательно, наиболее эффективно использовать его потенциал) в реализации целей и задач бизнеса предприятия.

Необходимость и целесообразность управления карьерой очевидна, так как оно способствует слиянию и реализации на взаимовыгодной основе потребностей человека и интересов организации.

В ряду специфических технологий управления карьерным процессом центральное место занимает формирование кадрового резерва и работа с ним. Формирование и использование кадрового резерва в организации должно максимально удовлетворять потребности предприятия в замещении должностных позиций специалистов различного уровня и профиля.

В ООО «ХВИСТАНИ Р.И.» для решения проблемы текучести кадров и потери актуальности используемой системы развития персонала было предложено внедрить проект по развитию персонала с помощью метода коучинга.

В результате разработки плана внедрения, оценки эффективности данного новшества и анализе рисков можно сделать вывод, что данный проект представляет именно те совершенствования и изменения, которые необходимы компании в настоящее время. Данные мероприятия помогут организации развить персонал до уровня своих главных конкурентов на рынке в городе Сочи, что

позволит захватить еще большую долю рынка и удерживать свои позиции. Проект является универсальным для больших компаний, занимающихся управлением предприятий общественного питания, по причине своей адаптивности и масштабируемости под любую специфику работы. Он представляет собой ценность для компаний, стремящихся к предоставлению высокого уровня сервиса и качества предложений, потому что метод коучинга позволяет без лишних затрат настроить сотрудника на нужный рабочий лад, а также выявить для него самого личные мотивы работы, это даст возможность эффективно работать в команде и в сфере ресторанного бизнеса. Более того, такое внедрение не несет в себе больших расходов, а также не нуждается в специальном подкреплении со стороны нормативно-правовых актов РФ, это еще раз подтверждает ценность проекта для компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. «Гражданский кодекс Российской Федерации» от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.01.2016) // «Собрание законодательства РФ», 05.12.1994г.
2. Алавердов А.Р. Управление персоналом [Текст]/ А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова: Учебное пособие. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
3. Антонова Н.В. Психология управления. [Текст]/ Н.В. Антонов – М.: Высшая школа экономики, 2010. – 272 с.
4. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров[Текст]/ Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум : Учебное пособие для студентов вузов [Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
6. Бисакаева М.А. Проблемы управления формированием и развитием кадрового резерва [Текст]/ М.А. Бисакаев // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2013. - № 23. - С. 108 - 113.
7. Ботвиник С.Л. Практика формирования кадрового резерва организации [Текст] / С.Л. Ботвиник // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. - 2012. - № 2. - С. 254 - 257.
8. Бугаков В.М. Управление персоналом : Учебное пособие. [Текст] / , В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
9. Булатов А.В. Методика расчета и оценки профессиональной готовности кадрового резерва [Текст]/А.В. Булатов// Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 1. - С. 78 - 84.
10. Валиева О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам. [Текст]/ О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
11. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]/ В.Р. Веснин: Учебное пособие. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.

12. Виханский О.С. Менеджмент [Текст]/ О.С. Виханский, А.И. Наумов: Учебник. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2011. – 576 с.
13. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании [Текст]/ В.И. Герчиков: Учебное пособие /. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
14. Гладкий А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих [Текст] / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с.
15. Горнаков Э.И. Управление персоналом [Текст]/ Э.И. Горнаков, Е.Н. Костюкевич, Е.В. Метельская. - М.: ИВЦ Минфина, 2011. - 560 с.
16. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека: Учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
17. Джинчарадзе Г.Р. Методические аспекты организации процедуры оценки персонала [Текст]/ Г.Р. Джинчарадзе // Инженерный вестник Дона. 2012, Т. 20. №2. С. 340-345.
18. Дьякова О.В. Разработка системы показателей оценки эффективности управления [Текст]/ О.В. Дьякова// Научное обозрение. - 2013. - № 2. - С. 284 - 291.
19. Дюжева М.Б., Роговская Н.И. Особенности формирования кадрового резерва [Текст]/ М.Б. Дюжева // Наука о человеке: гуманитарные исследования. - 2016. - № 1. - С. 220 - 225.
20. Евграфова Л.Е. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента компании [Текст]/ Л.Е. Евграфова// Актуальные вопросы экономических наук. - 2013. - № 35. - С. 153 - 158.
21. Егоршин А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов [Текст]/ А.П. Егоршин. - Н.Новг.: НИМБ, 2012. - 320 с.
22. Жижерина Ю.С. Управленческий резерв для рабочего персонала [Текст]/ Ю.С. Жижерина // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 9. - С. 18 - 25.
23. Зайцева Т.В. Управление персоналом [Текст]/ Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.: Учебник. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.

24. Захарова Л.Н. Психология управления [Текст]/ Л.Н. Захарова: учебное пособие. – М.: Логос, 2011. - 234 с.
25. Исаева О.М. Управление персоналом [Текст]/О.М.Исаева, Е.А. Припорова: Учебник и практикум для СПО. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
26. Кабанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала [Текст]/ А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова: Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
27. Казначевская Г.Б. Менеджмент [Текст]/ Г.Б. Казначевская: учебник. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
28. Калимуллин Д.М. Управление персоналом в период организационных изменений [Текст]/ Д.М. Калимуллин, С.А. Саакян // Основы экономики, управления и права №5 (5), 2013. - С. 83-85.
29. Караваев В.А. Пути совершенствования системы управления персоналом [Текст]/ В.А. Караваев // Корпоративный менеджмент, 2012. - №2. - С. 105-107.
30. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации [Текст]/ А.Я. Кибанов: Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.
31. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст]/ А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права, 2012. - №4. - С. 80-83.
32. Козлов В.В. Психология управления. [Текст]/ В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов, Н.П. Фетискин,- М.: Академия, 2011. – 224 с.
33. Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации [Текст]/ М.Х. Комлев // Теория и практика общественного развития. - 2015. - № 20. - С. 107 - 109.
34. Косякова С. Системный подход к подготовке кадрового резерва [Текст]/ С. Косяков // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 10. - С. 82 - 85.

35. Коротков Э.М. Основы менеджмента [Текст]/ Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатов; Под ред. И.Ю. Солдатов, М.А. Чернышева: Учебное пособие. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.
36. Косьмин А.Д. Менеджмент. [Текст]/ А.Д. Косьмин, Н.В. Свинтицкий, Е.А. Косьмина. - М.: Академия, 2014. - 208 с.
37. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: комплектование, адаптация, развитие [Текст]/ Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова: Учебное пособие. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
38. Латфуллин Г.А. Теория менеджмента. [Текст]/ Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебряков.- СПб.: Питер, 2016. - 464 с.
39. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для вузов) [Текст]/ Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.
40. Лешягин М.А. Модель эффективного отбора управленческих работников в кадровый резерв [Текст]/ М.А. Лешягин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 3. - С. 133 - 138.
41. Лихачев А.В. Управление персоналом: генезис и эволюция теоретических подходов [Текст]/А.В. Лихачев// Межвузовский сборник научных статей. Выпуск 3, 2013. - С. 227-236.
42. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе [Текст]/М.В. Ловчева: Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
43. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе [Текст] / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
44. Магура М.И. Управление мотивацией персонала. [Электронный ресурс] URL: <http://www.maguru.ru/articles/?ID=19> (дата обращения 21.03.2017).
45. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь [Текст] / В.М. Маслова. - М.: Дашков и К, 2014. - 120 с.
46. Менеджмент: магистерская диссертация [Текст]/ под ред. С.Д. Резника: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 240 с.

47. Методы оценки работников и методы для исследования коллектива [Текст]// Справочник кадровика. - №2. - 2012. - С. 141-143.

48. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом [Текст]/Е.А. Митрофанова: Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.

49. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]/ Е.Б. Моргунов: Учебник для академического бакалавриата. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.

50. Назарова В.В., Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании [Текст]/ В.В. Назарова, Д.С. Бирюкова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. - 2014. - № 3. - С. 393 - 414.

51. Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко: Учебник. - Люберцы: Юрайт, 2014. - 513 с.

52. Полякова О.Н. Управление персоналом [Текст]/ О.Н. Полякова, И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.

53. Попов С.Г. Основы менеджмента [Текст]/ С.Г. Попов: Учебное пособие. - М.: Ось-89, 2013. - 176 с.

54. Репина Е.А. Основы менеджмента [Текст]/ Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко: Учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2013. - 240 с.

55. Руденко Г.Г. Повышение эффективности трудовой деятельности персонала на основе его оценки (методический аспект) [Текст]/ Г.Г. Руденко, В.В. Павлова // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2013. №2. С. 42-50.

56. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) [Текст]/ А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

57. Сорочайкин А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом [Текст]/А.Н. Сорочайкин// Основы экономики, управления и права. 2012. №1 (1). С. 121-125.

58. Сосков В.И. Управление персоналом организации [Текст] / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
59. Сотников С.А. Управление персоналом организации [Текст]/С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
60. Тебекин А.В. Управление персоналом [Текст]/А.В. Тебекин: Учебник. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
61. Троицкая Н.А. Управление персоналом [Текст]/Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
62. Угрюмова Н.В. Теория организации и организационное поведение. [Текст]/Н.В. Угрюмова, А.О. Блинов - СПб.: Питер, 2015. - 288 с.
63. Федорова Н.В. Управление персоналом [Текст]/ Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова: Учебник. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
64. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом. Теория и практика. [Текст]/К.Б. Фокин. - М.: Инфра-М, 2014. - 278 с.
65. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом [Текст]/Е.С. Яхонтова: Учебное пособие. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

ГЛОССАРИЙ

Должность - установленная (конституированная) социальная роль, выполняемая человеком в государственных, муниципальных, общественных и частных организациях, предприятиях и учреждениях.

Замещение должности - способ приобретения статуса в организации и оформленного назначением. К числу основных способов замещения должности следует отнести: конкурс, избрание, выборы.

Кадровый потенциал – совокупность человеческих ресурсов и резервов общества, которые формируются с целью и в процессе создания материальных и духовных ценностей и в управлении общественными делами.

Интервью – целенаправленная беседа, цель которой – получить ответы на вопросы, предусмотренные программой. Преимущества И. перед анкетным опросом: возможность учесть уровень подготовленности и культуры опрашиваемого, его отношение к теме опроса, гибко менять формулировки вопросов с учетом личности опрашиваемого и содержания ответов на предыдущие вопросы, ставить дополнительные, уточняющие вопросы и т. д.

Кадры – основной (штатный) состав квалифицированных работников организаций, профессиональных, общественных и иных организаций. Характеристика кадров: их численность, состав, структура (профессиональная, должностная, половозрастная).

Кадровый резерв - группа работников:

- потенциально способных к руководящей деятельности;
- отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга;
- подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Наставничество – форма воспитания и профессиональной подготовки молодежи на производстве, в профтехучилищах и т.п. Н. имеет индивидуальную и коллективную формы.

Планирование кадрового резерва - прогнозирование персональных продвижений, их последовательности и соответствующих им мероприятий. Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения должностей.

Работа с кадровым резервом - деятельность службы управления персоналом и должностных лиц различных уровней управления организацией, направленная на планирование, отбор, формирование и обучение кадрового резерва. Работа с кадровым резервом включает:

- составление прогноза и плана предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;
- предварительный набор кандидатов в резерв;
- получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;
- формирование состава резерва кадров.

Разработка схем замещения - конкретный детализированный учет руководящих должностей в организации и составление списка кандидатов на замещение по каждой из них.

Резерв - это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности.

Резерв на выдвижение - группа работников, работающих в данном трудовом коллективе, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице.

Формирование резерва - комплексный процесс целенаправленного профессионального развития специально отобранного персонала, способного в перспективе замещать вышестоящие вакантные должности.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Бухгалтерская отчетность ООО «ХВИСТАНИ Р.И.»

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ХВИСТАНИ Р.И."

Общие сведения

Название	
Сокращенное	ООО "ХВИСТАНИ Р.И."
Полное	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ХВИСТАНИ Р.И."
Статус	Действующее
Основные реквизиты	
ИНН	2320135096
КПП	232001001
ОГРН	1052311747124
ФСС	231653635923161
Правовая Форма	Общества с ограниченной ответственностью
Классификаторы	
ОКПО	79580555
ОКАТО	03426000000
Директор	
Фамилия	Хвистани
Имя	Георгий
Отчество	Ревазович
Должность	ДИРЕКТОР
ИНН	490909067515
Сведения о регистрации	
Дата	08.12.2005
Основной вид деятельности	
56.10	
Дополнительные виды деятельности	
55.30	Деятельность ресторанов и кафе
52.24.1	Розничная торговля хлебом и хлебобулочными изделиями
52.24.3	Розничная торговля мороженым и замороженными десертами
52.25	Розничная торговля алкогольными и другими напитками
52.25.2	Розничная торговля безалкогольными напитками
52.26	Розничная торговля табачными изделиями
52.27	Прочая розничная торговля пищевыми продуктами в специализированных магазинах
52.27.11	Розничная торговля молочными продуктами
52.33	Розничная торговля косметическими и парфюмерными товарами
52.48.39	Специализированная розничная торговля прочими непродовольственными товарами включенными в другие группировки

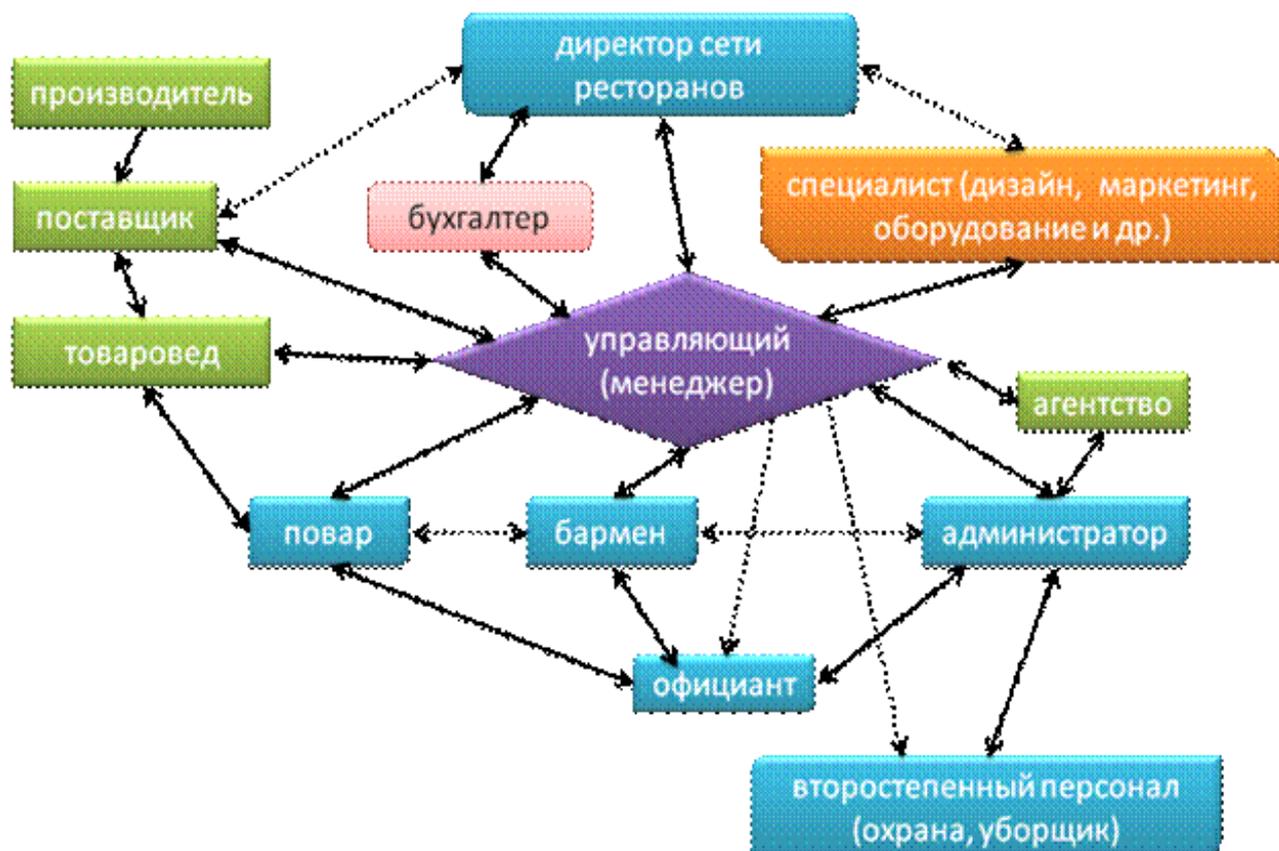
БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ЗА 2015 ГОД (по данным ГМЦ РосСтат)

Название показателя	Код	На отчетную дату	
		отчетного периода, руб.	31 декабря предыдущего года, руб.
1	2	3	4
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	1110	0	0
Результаты исследований и разработок	1120	0	0
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0
Основные средства	1150	5 264 000	5 128 000
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0
Финансовые вложения	1170	0	0
Отложенные налоговые активы	1180	0	0
Прочие внеоборотные активы	1190	0	0
Итого по разделу I	1100	5 264 000	5 128 000
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210	12 424 000	17 319 000
НДС по приобретенным ценностям	1220	0	0
Дебиторская задолженность (краткосрочная)	1230	6 841 000	133 000
Финансовые вложения (не эквиваленты денег)	1240	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	6 962 000	356 000
Прочие оборотные активы	1260	0	0
Итого по разделу II	1200	26 227 000	17 808 000
Баланс	1600	31 491 000	22 936 000
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	1310	0	0
Собственные акции, выкупленные у акционеров	320	(0)	(0)
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0
Добавочный капитал	1350	0	0
Резервный капитал	1360	0	0
Нераспределенная прибыль (убыток)	1370	0	0
Итого по разделу III	1300	29 705 000	17 232 000
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1410	0	0
Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0
Оценочные обязательства	1430	0	0
Прочие долгосрочные обязательства	1450	0	0
Итого по разделу IV	1400	0	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Кредиторская задолженность, в том числе:	1520	1 786 000	5 704 000
Доходы будущих периодов	1530	0	0
Оценочные обязательства	1540	0	0
Прочие обязательства	1550	0	0
Итого по разделу V	1500	1 786 000	5 704 000
Баланс	1700	31 491 000	22 936 000

Отчет о финансовых результатах

Название показателя	Код	За отчетный период	
		руб.	предыдущего года, руб.
1	2	3	4
Выручка	2110	71 978 000	149 877 000
Себестоимость продаж	2120	(59 458 000)	(125 577 000)
Валовая прибыль (убыток)	2100	12 520 000	24 300 000
Коммерческие расходы	2210	(0)	(0)
Управленческие расходы	2220	(0)	(0)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	12 520 000	24 300 000
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
Проценты к получению	2320	0	0
Проценты к уплате	2330	(0)	(0)
Прочие доходы	2340	3 114 000	18 139 000
Прочие расходы	2350	(3 161 000)	(25 217 000)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	12 473 000	17 222 000
Текущий налог на прибыль	2410	(0)	(0)
Постоянные налоговые обязательства	2421	0	0
Отложенные налоговые обязательства	2430	0	0
Отложенные налоговые активы	2450	0	0
Прочее	2460	(0)	(0)
Чистая прибыль (убыток)	2400	12 473 000	17 222 000

Организационно-функциональная структура управления
ООО «ХВИСТАНИ Р.И.»



Анкета “Кадрового резерва” ООО «ХВИСТАНИ Р.И.»

Ф.И.О. _____

Возраст _____

Об

разование:

(высшее н/высшее среднее специальное среднее)

Специальность по диплому (квалификация)

Дополнительное образование

(курсы) _____

Иностранный язык (степень владения)

Знание компьютерных программ

(пожалуйста, укажите программы и уровень пользования: “начальный”, “пользователь”, “опытный пользователь”)

Опыт работы в компании:

начало работы в компании _____ в должности

подразделение _____ период работы

Последующие кадровые перемещения:

должность _____ подразделение

период работы _____ причина перехода

должность _____ подразделение

период работы _____ причина перехода

Работа в настоящее время:

должность _____ категория

Что привлекает в должности, на которую Вы претендуете (почему хотите ее занять):

В какой сфере деятельности Вы хотели бы в дальнейшем специализироваться и почему:

Продолжение приложения 3

Опишите желаемый карьерный рост и обоснуйте, почему Вы сделали такой выбор:

Через 1 год Вы хотели бы стать	Должность	Обоснование
Через 3 года Вы видите себя в компании	Должность	Обоснование
Через 5 лет Вы видите себя в компании	Должность	Обоснование

Какие навыки и знания, по Вашему мнению, Вам необходимо приобрести, чтобы успешно работать на новой должности:

Ваше видение работы на новой должности:

Ваши сильные стороны:

Ваши слабые стороны:

Существует ли на предприятии текучесть кадров? (выбрать 1 вариант ответа) 1) да 2) нет

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

- 1) повышение возможности принимать решения
- 2) повышение возможности для самореализации
- 3) карьерный и профессиональный рост
- 4) формирование кадрового резерва
- 5) дополнительная нематериальная мотивация
- 6) дополнительная материальная мотивация

Существует ли на предприятии потребность в кадровом резерве?

- 1) да
- 2) нет
- 3) затрудняюсь ответить

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

- 1) сокращение времени на поиск и адаптацию сотрудников
- 2) кадровый рост сотрудников, сохранения знаний и опыта в компании
- 3) соревновательный момент для сотрудников компании
- 4) повышение мотивации и вовлеченности персонала

Окончание приложения 3

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

Какие наиболее важные требования к кандидатам? (выбрать 1 вариант ответа)

- 1) формальные критерии (диплом, высшее образование и т.д.)
- 2) профессиональные критерии (знания, навыки)
- 3) личностные критерии (наиболее подходящий под коллектив)

Укажите, какой способ формирования резерва для вас наиболее приемлем?

- 1) Открытый. Каждый сотрудник знает о выдвижении его и коллег на какую-либо должность
- 2) Закрытый. Сотрудники не догадываются о том, что их включили в кадровый резерв на какую-либо должность

Если Вы считаете нужным что-либо добавить к изложенному выше, сделайте это здесь:

Дата заполнения: _____ Подпись: _____

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 65 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » 2017 г.

(подпись автора работы)

(Ф.И.О.)