

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой ЭУБП

_____ Васильева З.А.

« _____ » _____ 2019 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

38.03.03 – Управление персоналом

38.03.03.01 – Управление персоналом организации

Совершенствование работы с кадровым резервом как фактора развития
управленческого потенциала организации (на примере ООО «Nrgym»)

Консультант _____
Багдасарьян

канд. психол. наук. И.С.

Руководитель _____
ст. преподаватель Г.В. Дудкина

Выпускник _____
С.И. Грищенко

Нормоконтролер _____
ассистент кафедры И.С. Жирнова

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	Ошибка! Закладка не определена.
1 Социально-экономические аспекты управления кадровым резервом организации	3
1.1 Отраслевой анализ услуг в сфере физкультуры и спорта	3
1.2 Анализ отечественного и зарубежного опыта наращивая управленческого потенциала организации.....	16
1.3 Показатели эффективности работы с кадровым резервом в сфере физкультуры и спорта.....	31
2 Анализ социально-экономической ситуации в ООО «Nrgym» Ошибка! Закладка не определена.	
2.1 Социально-экономическая характеристика организации Ошибка! Закладка не определена.	
2.2 Ресурсы и ограничения ООО «Nrgym» в работе с кадровым резервом Ошибка! Закладка не определена.	
3 Мероприятия по развитию управленческого потенциала организации Ошибка! Закладка не определена.	
3.1 План мероприятий совершенствования работы с кадровым резервом Ошибка! Закладка не определена.	
3.2 Критерии социально-экономической эффективности развития управленческого потенциала резервистов в ООО «Nrgym» Ошибка! Закладка не определена.	
Заключение	Ошибка! Закладка не определена.
Список использованных источников	36
Приложение А	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение Б	Ошибка! Закладка не определена.

1 Социально-экономические аспекты управления кадровым резервом организации

1.1 Отраслевой анализ услуг в сфере физкультуры и спорта

Конкурентоспособность услуг является самым важным критерием для увеличения доли рынка и формирования долгосрочного успеха в отрасли. Высокий уровень конкурентоспособности организации помогает достичь значимых побед, построить сильный бренд даже на высоко конкурентном рынке.

По мнению М. Портера конкурентоспособность определяется как превосходство организации своими товарами и услугами аналогов в конкретных сегментах рынка в определенный период времени и по потенциальному разработать, производить и продавать конкурентоспособные услуги в будущем, достигнутое без ущерба финансовому состоянию организации [18. с. 296].

Повышение конкурентоспособности фитнес-клуба на локальном рынке подразумевает необходимость анализа существующего уровня конкуренции между фитнес-клубами. Важно отметить, что потенциальный поток клиентов может быть с достаточно высокой точностью спрогнозирован. Методику оценки уровня конкуренции фитнес-клубов на локальном рынке можно представить в виде следующих этапов:

1. Определение границ локального рынка фитнес-клуба.
2. Определение ёмкости рынка, его структуры и динамики развития.
3. Определение количества конкурентов, оказывающих влияние на локальный рынок фитнес-клуба [51. с. 208-213].

Считается, что основной контингент потенциальных пользователей услуг фитнес-клуба проживает в зоне временной доступности от 10 до 20 минут (пешая доступность до 10-15 минут и транспортная доступность не более 15-20 минут). В таблице 1 представлен анализ локального удобства посещения клиентов спортивных клубов ООО «Nrgym»

Таблица 1 – Анализ удобства посещения клубов «Nrgym» для клиентов

Удобства посещения по удаленности	Проценты (%)
Проживают недалеко от клуба	65,9
Клуб расположен далеко и от места жительства, и от места работы	18,2
Посещение клуба удобно тем, что он расположен недалеко от места их работы или учёбы	15,9

После определения границ локального рынка фитнес-клуба (или фитнес-клубов) следующим шагом будет переход к расчету ёмкости рынка (в количественном выражении). Можно сказать, что потенциальная ёмкость определенного локального рынка - это все жители данной территории, которые могут быть допущены (например, в силу возраста или медицинских показаний) до занятий в клубе и имеют финансовую возможность оплачивать свои занятия [28.с.93]. Безусловно не все они в дальнейшем станут членами фитнес-клуба и фактическая ёмкость рынка будет меньше (табл. 2).

Таблица 2 - Доля населения, пользующаяся платными фитнес-услугами в Красноярском крае

Доля населения, которое пользуется платными фитнес-услугами	%
Города, численностью 900 000 жителей и выше	5-6
Города с сильным индустриальным развитием численностью от 500 000 до 900 000 жителей	2-3
Города со слабым индустриальным развитием, численностью от 500 000 до 900 000	1-2
Города численностью до 500 000 жителей	1-2

На основании данных, представленных в таблице 2, зная общее количество проживающих и работающих на данной территории людей (в результате полевого и/или кабинетного исследований рынка), можно получить

расчетное количество человек, которые с высокой долей вероятности могут стать клиентами фитнес-клуба.

В связи с популяризацией здорового образа жизни спрос на услуги фитнес-клубов в последние несколько лет повысился. Исходя из этого руководители фитнес-клубов заинтересованы в том, чтобы привлечь новых клиентов и удержать уже имеющихся. Клубы, которые не только смогут предложить более выгодные и разнообразные программы, но и предоставить наиболее комфортные условия для спортивных занятий, где будет учитываться всё: от правильной вентиляции до высокопрофессионального тренерского состава, таким образом будут пользоваться большим спросом [49.с.71-74].

В таблице 3 проведён сравнительный анализ клуба «Nrgym» и его главных конкурентов. Представлены преимущества, недостатки спортивных клубов, цена абонемента за год, а также количество спортивных клубов в городе. Из приведённых данных можно сделать вывод, что ООО «Nrgym» имеет много преимуществ перед другими спортивными клубами, однако у организации есть и недостатки, такие как непунктуальность персонала, нехватка кабинок для одежды и не всем подходящая музыка.

Таблица 3 - Сравнительный анализ преимуществ и недостатков спортивных клубов г. Красноярска

Название спортивного клуба (сети спортивных клубов)	Преимущества	Недостатки	Стоимость годового абонемента	Количество спортивных клубов
Nrgym	1.Большое разнообразие групповых программ 2.Пропускная система с определением лица 3.Высококвалифицированные тренеры 4.Большой ассортимент дополнительных	1.Не всегда пунктуальный персонал 2.Музыка в тренажерном зале подходит не всем 3.Не хватает кабинок для одежды	От 14800р. (Nrgym) От 9100р. (Спарта)	4 (2 Nrgym, 2 Спарта)

	услуг		
--	-------	--	--

Окончание таблицы 3

Название спортивного клуба (сети спортивных клубов)	Преимущества	Недостатки	Стоимость годового абонемента	Количество спортивных клубов
Nrgym	5.Достаточное количество тренажеров в хорошем состоянии 6. Чистота			
Колизей	1.Хороший сервис 2.Высококвалифицированные тренеры 3.Чистота 4.Доброжелательный персонал	1.Плохая вентиляция 2.Недостаточное количество тренажёров 3.Тренажёры в некоторых залах необходимо заменить (починить) 4.Отсутствие групповых программ	От 11500р.	11
Стронго	1.Групповые программы 2.Большой ассортимент дополнительных услуг 3.Высококвалифицированные тренеры 4.Хороший сервис 5.Доброжелательный персонал	1.Частая отмена групповых занятий 2.Переполненность групповых занятий (клиенты не могут записаться на интересующие их занятия) 3.Плохая вентиляция 4.Недостаточное освещение 5.Несоответствие информации на сайте и информации, которой располагает администратор	От 17400р.	7

Исходя из данных таблицы можно отметить, что ООО «Nrgym» имеет ряд преимуществ над своими главными конкурентами.

В таблице 4 представлен сравнительный анализ прибыли ООО «Nrgym» и его главных конкурентов.

Таблица 4 – Сравнительный анализ чистой прибыли ООО «Nrgym» и главных конкурентов

Название организации	Чистая прибыль за 2017 г., тыс. руб.	Чистая прибыль за 2018 г., тыс. руб.	Абсолютное отклонение	Темп роста (падка), %
Nrgym	37490	58694	20754	56,56
Strongo	38028	48354	10326	27,15
Колизей	44210	69790	25580	57,86

Исходя из данных таблицы 4 можно сделать вывод, что уровень конкуренции на рынке высокий, а значит ООО «Nrgym» необходимо постоянно совершенствовать свой персонал и устранить недостатки, отмеченные в таблице выше. Для этого ниже проанализируем подробно потребителей услуг ООО «Nrgym».

Потребителями услуг ООО «Nrgym» преимущественно являются клиенты в возрасте 20—30 (36,2%) и 31—40 (45,8%) лет. Около трети (29,6%) берут абонемент в спортзал в беспроцентную рассрочку.

В большинстве случаев используется семейное годовое (43,2%) и индивидуальное годовое (29,6 %) абонементы.

Подавляющее большинство клиентов (72,7%) за одно посещение клуба потребляет 3—4 основных и дополнительных услуг. Наибольшей популярностью пользуются услуги, предоставляемые в тренажёрном зале (79,2%), хамам и сауна (65%), йога (37%), антигравити пилатес (32,4%), боевые искусства (бокс,mma,рукопашный бой) (31,6%), танцы (зумба, dance mix, dancehall) (25,8%), детский фитнес (22,9%), батутная аrena (20%). К дополнительным услугам чаще прибегают женщины.

Ранее значительная часть клиентов (27,1%) была членами других спортивно-оздоровительных клубов. Смена клуба осуществляется по трем основным причинам: недостаточный спектр услуг или низкое их качество (42,8%), смена места жительства (35,6%) и высокая стоимость членства (19,8%). Для женщин (79,6%) спектр услуг и их качество имеют гораздо более важное значение, чем для мужчин (20,4%).

Большинство клиентов клуба (63,7%) пользуются его услугами 3—4 раза в неделю. Длительность разового посещения у половины клиентов составляет 1,5—2,5 часа.

Одними из главных функций специалистов HR-отдела является отбор и удержание высококвалифицированных кадров, их продвижение по карьерной лестнице. Кадров, которые помогут организации решить стратегические задачи и иметь преимущество перед конкурентами [23.с.278].

Кадровый резерв не является для России чем-то новым и передовым — на государственных предприятиях еще в советские времена существовала форма ежегодной отчетности, в которой отражалось состояние работы с кадровым резервом. С другой стороны, в настоящее время такая работа должна стать систематической и перестать носить декларативный характер, поскольку развитие современной экономики не дает возможности пренебрегать ценными кадрами и тем более финансировать деятельность по подбору кадров, не приносящую реальных результатов.

Кадровый резерв — это подход в управление персоналом, в котором группа специалистов, прошедших аттестацию, обладающих необходимыми способностями и отвечающих определенным требованиям, участвующих в систематической целевой квалификационной подготовке с целью перспективного замещения кадровых позиций в учреждении [22.с.115].

Формирование кадрового резерва является составной частью развития персонала и планирования карьеры. Работа с кадровым резервом тесно взаимосвязана с другими технологиями управления персоналом [7.с.37].

Наличие кадрового резерва обеспечивает преемственность и устойчивость управления предприятием и его подразделениями, позволяет заранее на плановой основе по научно-практической обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования организации, так как позволяет своевременно обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки, увольнения работников [9.с.98].

Есть еще ряд важных причин формирование кадрового резерва.

В первую очередь, это мотивация персонала. Вначале сотрудников мотивирует возможность профессионального развития, затем - карьерного роста. Наличие грамотно организованного кадрового резерва в компании уменьшает текучесть кадров, позволяет повысить отдачу от сотрудников. Для работающих сотрудников кадровый резерв становится «мостиком» в новые возможности. Менеджеры по персоналу могут сохранить ценных сотрудников для компании, продлить время их работы на компанию за счет развития и ротации.

Другая причина: возможность сохранения знаний и опыта в компании. Кадровый резерв необходим на все позиции в компании, в том числе исполнительские. Не всегда мы можем взять готового специалиста с «улицы». Работа с кадровым резервом с помощью организации стажировок позволяет передать опыт от зрелых специалистов молодым. Рано или поздно любой сотрудник достигает «потолка» на своей позиции. Сотрудник перестает стараться как прежде, если его не мотивировать чем-то значимым для него. В этот момент его внимание необходимо занять чем-то еще, например, сделать наставником. Он может уйти и унести вместе с собой ценные для компании

наработки. На своем рабочем месте сотрудник не должен работать больше определенного времени [10.c.96].

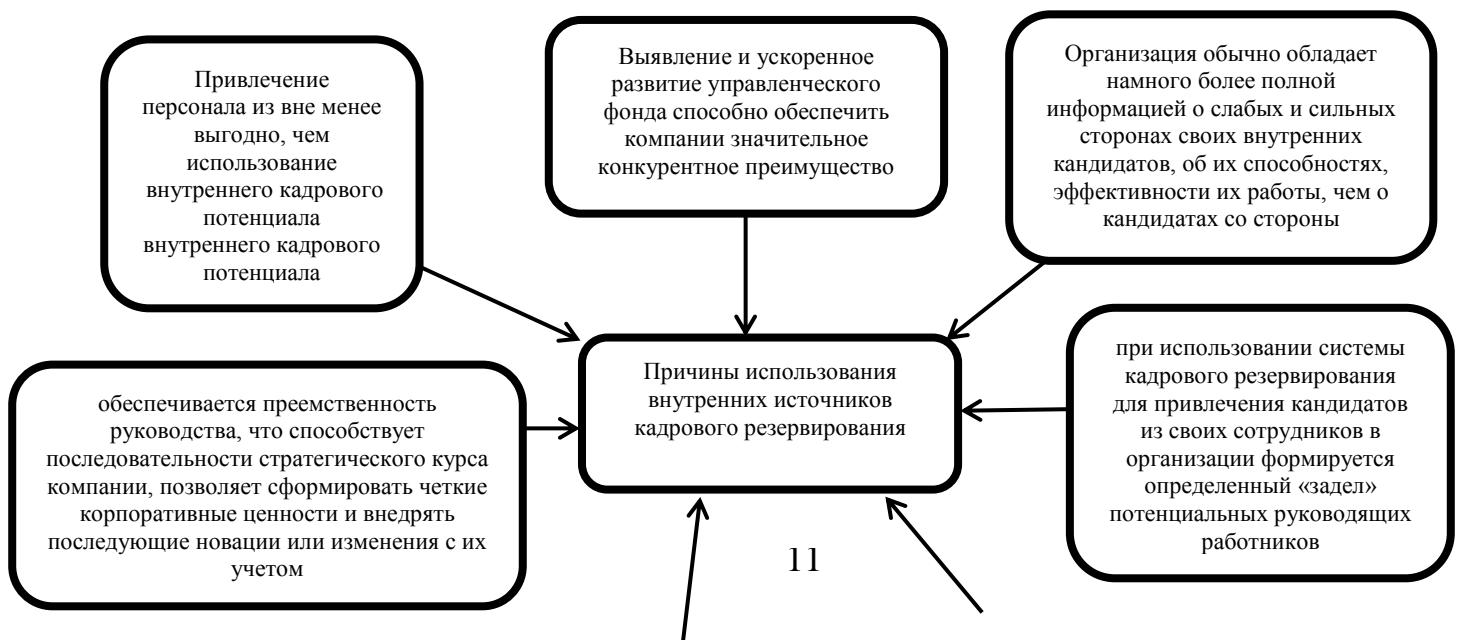
Текучесть кадров в компании неизбежна и должна быть прогнозируема. Необходимо самим своевременно обновлять состав, высвобождать места более способным и мотивированным, иначе компанию ждет застой [32.c.418]. Отсюда вытекает следующая причина формирования кадрового резерва: это диагностика, возможность проявиться новым талантам и выявить сотрудников с неадекватной самооценкой. Кроме того, это экономия денег, т.к. сокращается время на поиск и адаптацию руководителей со стороны. Работающий в компании сотрудник из группы резерва обычно гораздо более эффективен, он лоялен, знаком с особенностями компании. Кроме того, когда приходит новый человек, не факт, что он приживется в компании и сможет в ней что-то изменить, даже имея опыт. Практика показывает, что неудачная расстановка на топовые позиции в компании может привести ее к кризису и даже развалу.

Каждая организация делает свой выбор с точки зрения соотношения приема новых сотрудников и внутреннего набора, т.е. назначения на руководящие должности сотрудников, которые уже работают в данной организации и которые, чтобы занять вакантную должность руководителя, зачисляются в резерв и проходят необходимую для этого подготовку. Некоторые авторы указывают на необходимость сочетания этих двух методов. Например, В.В.Травин и В.А.Дятлов утверждают, что «на практике доказано, что не следует замещать вакансии, используя исключительно внутренние резервы. Это должно быть нормой, однако очень важно, чтобы подобный подход в управлении не приводил к застою и изоляционизму. Чем больше компания, тем более желателен приход в нее новых людей. Все в компании должны понимать, что люди должны периодически приходить извне даже на высшие должности, и вновь прибывшие в компанию должны пользоваться таким же уважением, как старожилы, которые росли как положено» [21.c.176].

Однако большинство зарубежных и российских компаний делают основной упор на продвижение на руководящие должности своих сотрудников, используя заблаговременную подготовку резерва на выдвижение. Результаты многочисленных исследований, которые проводились в средних и крупных компаниях, работающих в разных странах мира, показывают, что подавляющее большинство из них стремится заполнять от 70 до 80 % освобождающихся вакансий руководящих должностей (от линейного руководителя и выше) своими сотрудниками. Более того, практически все организации с высокими производственными показателями, как правило, внедрили у себя системы обеспечения преемственности руководства [46.с.34-36].

В своем решении растить собственных руководителей или нанимать новых сотрудников извне организации руководствуются двумя принципами: имеется ли сотрудник с подходящим профессиональным опытом, и насколько срочно необходимо заполнить вакансию [55.с.38-40].

Если сотрудников с необходимым опытом нет, а приобретение этого опыта связано с большими временными и финансовыми затратами, то организация скорее прибегает к подбору персонала со стороны. Если время есть, а потребность в специалистах оценивается как постоянная, задача будет решена с помощью программы развития, и со временем организация будет заполнять подобные позиции внутренними кандидатами.



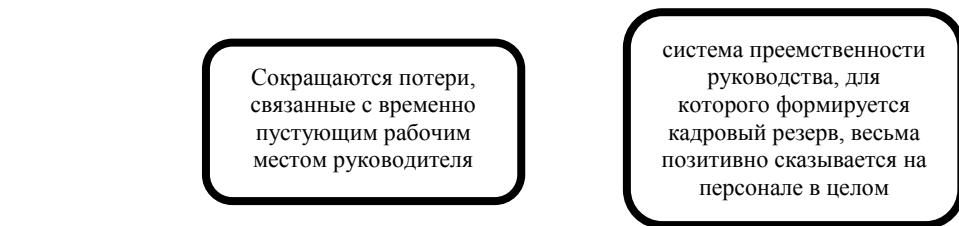


Рисунок 1 - Причины использования внутренних источников кадрового резервирования

Существует ряд основных причин, в силу которых организации предпочитают готовить собственный персонал для занятия ключевых позиций и используют для этого систему кадрового резервирования. Эти причины представлены на рисунке 1 [48.с.90].

Конечно, любой организации приходится черпать извне новые идеи, привлекать людей с новыми навыками и опытом, однако для достижения долговременного успеха необходима надежная стратегия, основанная на формировании постоянного внутреннего источника пополнения руководящих кадров [53.с.28-31].

Таким образом, для достижения рассмотренных целей и результатов, как связанных с развитием потенциала работников, повышением их мотивации к труду, сохранением лучших кадров, так и направленных на улучшение деятельности организации, необходимо создавать эффективную систему кадрового резервирования.

С помощью кадрового резерва решаются несколько задач: во-первых, удерживаются лучшие сотрудники, во-вторых, не распыляются деньги на тренинги и на поиск руководителей через дорогостоящие агентства. К тому же, как уже отмечалось, свой сотрудник хорошо знает деятельность организации, адаптирован к корпоративной среде, поэтому риск ошибки при выдвижении существенно снижается. Кроме того, по мнению М.Мескона, «продвижение по службе - отличный способ признания выдающегося исполнения работы» [17.с.496].

Эффективное воспитание собственных руководителей и обеспечение тем самым преемственности руководства невозможно без развитой и хорошо отлаженной системы кадрового резерва.

При серьезном и глубоком отношении к работе с кадровым резервом, на определенном этапе развития возникает проблема категоризации кадрового резерва. В теории и практике управления кадровым резервом существуют различные подходы к классификации кадрового резерва, представленные в таблице 5 [31.с.64].

Таблица 5 - Основные подходы к классификации кадрового резерва

Подход к классификации	Категория кадрового резерва	Описание
По виду деятельности	Резерв развития	Группа специалистов и действующих руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений. Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры - профессиональную либо руководящую
	Резерв функционирования	Группа специалистов и руководителей технологического или управленческого уровня, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Ориентация на руководящую карьеру
По времени назначения	Группа А	Кандидаты, которые могут быть выдвинуты на высшие должности в ближайшее время
	Группа Б	Кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие два-три года
По категории персонала	Резерв на выдвижение	Резерв специалистов для выдвижения на ключевые позиции
	Управленческий резерв	Резерв движения по лестнице руководящих должностей
По степени подготовки	Группа действующего резерва	Специалисты и руководители, успешно прошедшие отбор и обучение и готовые к деятельности на новой должности
	Группа резерва для обучения и развития	Специалисты и руководители, успешно прошедшие отбор и находящиеся в процессе обучения
По уровню в организации	Резерв на технологический уровень	Квалифицированные специалисты, а также дипломированные специалисты, замещающие рабочие должности

	Резерв на управленческий уровень	Квалифицированные специалисты, руководители технологического уровня, заместители руководителей управленческого уровня
	Резерв на институциональный уровень	Заместители руководителей подразделений, руководители управленческого уровня, заместители руководителей институционального уровня

Так, в науке принята следующая классификация (типовология) кадрового резерва: ближний, среднесрочный, дальний (или стратегический); открытый, закрытый; обезличенный или на конкретную должность.

Оптимальным представляется выделение следующих категорий кадрового резерва (по времени назначения), которое позволяет объединить все достоинства планирования замещений, планирования преемственности и управления талантами [52.с.48-52].

Стратегический резерв - молодые специалисты или руководители технологического уровня с выявленным управленческим потенциалом, участвующие в программах подготовки, сформированными в соответствии со стратегическими целями развития организации и способные к будущей управленческой деятельности в отдаленной перспективе, которые будут проходить многоступенчатую систему развития, часто не привязанную к подготовке на замещение конкретных должностей.

К этой категории, как правило, относятся резервисты с высоким потенциалом и талантливые сотрудники.

Развитие данной категории резерва относится к процессам управления талантами, планирования преемственности и к стратегическому управлению человеческими ресурсами. В отношении данных сотрудников необходимо разрабатывать ряд мероприятий, имеющих целью их удержание в организации до появления условий для их выдвижения на вышестоящую должность.

Данная группа резерва способна сформировать будущий управленческий потенциал организации [60.с.86-93].

Оперативный резерв - группа специалистов и руководителей технологического и управленческого уровня, которые прошли обучение и

могут претендовать на руководящие должности в ближайшее время, либо выдвижение которых на вышестоящие должности отсрочено в связи с рядом объективных причин. Это наиболее привычное понимание кадрового резерва в системе управления персоналом, не имеющее, как правило, долгосрочной нацеленности на реализацию стратегических целей компании.

В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

Используя разные виды кадрового резерва, организация имеет возможность более точно планировать подготовку резервистов в зависимости от временного фактора, а также направленности будущей деятельности каждого работника, связанной с вступлением на руководящую должность или с его карьерой (табл.5).

Работа с резервом кадров для выдвижения строится на определенных принципах:

1. Подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам;

2. Соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение. С учетом того, что подготовка профессионального руководителя на базе высшей школы занимает 4-6 лет, а расцвет творческой деятельности человека наступает в 35-40 лет, возраст кандидатов в резерв на выдвижение в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25-30 лет;

3. Рациональное определение структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов;

4. Регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе гласности;

5. Гласность в организации работы с резервом для выдвижения [25.с.400].

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т.д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры [66.с.28-32].

Итак, конкурентоспособность услуг является самым важным критерием для увеличения доли рынка и формирования долгосрочного успеха в отрасли. Спортивные клубы, которые не только смогут предложить более выгодные и разнообразные программы, но и предоставить наиболее комфортные условия для спортивных занятий, где будет учитываться всё: от правильной вентиляции до высокопрофессионального тренерского состава, таким образом будут пользоваться большим спросом.

Одними из главных функций специалистов HR-отдела является отбор и удержание высококвалифицированных кадров, их продвижение по карьерной лестнице. Кадры, которые помогут организации решить стратегические задачи и иметь преимущество перед конкурентами. Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования предприятия, так как позволяет своевременно обеспечить замещение вакантных должностей.

1.2 Анализ отечественного и зарубежного опыта наращивая управленческого потенциала организации

В современных западных компаниях на развитие управленческого потенциала ежегодно тратятся значительные средства. В нашей стране всегда уделялось большое внимание кадровому резерву, как основе управленческого потенциала, но в связи с переходом к новым рыночным условиям, этот процесс был приостановлен. В настоящее время процесс разработки и формирования кадрового резерва на предприятии вновь стал приобретать

популярность. Компания «Апрайт» [39] провела опрос менеджеров по персоналу 100 организаций Москвы (IT, гостиницы, строительство, спортивные клубы), как показывают опросы, проводимые среди HR менеджеров, своих сотрудников предпочитают выращивать 36% компаний, 27% набирают персонал на руководящие должности в основном со стороны и 31% делают это в соотношении 50/50. При этом 91% опрошенных считают формирование кадрового резерва в компании необходимым. Всего 9% придерживаются мнения, что «резервисты» нужны только на крупных промышленных предприятиях со штатом более 500 человек. Однако большинство организаций (81%) так или иначе занимается вопросом подготовки кадров.

Формирования кадрового резерва российских компаний происходит за счет собственных сотрудников. Компании делают основной упор на продвижение на руководящие должности своих сотрудников, используя заблаговременную подготовку резерва на выдвижение.

Результаты многочисленных исследований, которые проводились в средних и крупных компаниях, показывают, что подавляющее большинство из них стремится заполнять от 70 до 80 % освобождающихся вакансий руководящих должностей (от линейного руководителя и выше) своими сотрудниками. Более того, практически все организации с высокими производственными показателями, как правило, внедрили у себя системы обеспечения преемственности руководства [44.с.24-27].

В некоторых компаниях внутренние кандидаты довольно быстро продвигаются по карьере: 14% HR-директоров ответили, что для этого требуется меньше года, 21% —1 год, еще 14% — в среднем до 2 лет. В 12% организаций сотрудники работают в кадровом резерве 3 года, в 6% — по 4-5 лет, и лишь в 2% задерживаются на 5-6 лет [45.с.33-35].

Работа с кадровым резервом в отечественных организациях в сфере физкультуры и спорта имеет богатый опыт. Рассмотрим, как она проводится в России.

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются:

1. Соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;
2. Опыт практической работы с людьми;
3. Организаторские способности; личностные качества;
4. Состояние здоровья, возраст [54.с.178-184].

Источниками формирования резерва кадров являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низового уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

В организациях РФ сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров:

1. Отбор кандидатов должен проводиться па конкурсной основе среди сотрудников в возрасте до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование;
2. Решение о включении работников в группы резерва принимает специальная комиссия и утверждается приказом по организации;
3. Для каждого работника (стажера) утверждается руководитель стажировки, который составляет индивидуальный план стажировки совместно со стажером;
4. Руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения;
5. Стажеру устанавливается должностной оклад, соответствующий занимаемой им новой должности, но выше предыдущего оклада, причем на него распространяются все виды материального поощрения, предусмотренные для данной должности [61.с.37-40].

За рубежом вопросам формирования и развития кадрового резерва давно уделяется пристальное внимание. В современных западных компаниях на развитие внутреннего кадрового потенциала ежегодно тратятся значительные

средства. Однако в нашей стране данный вопрос начал приобретать популярность сравнительно недавно [68.с.42-43].

Рассмотрим общие подходы к развитию трудового потенциала за рубежом.

В Японии считается, что если профессиональная подготовка не дает человеку перспектив, связанных с формированием его карьеры, то для личности процесс обучения лишается привлекательности. Поэтому на предприятиях большое внимание уделяется тому, чтобы дать каждому сотруднику надежду на повышение статуса. Особенности японской системы подготовки кадров строятся, главным образом, на использовании и регулировании рабочей силы внутри предприятия для обеспечения внутрифирменной конкуренции. В японских компаниях центральное место занимает внутрифирменное обучение. Оно осуществляется исходя из особенностей японской модели управления предприятиями. К особенностям этой модели относятся такие, как практика пожизненного найма, системы оплаты по выслуге лет, принцип равенства в управлении предприятием и др. Для обеспечения необходимой рабочей силой предприятие принимает на работу молодежь в основном из числа только что окончивших учебные заведения. Затем молодые сотрудники проходят систему так называемой пожизненной профессиональной подготовки. Она делится на следующие категории: базисная подготовка, переподготовка по развитию способностей, повышение квалификации, профессиональная подготовка и подготовка инструкторов [37].

В США подготовка руководящих кадров проводится путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Ежегодно организуются курсы и семинары по проблемам управления. Важным приемом является подготовка кадров в процессе их работы. Такие компании, как Procter & Gamble, Ford, разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают

ответственную работу. Эта работа является испытанием их способностей. Обычно сначала такое назначение связано с оперативной деятельностью, а уже через год предусматривает руководство постоянным подразделением [41].

Широко применяется в крупных компаниях США такой метод подготовки кадров, как ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел, организация знакомит его с различными сторонами своей деятельности. В результате молодой руководитель узнает о проблемах различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями отдельных подразделений. Такие знания жизненно необходимы для успешной работы на более высоких должностях.

Подробнее рассмотрим примеры успешного опыта работы с кадровым резервом в некоторых крупных иностранных компаниях.

В кадровой политике мультинациональной компании LA Fitness (сеть спортивных клубов по всей стране), доход которой составляет \$1.7 млрд за 2018 год, формирование резерва занимает одно из важнейших мест. Для четкого определения количества вовлеченных в программу по подготовке кадрового резерва сотрудников в LA Fitness было введено понятие «группа лидеров», включающая 360 «топовых» позиций компании. План кадрового резерва составляется совместно центральным HR-департаментом и отделами кадров подразделений LA Fitness, после чего отправляется на рассмотрение руководства корпорации. Предложения по 40-50 важнейшим позициям рассматриваются лично исполнительным директором корпорации. План занятия должностей включает сотрудников, готовых к продвижению «сейчас», «через 2-4 года» и «на длительный период» (до 10 лет). Пересмотр плана проводится каждые два года. С целью эффективной работы с информацией и наглядного изображения различных возможностей занятия постов в LA Fitness используется многопрофильная информационная система, позволяющая автоматизировать большинство процессов [50.с.55-57].

Информация о ключевых позициях не является в LA Fitness общедоступной. Однако, несмотря на закрытость информации о предстоящих карьерных перестановках, LA Fitness, идя навстречу сотрудникам из кадрового резерва, сообщает им о возможных должностях, которые они смогут занять в будущем. Компания считает, что это определяет ее партнерское отношение к каждомуциальному сотруднику.

Большое внимание в LA Fitness уделяется подготовке молодых специалистов для резерва кадров. В компании много лет используется «программа индивидуального развития». Ее смысл - в оценке молодых (27-33 года) сотрудников и определении перспектив их карьерного роста. Обычно это сотрудники, ориентированные на переход из одной сферы бизнеса в другую для наиболее эффективного использования своего потенциала. Им в помощь выделяются руководители, сопровождающие их на пути повышения квалификации, а также разрабатываются тренинги лидерских способностей. После завершения программы молодые специалисты становятся составляющей кадрового резерва корпорации и тем самым обеспечивают приток в нее свежих высококвалифицированных сил.

Рассмотрим процесс работы с кадровым резервом в 24 Hour Fitness - организация, которая входит в топ 10 лучших спортивных клубов США и имеет 36 спортивных клубов по территории страны. Кадровый резерв построен в 24 Hour Fitness следующим образом. На каждую из приблизительно 20-50 топ-позиций определяются 3-4 кандидата. Для этого центральный офис рассыпает в структурные подразделения корпорации список сведений, которые он хотел бы получить о персонале. HR-менеджер подразделения готовит необходимую информацию, которая затем обсуждается руководством подразделения и корпорации. Этот процесс называется «обзором менеджеров». Его информативной базой служат: обзор бизнес-стратегии, оценка существующих и планируемых потребностей и ресурсов, представление наиболее талантливых сотрудников и план кадровых перестановок. Топ-менеджеры корпорации создают собственные отчеты о

своем видении проблематики. В результате анализируется вся полученная информация, значительное внимание при этом уделяется следующим вопросам:

1. Сколько кандидатов занимают в результате ключевые позиции?
2. Что происходит с персоналом, обладающим высоким потенциалом?
3. Расширяется ли круг упоминаемых кандидатов?

Таким образом, обзор менеджеров представляет собой активное управление продвижением персонала и кадровым резервом [47.с.96-101].

В компании «Life Time Fitness», сеть спортивных клубов занимающая третье место в топе лучших клубов Америки с прибылью \$1.127 млрд (на 11% выше 2018 года), кадровому резерву также уделяется большое внимание. Компания дает возможность каждому сотруднику развивать и укреплять свои профессиональные навыки. Для оценки и развития менеджерского состава компания с 2012 года использует модель Leadership Pipeline. Данная модель позволяет эффективно формировать внутренний кадровый резерв, отслеживать талантливых управленцев, предоставлять им возможность для дальнейшего развития.

По результатам оценки деятельность каждого руководителя составляется его индивидуальный план развития, включающий развитие управленческих навыков в процессе работы, проектную работу, а также обучающие программы. Такой подход мотивирует руководителей на достижение еще больших результатов не только в объеме продаж и прибыли, но также и в таких областях, как построение команды, создание эффективных взаимоотношений с подчиненными и их развитие, использование инновационных решений.

По результат оценки деятельности сотрудников специалисты отдела обучения и развития персонала совместно с непосредственным руководителем планируют обучение сотрудников, определяя необходимые тренинги, программы и курсы. HR-менеджеры помогают составить индивидуальный

план развития для сотрудников. В компании работает корпоративный университет Life Time Fitness, который позволяет удовлетворить почти все потребности в обучении. Университет предлагает как стандартные тренинги в классе, так и дистанционные программы. Компания представляет программу обучения в шести областях.

Коммерческий факультет ориентирован на развитие технических (коммерческих) и лидерских компетенций сотрудников отдела продаж.

Факультет маркетинга обучает сотрудников отдела маркетинга и дает им знания о маркетинге вообще, правилах работы на рынке, о поведении покупателей в торговой точке и понимании покупателей.

Технический факультет позволяет ознакомиться с передовыми технологиями, которые позволяют получить навыки работы на новейшем оборудовании ведущих мировых производителей, приобрести знания необходимые для эффективного управления процессами.

Обучение на финансовом факультете позволяет сотрудникам финансового отдела получить профессиональные сертификаты, а сотрудникам других функций узнать, как эффективнее управлять финансовыми показателями.

Факультет по развитию отдела персонала способствует совершенствованию компетенции сотрудников отдела по работе с персоналом, знакомит с передовыми HR технологиями и инструментами.

Факультет управления предоставляет сотрудникам компании разнообразные программы, нацелены на развитие навыков управления и лидерских компетенций.

Начиная с 2010 года лучшие сотрудники компании Life Time Fitness ежегодно проходят необычный бизнес-тренинг в Антарктиде под руководством известного всему миру исследователя Роберта Свона. В 1986 году Свон стал первым человеком на Земле, который побывал в обеих крайних точках планеты - Северном и Южном полюсах. Один раз в год путешественник организует тренинг - экспедицию, в ходе которой в условиях

борьбы за жизнь показывает участникам, что такое на самом деле «работа в команде» и как стать настоящим лидером.

Отметим общие подходы, обусловливающие эффективность работы с кадровым резервом в развитых странах:

1. Формирование кадрового резерва рассматривается как этап реализации общей государственной кадровой стратегии;

2. Формирование - часть кадрового планирования и направлено на выявление наиболее перспективных и подготовленных работников;

3. Разрабатываются специальные программы с подробным описанием компетенций (знаний, навыков, умений), необходимых для занятия более высоких позиций;

4. Оценка кандидатов происходит в соответствии с определенными требованиями. Разрабатываются специальные формы (формуляры), которые заполняются лицами, желающими поступить в резерв;

5. Существуют особые ускоренные программы обучения для наиболее подготовленных работников;

6. Отбор кадров осуществляется в открытом доступе. Актуальность решения задачи формирования кадрового резерва страны влечет за собой необходимость определения стратегии, выбора конкретных подходов и методик подготовки резерва управленческих кадров, разработки и внедрения методического инструментария оценки профессионального потенциала лиц, включенных в кадровый резерв [43].

Большинство HR-менеджером делят персонал на проактивный и реактивный [69.с.308-314]. Слово «проактивный» было впервые введено автором логотерапии Виктором Франклом в его книге «Человек в поисках смысла» для обозначения личности, принимающей ответственность за себя и свою жизнь, а не ищущей причин происходящих с ним событий в окружающих людях и обстоятельствах. Проактивная управленческая деятельность – это показатель вовлеченности персонала в деятельность организации. Вовлеченность является важной частью управленческого

потенциала, который является необходимой компетенцией для резервистов организации.

В настоящее время во всех организациях, так или иначе, классические (легитимные, формализованные, институализированные) и неклассические (спонтанно возникающие, добровольные) формы управленческой деятельности сосуществуют, что заставляет по-новому рассматривать проблему управленческого потенциала организации, его развития, а главное — адекватного использования [57.с.81-87].

Классические и неклассические (проактивные) формы управленческой деятельности вступают в конкуренцию, носящую как неявный (содержательный), так и явный (организационный) характер. Оказавшись за пределами регламентов, проактивная управленческая деятельность тем не менее оказывает существенное влияние на общие результаты подразделений и организаций и тем самым вносит нерефлексируемый фактор эффективности. Невозможность адекватной оценки результатов проактивной управленческой деятельности составляет проблему и для субъектов этой деятельности. Они могут оказаться отлученными от положительных эффектов собственной результативности, связанных с системой оплаты управленческого труда и продвижения. Неявный или нерегламентированный характер проактивной управленческой деятельности создает эффект ее несовпадения с характеристиками управленческого труда (табл. 6).

Таблица 6 – Соотношение проактивной управленческой деятельности и управленческого труда

Критерии различия	Проактивная управленческая деятельность	Управленческая деятельность как управленческий труд
Должностная регламентация	Отсутствует	Регламентирована штатным расписанием
Статус подчиненных	Не определен	Регламентирован организационной структурой
Действия подчиненных	Добровольный характер	Нормативный характер (исполнение распоряжений)
Управленческий инструментарий	Не определен	Регламентирован локальными нормативными

		актами
Время исполнения управленческой функции	Не определено	Определено регламентами
Объект управления	Не определен, избирается самостоятельно	Задан функциональной структурой организации
Цель управления	Не определена, избирается самостоятельно	Задана стратегическими и тактическими задачами в соответствии с функциональной структурой организации
Ответственность	Не определена	Регламентирована должностной инструкцией
Оплата труда	В соответствии с нормами оплаты функционального труда	В соответствии с нормами оплаты управленческого труда
Оценка результатов	Не регламентирована	Формализована

Эти различия должны быть преодолены за счет содержательных и технологических трансформаций системы управления персоналом, что требует изменений не только в области технологии управления персоналом, но и в области ее идеологии. В основе этой идеологии должно лежать новое (по сравнению с традиционным) представление об управленческом потенциале как источнике управленческой активности, продуктивности и результативности [56.с.20-21].

Управленческий потенциал персонала конкретной организации выступает как предмет управления персоналом. Управленческий потенциал персонала — качественный результат соотнесения способностей и готовности персонала организаций к осуществлению управленческой деятельности в виде постановки проблем, принятия решений и их реализации в совместной деятельности и того объема задач, который адресуется различным категориям персонала в соответствии со сложившейся организационно-управленческой практикой. Управленческий потенциал персонала как соотношение между способностями работников решать управленческие задачи и диапазоном этих задач может находиться в одном из трех состояний: быть дефицитным (когда объем управленческих задач превышает способности и готовность персонала к их решению), быть оптимальным (когда все задачи могут быть решены персоналом) или находиться в состоянии профицита (когда реальные

способности работников превышают уровень объективных требований к ним) [63.с.19-21].

Система управления персонала при этом может оценивать управленческий потенциал персонала адекватно (то есть в соответствии с характером актуальных и перспективных задач организации) или неадекватно (то есть на основании абстрактных моделей, не соответствующих реалиям стратегии, тактики организации и динамике ее конкурентного окружения, характеру социально-экономической ситуации). Соотношение характеристик управленческих возможностей персонала и особенностей их оценки приводит к тому, что управленческий потенциал персонала конкретной организации может быть отнесен к одному из шести типов: развивающемуся, используемому, инновативному, квази-потенциалу, эксплуатируемому и игнорируемому потенциалу (табл. 7).

Таблица 7 – Типология управленческого потенциала персонала

Оценка потенциала системой управления персоналом	Управленческий потенциал персонала		
	Дефицит	Оптимум	Профит
Адекватная оценка	Развивающийся потенциал	Используемый потенциал	Инновативный потенциал
	Обучение и развитие кадров	Расстановка кадров в соответствии с характеристиками потенциала	Развитие управленческих ролей и способов реализации потенциала
Неадекватная оценка	Квази-потенциал	Эксплуатируемый потенциал	Игнорируемый потенциал
	Переоценка формальных признаков потенциала (уровня образования, показателей сменности или устойчивости кадров, замещения должностей представителями кадрового резерва)	Отсутствие рефлексии наиболее эффективных компонентов ресурса, создание очагов напряженности (переложение задач с одних категорий персонала на другие)	Недооценка отдельных категорий персонала и/или отдельных работников, отток высокопотенциальных кадров

Основными причинами неадекватной оценки управленческого потенциала персонала выступают следующие [64.с.41-42].

Во-первых, оценка узких категорий персонала (только руководителей конкретных категорий, только кадрового резерва). Все специалисты, занимающиеся методологией оценки управленческого потенциала [6; 9], утверждают, что первичные критерии отбора для последующей оценки существенно искажают картину управленческого потенциала и приводят к тому, что дорогостоящие процедуры (в частности — ассессмент-центр) оказываются прогностичными не более чем на 30–40%.

Во-вторых, для различных категорий управленческого персонала применяются различные критерии оценки (в частности — в моделях компетенций гражданских служащих) [12.с.312], что позволяет решать задачи адекватности расстановки кадров в узком диапазоне задач. Технологии, основанные на таких оценках, позволяют не допустить пребывание на управленческой должности работника, не соответствующего ее требованиям, но не способствуют раскрытию потенциала работников относительно требований должностей иных уровней.

В-третьих, практически отсутствуют инструменты и технологии оценки управленческого потенциала персонала как системного целого, выражющегося не в потенциале отдельных работников, а в потенциале подразделений, рабочих и управленческих команд, прежде всего — кроссфункциональных, объединяющих работников разных подразделений [6.с.74].

Для того чтобы указанные проблемы были разрешены, а противоречия преодолены, необходимо двигаться по пути преобразования проактивной управленческой деятельности в управленческий труд с наделением ее всеми характеристиками и атрибутами управленческого труда. Прежде всего решение такой задачи возможно за счет выявления управленческого потенциала, превышающего требования к должностям, которые занимают работники. Для этого необходимо использовать единые системы оценки (например, метрики управленческих компетенций) ко всему персоналу,

имеющему высшее образование. Исследования показывают [62.с.44-47], что до 40% персонала имеют характеристики, превышающие требования к занимаемым должностям, притом что до 50% кадрового управленческого резерва этими характеристиками не обладает. Устранение подобного дисбаланса возможно только за счет того, что обучение и развитие управленческого потенциала будут носить инициативный характер, групповую (командную) форму [59.с.78-81] и ориентированность на решение актуальных и перспективных задач, характерных для конкретной организации и условий ее деятельности [71.с.76-82].

Под управленческим потенциалом понимается способность влиять на ход событий. Это способность видеть перспективы развития событий и разрабатывать стратегию и тактику действий, особенно в проблемных ситуациях [35.с.72]. Управленческий потенциал персонала делится на диспозиционный, который включает в себя кадровый и трудовой управленческий потенциал персонала, а также на функциональный управленческий потенциал персонала (рис. 2). Кадровый управленческий потенциал персонала используется с целью формирования кадрового управленческого резерва и кадровых перемещений и назначений. Кадровые перемещения и назначения - это мероприятия, которые затрагивают изменение ключевых положений трудового договора. Формирования кадрового управленческого резерва - это вид управленческой деятельности, направленный на организацию мероприятий, позволяющих планировать, отбирать и обучать потенциально способных к руководящей деятельности работников [70.с.525-527]. Трудовой управленческий потенциал используется с целью определения потребности в развитии персонала. Развитие персонала – это его качественное изменение, которое способствует раскрытию личностного потенциала каждого работника, росту его способности приносить большую отдачу организации. Функциональный управленческий потенциал используется с целью актуализации управленческого потенциала. Актуализация управленческого потенциала – это модификация

управленческого потенциала, используемого в управлении, в соответствии с текущей ситуацией.

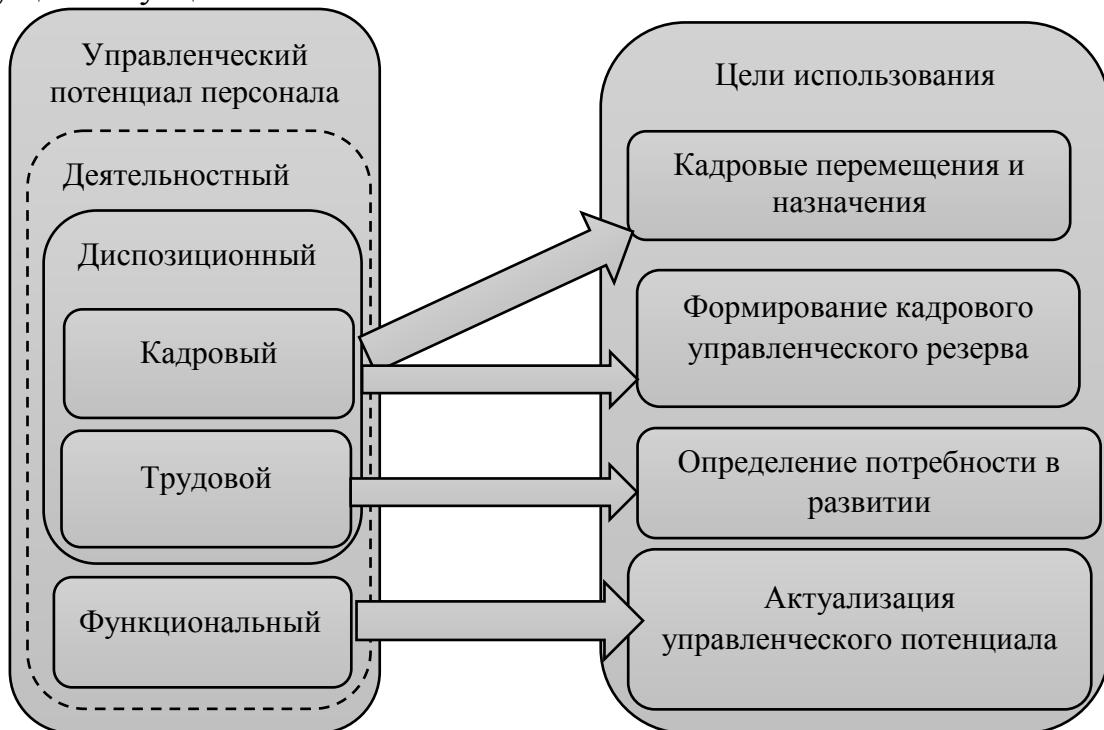


Рисунок 2 – Управленческий потенциал персонала и цели его использования

Итак, компания «Апрайт» провела опрос менеджеров по персоналу 100 организаций Москвы (IT, гостиницы, строительство, спортивные клубы), как показывают опросы, проводимые среди HR менеджеров, своих сотрудников предпочитают выращивать 36% компаний, 27% набирают персонал на руководящие должности в основном со стороны и 31% делают это в соотношении 50/50. При этом 91% опрошенных считают формирование кадрового резерва в компании необходимым.

В организациях РФ сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров, резервисты проходят отбор, обучение, период адаптации и работу с наставником.

В США особое внимание отдаётся обучению резервистам. К примеру, начиная с 2010 года лучшие сотрудники компании Life Time Fitness ежегодно проходят необычный бизнес-тренинг в Антарктиде под руководством известного всему миру исследователя Роберта Свона.

И зарубежные, и отечественные руководители отмечают необходимость оценки эффективности кадрового резерва.

1.3 Показатели эффективности работы с кадровым резервом в сфере физкультуры и спорта

Для того чтобы преодолеть или предотвратить ряд проблем, снижающих эффективность данного инструмента работы с персоналом, необходимо использовать критерии оценки эффективности работы по формированию кадрового резерва [27.с.280]. Критерии оценки эффективности формирования кадрового резерва в таблице 8.

Таблица 8 - Виды критериев оценки

Виды критериев оценки	
Количественные	Качественные
Аналитические	Расчетные
Пассивные	Активные

Пассивные критерии характеризуют наличие определенных документов, положений, планов, инструкций, т.е. все то, что сопровождает деятельность по формированию кадрового резерва. Так, например, к числу пассивных критериев можно отнести наличие положения о кадровом резерве, программы подготовки для разных групп резервистов, системы мотивации для резервистов и наставников. Активные критерии отражают результаты работы, выполнения плана, динамику профессионального уровня, сложность в решении организационных и управлеченческих задач и т.д.[40].

Количественные критерии связаны с конкретными данными, планами и фактами работы, выраженных в натуральном, стоимостном виде или в виде коэффициентов. Для получения этих данных используются отчеты компаний. В качестве примера количественных критериев можно привести:

1. Общее количество вакансий в компании;

2. Структура вакансий: количество руководящих позиций, должностей для специалистов и сотрудников без опыта работы;
3. Срочность замещения вакантных позиций (за сколько дней, недель, должна быть закрыта данная вакансия);
4. Количество потенциальных кандидатов в кадровый резерв;
5. Количество кандидатов, соответствующих требованиям к должности;
6. Количество резервистов, прошедших программу профессионального развития;
7. Количество резервистов, переведенных на новую должность;
8. Количество резервистов, оставленных в резерве.

Качественные критерии характеризуют сложность, напряженность, содержание работы по формированию кадрового резерва. Данные критерии могут использоваться в отношении всей системы формирования резерва, так и в отношении деятельности её участников: резервистов, наставников, руководителей. В качестве примеров качественных критериев можно назвать:

1. Морально-психологический климат в коллективе;
2. Качество коммуникации между резервистом и наставником;
3. Уровень напряженности и конфликтности;
4. Соответствие программы подготовки резервиста реальным требованиям к должности;
5. Наличие в программе подготовки резервистов знаний и навыков, ориентированных на опережение текущей ситуации и т.д [34.с.124].

Аналитические критерии позволяют сопоставить реальный процесс реализации программы кадрового резерва с тем, что было запланировано. Здесь в основном анализируются качественные показатели, такие, как исполнение поставленных целей, решение задач и т.д. Данный анализ позволяет рассмотреть процесс формирования кадрового резерва системно и оперативно выявлять отклонения от намеченных целей.

К числу аналитических критериев относят:

1. Анализ целей формирования кадрового резерва. Цель должна соответствовать следующим требованиям:

- ориентация на решение проблем и задач бизнеса;
- четкость и конкретность формулировки;
- ограниченность во времени, наличие определенной даты, к которой цель должна быть достигнута;
- подкрепление ресурсами;
- реалистичность [33.c.560].

2. Принятие и утверждение программы формирования кадрового резерва на уровне высшего руководства. Это выражается в наличие официальных документов, регламентирующих процесс формирования кадрового резерва: положения о резерве, приказа о начале реализации программы формирования, утвержденного перечня должностей и требований к ним. Если это требование не соблюдается, то система формирования кадрового резерва будет неустойчивой, а результаты - неудовлетворительными.

3. Наличие программ подготовки резервистов по каждой должности. Адаптация программ по конкретные цели, задачи и функции организации. Возможность отслеживать реализацию программ подготовки и корректировать в процессе исполнения для того, чтобы повысить эффективность работы [20.c.480].

4. Анализ качественного состава резервистов: соответствие утвержденным требованиям, вовлеченность в программы подготовки, качество освоения новых должностных и функциональных обязанностей, эффективность коммуникации с наставником и коллегами и т.д. Здесь так же необходимо учитывать динамику кадрового резерва: количество резервистов, прошедших программу обучения, количество выбывших по результатам текущих оценочных мероприятий, количество выбывших по собственному желанию или по решению руководителя и т.д. Эти показатели могут использоваться и для оценки качества подбора кандидатов в резерв, оценки

адекватности требований и качество проведения входных отборочных мероприятий.

Расчетные критерии позволяют получить конкретный показатель, характеризующий процесс формирования кадрового резерва. Обычно для расчета данных показателей используют значение до внедрения программы по формированию кадрового резерва, и после внедрения [42].

Эффективность работы с кадровым резервом определяют показатели указанные в таблице 9.

Таблица 9 - Показатели эффективности работы с кадровым резервом

Название показателя	Формула	Описание
Укомплектованность кадрового резерва	$Укр = Кр/Кв * 100\%$, Где Укр - показатель укомплектованности кадрового резерва, в %, Кр - количество резервистов, человек, Кв - количество вакансий, планируемых к замещению за счет кадрового резерва, штук.	Целесообразнее, когда укомплектованность кадрового резерва равна или больше 100%, так как некоторая часть резервистов может не пройти всей программы или выбыть из состава резерва по иным причинам
Текучесть персонала	$Tп = Ку/Чср.с * 100\%$, Где Тп - показатель текучести персонала, в %. Ку - количество уволенных за рассматриваемый период, человек, Чср.с - среднесписочная численность сотрудников, за рассматриваемый период, человек.	Расчет показателя текучести до реализации программы кадрового резерва и после показывает изменение уровня стабильности трудового коллектива.

Окончание таблицы 9

Название показателя	Формула	Описание
Показатель постоянства трудового коллектива за определенный период	$\Pi_{тк}=(Чср.н.п.-Ку)/Чср.к.п * 100\%$ Птк - показатель постоянства трудового коллектива, в %, Чср.н.п. - среднесписочная численность сотрудников на начало периода, Ку - количество уволенных за рассматриваемый период, человек, Чср.к.п. - среднесписочная численность сотрудников на конец периода	Постоянство трудового коллектива за определенный период
Расчет затрат на	$Z_{пр}=Z_п + Z_{от} + Z_{н}$	Снижение затрат на

привлечение персонала	<p>Где Зпр - затраты на привлечение персонала, в рублях,</p> <p>Зп - затраты на подбор (размещение объявлений в СМИ, печать листовок, буклетов, реклама и т.д.)</p> <p>Зот - затраты на отбор (время работы менеджера, проведение собеседований, оценочных процедур и т.д.)</p> <p>Зн - затраты на найм (время работы менеджера, оформление документов)</p>	<p>привлечение персонала в связи с реализацией программы кадрового резерва вызвано, в первую очередь, замещением вакансий из внутреннего состава, а не привлечением извне. Аналогично можно рассчитать затраты на адаптацию нового сотрудника и сравнить их затратами до реализации программы кадрового резерва. Закономерно, что затраты на адаптацию внутренних специалистов меньше, чем на внешних.</p>
Замещение вакантных позиций из кадрового резерва	<p>$Kz = Kzp / Kv * 100\%$</p> <p>Где Кз - коэффициент замещения вакантных позиций, в %,</p> <p>Кзр - количество вакансий, закрытых из кадрового резерва, штук,</p> <p>Кв - общее количество вакансий, штук.</p>	<p>Чем выше коэффициент замещения вакансий из кадрового резерва, тем более эффективна работа по созданию резерва</p>

Таким образом, используя систему критериев можно достаточно точно оценить эффективность формирования и функционирования кадрового резерва, оперативно выявлять отклонения от плана и реализовывать мероприятия, нацеленные на решение управленческих и организационных задач.

Таким образом, можно сделать вывод, что для конкурентоспособности организации необходимо иметь высококвалифицированных сотрудников, а также видеть и реализовывать их управленческий потенциал. Отечественный и зарубежный опыт показывают, как важно совершенствование кадрового резерва и наращивание управленческого опыта у сотрудников организации. Также необходимо проводить оценку работы кадрового резерва для эффективного использования кадрового резерва. Более подробно рассмотрим вышеуказанные положения на примере ООО «Nrgym».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ. – Москва: ОТиСС, 2002. – 142 с.
2. Положение о кадровом резерве общества с ограниченной ответственностью «Nrgym» от 2.02.2018.
3. Устав общества с ограниченной ответственностью «Nrgym» от 20.11.2014.
4. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды - М.: Финансы и статистика, 2017.– 83 с.
5. Журавлев П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера / П.В.Журавлев, С.В.Карташов - М.: Экзамен, 2018 – 576 с.
6. Зенцова Ю. С. Влияние краткосрочного социально-психологического тренинга на управленческий потенциал личности – М: Казань, 2016. – 74с.
7. Зыков А.А. Формирование кадрового резерва и работа с ним / А.А.Зыков Справочник по управлению персоналом, 2016. – 37 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: практикум. – М.: ИНФРА, 2016. – 132 с.
9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник - 2 изд. ИНФРА, 2017. – 98 с.
10. Краснова Н.В. Развитие персонала компании. М.: МФПА – 2018. – 96 с.
11. Кязимов К.А. Внутрифирменное обучение и развитие персонала. М.:МИК. – 2018. – 240 с.
12. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. - М.: ИНФРА, 2016. – 312с
13. Мартынов С.Д. Профессионалы в управлении. Л.: Лениздат, 2013. –141 с.

14. Магура М.И. Организация обучения персонала компании / М.И.Магура, М.Б.Курбатова. М.: Интел-Синтез, 2017. – 192 с.
15. Мейрович А.М. Доминанты трудовой мотивации. Л.: Лениздат, 2018. –144 с.
16. Мескон М. Основы менеджмента / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. - М.: ДЕЛО, 2017. – 496 с.
17. Мякушкин Д.Е. Комплексная оценка управленческого персонала. Assessment Center. Формирование группы резерва руководителей / Д.Е. Мякушкин. - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2016. – 11 с.
18. Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина, 2015. – 296 – 299 с.
19. Саакян А.К. Управление персоналом в организации / А.К.Саакян, Г.Г.Зайцев, Н.В.Лашманова. - С-Пб.: Питер, 2017. – 176 с.
20. Самыгин С.И. Основы управления персоналом / С.И.Самыгин, М.С. Зайнабидов, З.Г. Макиев – Ростов н/Д.: Феникс, 2016. – 480 с.
21. Травин В.В. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров / В.В.Травин, Дятлов В.А. - М.: Дело, 2015. – 176с.
22. Фокин К.Б. Выбор стратегии подготовки кадрового резерва руководителей / К.Б.Фокин - Томск: Изд-во Томского университета, 2017. – 115 с.
23. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: Теория и практика. – М.: Инфра-М., – 2019. – 278 с
24. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент. - М.: Дело, 2016. – 77 с.
25. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А.Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, 2018. – 400 с.
26. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. - М.: ЗАО «Интел-Синтез», 2016. - 368 с.
27. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник / Г.В.Щёкин. - К.: МАУП, 2016. – 280 с.

28. Галкин В. В., Сысоев В. И. Экономика физической культуры и спорта: Учеб. пособие - М.: ГроссМедиа, 2018. – 93 с.
29. А.П. Егоршин, С.Г. Захарова. Карьера одаренного менеджера. – М.: Логос, 2017. – 384 с.
30. Зубарев Ю.А., Сучилин А.А. Менеджмент и маркетинг в сфере физической культуры и спорта: Учеб. пособие. — 3-е изд., доп. М.: Инфра-М, 2017. – 129с.
31. Кибанов А.Я., Каштанова Е. В. Управление деловой карьерой, служебным профессиональным продвижением и кадровым резервом. – М.: Проспект. – 2018. – 64 с.
32. Питере Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) /Пер. с англ. -М.: Прогресс, 2017. – 418 с.
33. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов - М: ЮНИТИ, 2016. – 560 с.
34. Макарова И.А., Алехина О.В., Крайнова Л.С. Привлечение, удержание и развитие персонала компании. М: Дело АНХ – 2017. – 124 с
35. Митрофанова Е.Д., Свистунов В.В., Каштанова Е.А. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала/ Под. Ред. А.Я. Кибанова – М.: Проспект, 2019. – 72 с.
36. Иванова С.С., Болдогоев Д.А., Боранинова Э.В., Глотова А.В., Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. М.: Альпина Паблишер. – 2017 – 284 с.
37. Кадровый резерв, управление персоналом [электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.hrm100.ru/kadrovyj-rezerv/>
38. Журнал «Кадры предприятия» [электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.kapr.ru/>
39. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом [электронный ресурс] / Режим доступа: <http://hrliga.com/>
40. Кретова Н. Показатели оценки эффективности затрат на персонал [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.1c-ural.ru/zup_4.html .

41. Либерман К.А. Планирование и организация работы с резервом кадров [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rosbuh.ru/article.asp?rba_id=913.

42. Ряковский С.М. Планирование затрат на обучение: пошаговая технология. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cadacademy.ru/publications/1585.php>

43. Шинкаренко О. Н. Резерв кадров – резерв стратегического развития [Электронный ресурс] Режим доступа:: <http://hrm.ru>

44. Аврамчикова Н.Т., Солоненко Н.Н. Инструменты оценки эффективности деятельности персонала // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. Академика М.Ф. Решетнева. 2015. - №2 – 24-27 с.

45. Алешина А.Н., Шабанов С.В. Правильная организация корпоративного обучения как условие его эффективности // Управление развитием персонала. 2015.- №4. –33-35 с.

46. Ассессоров П.С., Картушина Е.Н. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача // Социально-экономические явления и процессы. 2015. - №5 – 34-36 с.

47. Багдасарьян И.С., Дудкина Г.В., Покушко М.В. Реализация компетентностного подхода в процессе подготовки управленческих кадров для инновационного развития социально- экономических систем. В сборнике: Социально-экономическое развитие России и Монголии: проблемы и перспективы. Материалы III Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор д-р экон. наук, проф. В.Г. Беломестнов. 2013. С. 36-38.

48. Багдасарьян И.С., Дудкина Г.В. Подходы к управлению профессиональной компетентностью руководителя. Научное обозрение. Экономические науки. 2016. № 6. С. 22-26.

49. Беликова Д. Управление кадровым резервом в России и за рубежом // Кадровик. 2015. - №7. – 96-101 с.

50. Ботвинник С.Л. Характеристика современного подхода к формированию кадрового резерва и пути его совершенствования // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. - №5. –90с.
51. Волосатова Е.Б. Проблемы «профессионального выгорания» в фитнес-индустрии // Вопросы спортивной науки. 2016. - №6. –71-74 с.
52. Вотякова И. Компетенция и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации / И.Вотякова // Управление персоналом. 2018. - №4. – 55 -57с.
53. Ериков В.М., Пунякин А.К., Левин П.В. Характеристика фитнес-индустрии в России и основных направлений современного фитнеса // Сборник научных трудов по материалам заочной научно-практической конференции «Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2019. - №3. – 208-213 с.
54. Жураховский А.С. Проблемы формирования кадрового резерва: анализ практики и новые возможности его использования в современных условиях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2017. - №1. – 48-52 с.
55. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В.Ю.Иванов Менеджмент в России и за рубежом. 2016. - № 5. –28-31 с.
56. Ивановская Л.В. Современные взгляды на «кадровый резерв», актуальность его создания и совершенствования // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2016. - №10. – 178-184 с.
57. Кадровый резерв или рекрутинг: что выбрать?/ М. Козина //Служба кадров и персонал. 2017. - №5. – 38-40 с.
58. Каштанова Е. Положение о деловой карьере / Е.Каштанова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2018. - №7. –20-21 с.
59. Костицын Н.А. Интеграция оценки, обучения и мотивирования в развитии руководителей среднего звена / Н.А.Костицын // Управление персоналом. 2015. - №1. – 81-87 с.

60. Кривошеев С.С., Кузьмичева Е.В. Организационный менеджмент современного фитнес-клуба // Теория и практика физической культуры. 2017. - №6. – 104-109 с.
61. Левченкова Т.В. Социально-педагогические основы подготовки кадров в фитнес-индустрии // Наука и образование. 2019. - №3. – 78-81 с.
62. Маслова В.М. Кадровый резерв – элемент системы развития // Человеческий капитал. 2018. №7. – 86-93 с.
63. Митрофанова Е.А., Дудкина Г.В., Дудкин А.И. Роль университета в управлении человеческими ресурсами на региональном рынке труда: вызовы, практика. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. Т. 7. № 6. С. 49-54.
64. Мясоедова Т.Г., Чибисов А.А. Место в кадровом резерве: претендента оценит конкурсная комиссия// Кадровик. 2018. - №11. – 37-40 с.
65. Опарина Н.Н. Основные стратегии управления кадровым резервом / Н.Н.Опарина Управление персоналом. 2017. - №7. – 44-47 с.
66. Радыгин В. Талантливый персонал: интервью / В.Радыгин // Управление персоналом. 2017. - №19. – 19-21 с.
67. Скопина И.В. Методика оценки эффективности управления карьерой менеджеров / И.В.Скопина, Н.В.Головизнина // Управление экономическими системами. - Киров: Международный центр научно-исследовательских проектов. 2018. - № 2. – 41-42 с.
68. Ступина А.Ю. Анализ факторов, определяющих физическую работоспособность спортсменов специализации фитнес-аэробика // Успехи современного естествознания. 2018. - №9. – 81-83 с.
69. Фокин К.Б. Кадровый резерв: вопросы и решения // Справочник по управлению персоналом. 2017. - №12. – 28-32 с.
70. Фокин К.Б. Зачем управлять кадровым резервом руководителей организаций? / К.Б.Фокин, П.П.Баранов // Управление персоналом. - 2018. - №11. – 52-55 с.

71. Фокин К.Б. Расчет экономии при предварительном обучении будущих руководителей / К. Б. Фокин // Управление персоналом. - 2018. - № 17 . – 42-43 с.

72. Фурта С.Д. Корпоративные программы обучения как инструмент решения комплексных задач развития персонала// Управление развитием персонала. 2018. - №4. . – 308-314 с.

73. Хаймович И. Н., Кузьмина Н. М. Методология системного подхода к анализу процессов формирования и развития кадрового потенциала организации // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 2018. - № 6. – 525-527 с.

74. Чуланова О. Компетентностный подход в работе с кадровым резервом организации // Кадровик. 2018. - №12. – 76-82 с.

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой ЭУБП
_____ Васильева З.А.
« ____ » _____ 2019 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

38.03.03 – Управление персоналом

38.03.03.01 – Управление персоналом организации

Совершенствование работы с кадровым резервом как фактора развития
управленческого потенциала организации (на примере ООО «Nrgym»)

Консультант

канд. психол. наук. И.С. Багдасарьян

Руководитель

ст. преподаватель Г.В. Дудкина

Выпускник

С.И. Грищенко

Нормоконтролер

ассистент кафедры И.С. Жирнова

Красноярск 2019