



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ВЯТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет менеджмента и сервиса  
Кафедра государственного и муниципального управления

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
НА ТЕМУ:**

**«УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ  
И ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ»**

Разработал студент гр. Упб-4602-51-64  
Руководитель: к.э.н. доцент кафедры ГМУ

Петренев Д.С.  
Ларина Т.И

КИРОВ 2018

**Целью** выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию работы с кадровым резервом на примере ООО «ТСН».

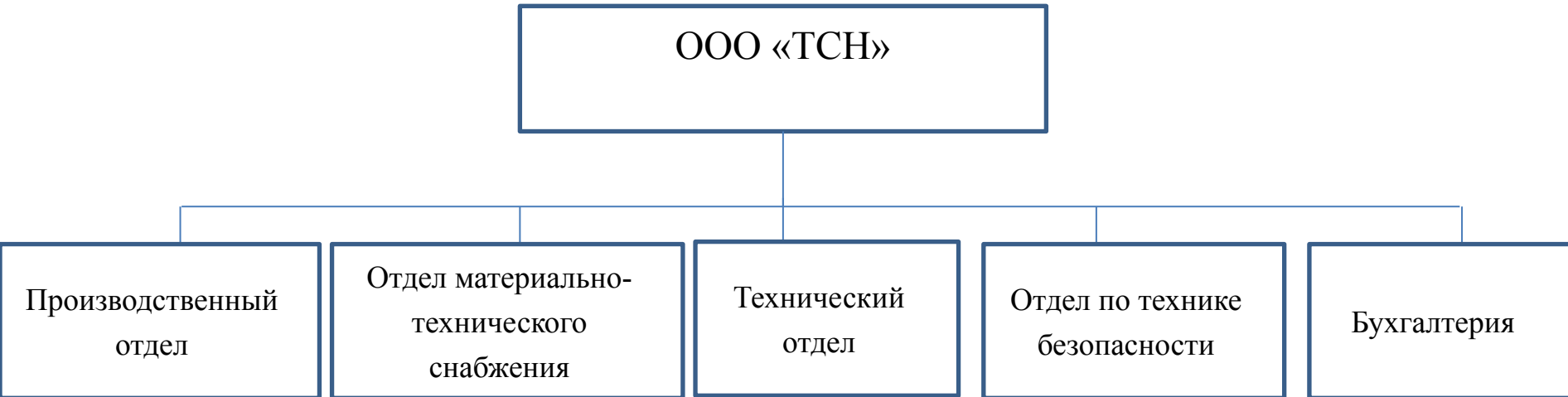
**Объект** исследования – система управления персоналом общества с ограниченной ответственностью «ТСН».

**Предметом** выпускной квалификационной работы выступают общественные отношения, складывающиеся в процессе формирования кадрового резерва на ООО «ТСН».

# Основные экономические показатели деятельности ООО «ТСН»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. к 2014 г.	
				(+, -)	%
Выручка, тыс. руб.	337345	779985	1026700	+246715	131,63
Себестоимость проданной продукции (товаров, работ, услуг), тыс.руб.	293589	659660	898524	+238864	136,21
Прибыль, тыс.руб.	43756	120325	128176	+7851	106,52
Коммерческие и управленческие расходы, тыс.руб.	10604	19598	35131	+15533	179,26
Прибыль от продаж, тыс.руб.	33152	100727	93045	-7682	92,37
Прочие доходы, тыс.руб.	71701	208696	326046	+117350	156,23
Прочие расходы, тыс.руб.	72138	222720	344107	+121387	154,50
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	24935	78335	61282	-17053	78,23
Чистая прибыль, тыс.руб.	21490	57580	44079	-13501	76,55
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	75355	94609	125328	+30719	132,47
Фондоотдача, руб./руб.	4,48	8,24	8,19	-0,05	99,39
Фондовооруженность, тыс.руб./чел.	489,32	454,85	509,46	+54,61	112,01
Среднесписочная численность, чел.	1007	1048	1075	+68	118,27
Производительность труда, тыс.руб./чел.	2190,55	3749,93	4173,58	+423,65	111,30
Рентабельность продаж, %	9,83	12,91	9,06	-3,85	-
Рентабельность издержек, %	11,29	15,27	10,36	-4,91	-

# Организационная структура ООО «ТСН»



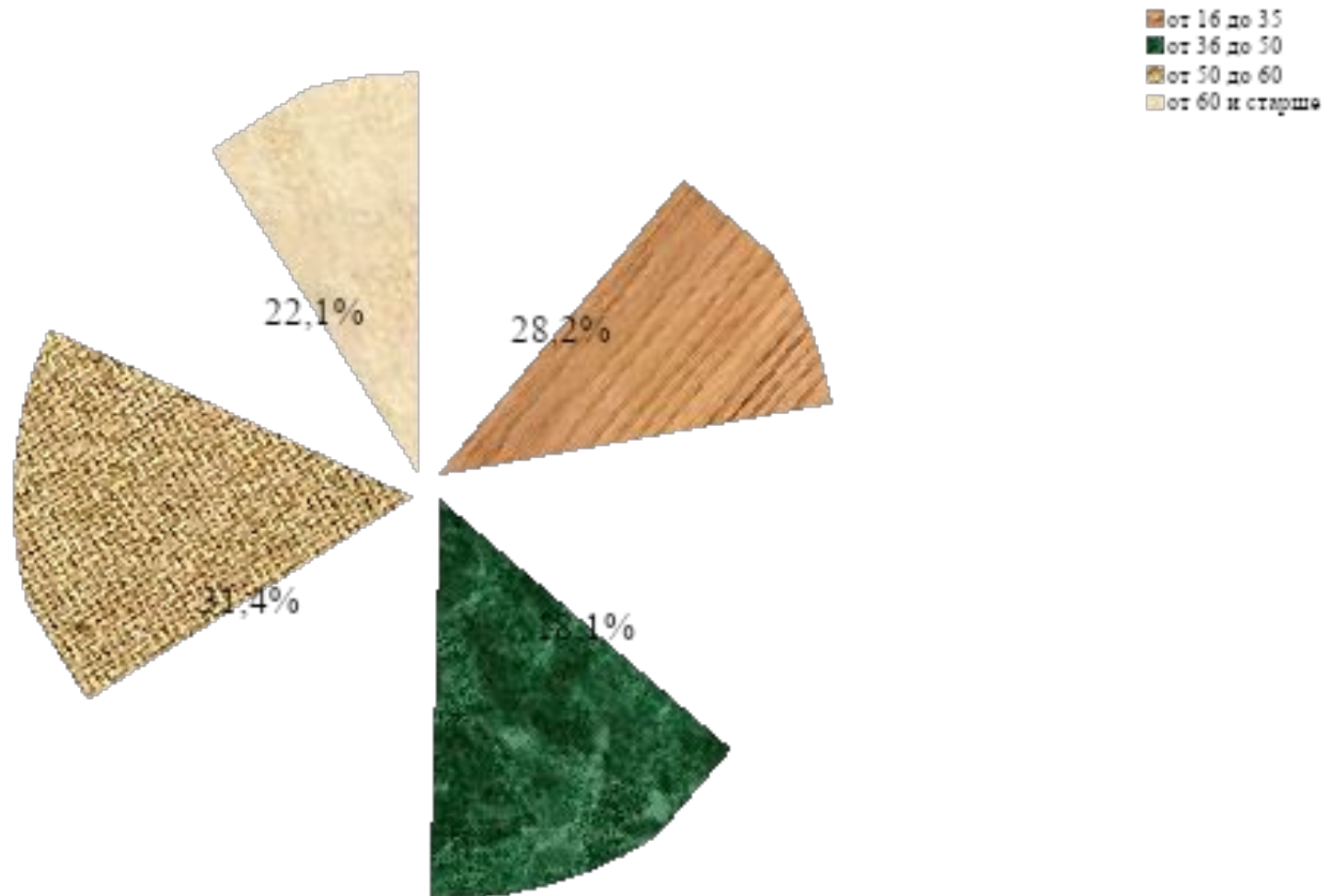
# Состав и структура работников ООО «ТСН» по категориям

Категория	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Среднесписочная численность	1007	100	1048	100	1075	100
Рабочие	689	71,3	717	71,1	763	72,0
Служащие	82	2,0	84	2,0	53	1,9
Специалисты	157	17,7	162	17,3	141	15,9
Руководители	81	9,0	85	9,5	81	10,2

## Движение кадров ООО «ТСН»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочная численность, чел.	1007	1048	1075
Количество принятых работников, всего	51	41	27
Коэффициент оборота по приему	0,05	0,039	0,025
Принято по категориям:			
Рабочие	22	13	16
Руководители	9	6	4
Специалисты	13	12	3
Служащие	7	10	4
Уволено, всего:	34	169	102
В т.ч. по собственному желанию	23	130	93
за нарушения трудовой дисциплины	11	39	9
Коэффициент оборота по выбытию	0,033	0,16	0,094
Коэффициент общего оборота	0,08	0,2	0,12

# Структура работников ООО «ТСН» по возрасту



## Критерии отбора для зачисления в кадровый резерв ООО «ТСН»

Критерии отбора	Соответствие критериям
Возраст кандидата в резерв	Для всех: не менее 25 лет. Для женщин: не более 50 лет. Для мужчин: не более 55 лет. Соответствует/ не соответствует
Стаж работы на предприятии	Не менее 3-х лет. Соответствует/ не соответствует
Присутствие на предприятии целевых должностей, под которые требуется кадровый резерв (из бизнес-направления сотрудника)	Есть/нет
Отсутствие дисциплинарных взысканий за время работы (в течение последних 3-х лет работы)	Есть/нет
Эффективность работы сотрудника за период (предыдущий + текущий год)	Эффективность высокая/растёт; Эффективность средняя; Эффективность низкая/падает. Профессиональные достижения: есть/нет.



## **Прогноз формирования и развития кадрового резерва ООО «ТСН» на 2018 г.**

**В резерв на 2018 год включены 146 работников, из них:**

- 1) 48 человек – кандидаты на замещение должностей руководителей высшего уровня;**
- 2) 58 – претенденты на должности управленцев среднего звена;**
- 3) 40 – низшего.**

## Недостатки в работе с кадровым резервом ООО «ТСН»

не разрешена главная задача – создать кадровый резерв полностью из молодого и компетентного поколения управленцев

малая результативность применения кадрового резерва при замещении вакантных должностей

обучение сотрудников в кадровый резерв осуществляется по общим темам, порой не нужным на практике

самостоятельной подготовки мало. Нужно привлекать специалистов для формирования системы их постоянного обучения

**Охват образовательными программами работников ООО «ТСН»**

<b>Показатели</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Направлено на повышение квалификации в отраслевые институты и филиалы, чел.</b>	178	244	253
<b>Другие учебные заведения, чел.</b>	524	423	712
<b>Обучено руководителей и специалистов по охране труда</b>	412	609	432
<b>Организованы стажировки специалистов на других предприятиях, чел.</b>	-	-	-
<b>Организовано обучение рабочих вторым (смежным) профессиям, чел.</b>	1635	1629	1536
<b>Повысили разряд, чел.</b>	388	360	258
<b>Повысили квалификацию на производственно-технических курсах, чел.</b>	1615	1751	1481
<b>Прошли практику на предприятии, всего, чел.</b>	545	343	315
<b>из них, студенты ВУЗов</b>	120	84	94

## Состав комплексной программы подготовки и развития кадрового резерва «Эффективный менеджер»

ОБУЧЕНИЕ  
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

- Обучение по утвержденной программе
- Разработка планов индивидуального развития
- Публичная защита планов индивидуального развития

РАЗВИТИЕ  
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

- Реализация планов индивидуального развития. Дистанционное сопровождение реализации планов индивидуального развития
- Публичная защита результатов обучения и развития
- Заключение контракта на новую должность

# Расходы на подготовку кадрового резерва

Статья затрат	Расчет затрат	Комментарий
Расходы на командировки	0,0	Обучение осуществляется в учебном центре ООО «ТСН»
Расходы на оплату труда участников	0,0	Сотрудник будет проходить обучение 100% после рабочего дня, в вечернее время
Зарплата приглашенного преподавателя	$45000 * 0,25 * 4 = 45000$ 0,0	Среднемесячная зарплата одного тренинг-менеджера * 0,25 зарплата за одну неделю, которую он проводит в командировке, обучая резервистов * на 4 (количество командировок)
Разработка программы обучения	8000,0	Цена разработки одной программы обучения
<b>ИТОГО:</b>	53000,0	Слайд № 13

## Влияние подготовки по программе обучения и развития кадрового резерва «Эффективный менеджер»

Влияние на работу слушателей (позитивные изменения отмеченные слушателем)	Влияние на работу всей организации
<ul style="list-style-type: none"><li>- расширился кругозор, изменились взгляды на управление в организации;</li><li>- появился осознанный подход к решению производственных проблем;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- повышение мотивации за счет понимания важности выполняемой работы;</li><li>- улучшение координации как внутрифирменной, так и между подразделениями;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- более качественная и эффективная организация работы (рабочее время планируется, улучшилась самоорганизация на рабочем месте);</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- повышение эффективности работы на прежнем месте работы сотрудника, входящего в резерв;</li></ul>
<p>Добавились инструменты к мотивации персонала (приобретены навыки по управлению конфликтами, мотивации к групповой работе), стало легче работать в коллективе;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-улучшилась работа в команде;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- повышение эффективности работы в качестве руководителя сотрудника, входящего в резерв;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- повысилось умение общаться и взаимодействовать с людьми;</li><li>- улучшилась работа в команде</li><li>-расширились связи;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- улучшение взаимодействие между подразделениями;</li><li>- уменьшение конфликтов между подразделениями;</li></ul>

**Благодарю за внимание!**