

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Дипломная работа студента

заочной формы обучения
направления подготовки 38.03.03 – управление персоналом

5 курса группы 05001161

Машнева Петра Владимировича

Научный руководитель
к.ю.н., доцент кафедры
управления персоналом
Диденко Александр Алексеевич

Рецензент
Начальник отдела кадров
ООО «Феремр – Трог-4»
Болховитина Н.М.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1. Кадровый резерв: понятие, сущность, значение в системе управления персоналом организации.....	6
1.2. Этапы формирования кадрового резерва.....	16
1.3. Критерии оценки эффективности работы по формированию кадрового резерва.....	28
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ООО «ФЕРМЕР – ТОРГ 4».....	34
2.1. Организационно - экономическая характеристика ООО «Фермер - Торг 4».....	34
2.2. Анализ системы управления персоналом в организации.....	42
2.3. Анализ кадрового резерва в организации.....	51
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ООО «ФЕРМЕР - ТОРГ 4».....	59
3.1. Разработка рекомендаций по формированию кадрового резерва.....	59
3.2. Социально – экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	77
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	83

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. На сегодняшний день кадровый потенциал организации является одним из важных его конкурентных преимуществ. Особенно это становится очевидным в сфере услуг, там, где персонал во многом определяет отношение клиента к организации, уровень сервиса и в целом прибыль организации.

В настоящее время кадровая проблема в коммерческом секторе и сфере услуг стоит достаточно остро:

- во-первых, это проявляется в нехватке квалифицированных специалистов по определенным направлениям деятельности организации;
- во-вторых, среди имеющихся предложений на рынке труда недостаточно хороших специалистов, соответствующих профессиональным и личностным требованиям организаций;
- в-третьих, динамично развивающиеся организации нуждаются не просто в обыкновенных сотрудниках, а в таком персонале, который был бы готов систематически развиваться и совершенствоваться вместе с организацией, в которой он трудится.

Одним из решений обозначенных выше проблем в кадровой работе организации сферы услуг и торговли является создание кадрового резерва.

Под кадровым резервом понимают специально отобранную группу сотрудников, которые показали наилучшие результаты в работе и проявили определенный интерес к системе управления и развития организации в целом.

Теоретические основы исследования составили труды отечественных ученых и практиков кадрового менеджмента. Общее понятие о кадровом резерве составлено на основе работ следующих авторов: П.С. Асessorова, Д. Беликовой, Л.В. Ивановской, А.Я. Кибанова, Е.В. Каштановой, В.М. Масловой, К.Б. Фокина и других.

Оценке эффективности формирования кадрового резерва организации

посвящены работы таких авторов, как: Н.Т. Аврамчиковой, Н.Н. Солоненко и другие.

Механизмы повышения эффективности работы с кадровым резервом рассматривали следующие авторы: у С.Л. Ботвинник, А.С. Жураховского, Т. Мясоедовой, А. Чибисова и других.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Фермер – Торг 4».

Предмет исследования – особенности существующей системы формирования кадрового резерва компании «Фермер – Торг 4».

Цель выпускной квалификационной работы - разработка мероприятий, направленных на формирования кадрового резерва в ООО «Фермер – Торг 4».

Задачи выпускной квалификационной работы:

1) изучить теоретические основы формирования кадрового резерва: раскрыть понятие, сущность, значение кадрового резерва в системе управления персоналом, рассмотреть методы, технологии и критерии оценки эффективности формирования кадрового резерва;

2) проанализировать систему управления персоналом в ООО «Фермер – Торг 4»;

3) проанализировать деятельность по формированию кадрового резерва в ООО «Фермер – Торг 4»: оценить текущие результаты работы и выявить проблемы и сложности в формировании кадрового резерва;

4) разработать мероприятия по формированию кадрового резерва в ООО «Фермер – Торг 4»;

5) провести анализ социально – экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Методы исследования. В работе использовались такие методы, как:

- анализ литературных и документальных источников,
- статистический анализ,
- наблюдение,

- описание,
- опрос,
- оценка эффективности и разработка практических мероприятий.

Практическая значимость работы определяется созданными программами адаптации, наставничества и профессионального развития для создания эффективного кадрового резерва в ООО «Фермер – Торг 4», а также разработкой критериев отбора кандидатов в кадровый резерв и критериев оценки эффективности предлагаемых мероприятий.

Внедрение данных программ позволит компании повысить результативность ее кадровой политики, сократить затраты на привлечение персонала со стороны, укрепить корпоративную культуру и достичь более высоких финансово-экономических показателей благодаря повышению качества работы имеющегося трудового коллектива.

Информационной базой исследования послужили труды В.Р. Вестина, Ю.Г. Одегова, А.П. Егоршин, а также материалы бухгалтерской и кадровой отчетности компании и документы, регламентирующие, как деятельность самой компании, так и ее сотрудников.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Первая глава посвящена общим теоретическим аспектам формирования кадрового резерва организации. Здесь рассмотрены основные подходы к процессу формирования кадрового резерва, как в отечественной, так и в зарубежной практике управления персоналом.

Вторая глава включает анализ актуального состояния системы формирования кадрового резерва в ООО «Фермер – Торг 4». В данной главе были выявлены основные проблемы, снижающие эффективность системы формирования кадрового резерва.

Третья глава содержит описание конкретных методик разработки и реализации мероприятий, направленных на преодоление имеющихся проблем, которые были выявлены в ходе анализа объекта исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Кадровый резерв: понятие, сущность, значение в системе управления персоналом организации

Одной из насущных проблем в сфере управления кадрами является дефицит квалифицированных сотрудников способных занять руководящие должности. В настоящее время спрос на талантливых руководителей во многом превосходит предложение.

Снижение риска возникновения кризисных ситуаций, связанных с выбыванием по различным причинам ключевых сотрудников компании (болезнь, увольнение, отпуск и т.д.) является одной из важнейших задач и решается она путём создания системы кадрового резерва.

Кадровый резерв состоит из перспективных сотрудников компании готовых для вертикального и горизонтального перемещения на руководящие должности. Система кадрового резерва является механизмом для развития сотрудников и планирования их деловой карьеры.

С помощью кадрового резерва могут решаться следующие задачи:

- выявление и изучение более компетентных сотрудников, способных занять вакантные должности;
- качественная подготовка и воспитание будущих руководителей;
- своевременное обеспечение вакантных должностей;
- минимизация элементов случайности в работе с кадрами.

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

Также имеется еще несколько причин, подчеркивающих важность

формирования системы кадрового резерва.

Одна из основных – мотивация персонала. Сначала работников мотивирует наличие возможностей для развития своих навыков и умений, а затем – карьерного роста. При правильной организации работы системы кадрового резерва уменьшается текучесть кадров, что позволяет увеличить отдачу от работников. Для сотрудников компании кадровый резерв открывает новые перспективы, тем самым удерживает их в компании за счет развития и назначения на руководящие должности.

Следующей причиной является возможность сохранения опыта и знаний в компании. Система кадрового резерва может использоваться для подготовки не только руководящих, но и исполнительских кадров. В компании могут быть должности, на которые требуются специалисты узких областей, которых найти на рынке труда достаточно сложно. Работа с кадровым резервом при помощи такого вида обучения как наставничество дает возможность передать навыки, умения и опыт молодым специалистам. Наставникам это дает возможность получить материальное вознаграждение за успешное обучение и передачу знаний резервисту и подготовить себе замену. Для компании это возможность сохранить ценные наработки и уникальные знания.

Неизбежным атрибутом функционирования компании является наличие текучести кадров, но она в свою очередь может быть прогнозируемой. Для недопущения застоя необходимо своевременно обновлять кадровый состав, высвобождать места для более способных и перспективных сотрудников. Ещё одной причиной формирования кадрового резерва является диагностика кадрового состава, которая позволяет проявить себя новым лидерам и талантливым сотрудникам, а также выявить сотрудников с неадекватной самооценкой.

Также стоит отметить, что при наличии кадрового резерва сокращается время на поиск и адаптацию руководителей со стороны, что влечет за собой существенную экономию средств. При проведении сравнения резервиста и

кандидата со стороны, можно отметить, что зачастую резервист более эффективен и лоялен, а также знаком с особенностями компании, так как работает в ней уже некоторое время и прошел процесс адаптации. При найме сотрудника со стороны имеется риск того, что он не приживется в компании.

У каждой компании должно быть свое видение в отношении использования внешнего и внутреннего источника для набора на руководящие должности. В.А. Дятлов и В.В. Травин отмечают, что необходимо совмещать эти два метода набора. Они утверждают следующее: «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».

Не смотря на это, большинство российских и зарубежных компаний делают ставку на продвижение своих более перспективных сотрудников, используя при этом планомерную подготовку резерва на выдвижение. Как показали результаты многочисленных исследований, которые проводились в средних и крупных компаниях, работающих в разных странах мира, что подавляющее большинство из них стремятся заполнить от 70 до 80% освобождающихся вакантных должностей разного уровня руководителей своими же сотрудниками. Стоит также отметить, что практически все организации с высокими производственными и другими показателями своего развития, как правило, разработали и внедрили у себя системы обеспечения преемственности руководства.

При принятии решения о подготовке собственных сотрудников для последующего назначения их на должность руководителя или найме сотрудников извне компания придерживается двух принципов: есть ли на

данный момент сотрудник с необходимым опытом, навыками, умениями, и как срочно необходимо заполнить вакансию.

Если в компании нет сотрудников с необходимыми параметрами, а приобретение этих параметров затратный по времени и материальным средствам процесс, то компания с большей вероятностью обращается к поиску сотрудника на рынке труда. В случае наличия времени и финансов, а потребность в специалистах имеет постоянный характер, предпочтение будет отдано подготовке и развитию собственных сотрудников.

Следует отметить ряд причин, при которых компании предпочитают подготавливать своих сотрудников для занятия ключевых позиций и используют при этом систему кадрового резерва:

1. Привлечение персонала со стороны менее выгодно, чем использование внутреннего кадрового потенциала. При внешнем наборе нового сотрудника необходимо знакомить с культурой организации и проводить адаптацию на новом рабочем месте. В случае появления в компании вакансии руководителя и набор на неё происходит извне, то сотруднику потребуется от трех до шести месяцев на ознакомление с делами компании, от года до трех лет для того чтобы его признали «своим», от двух до пяти лет – чтобы впитать культуру компании. При замещении вакансии собственным сотрудником подобные моменты можно избежать.

2. При использовании системы кадрового резерва из сотрудников компании формируется определенный запас потенциальных руководящих кадров. В случае непредвиденного ухода из компании руководителя любого уровня управления имеется возможность произвести оперативную замену и исключить возникновение кризисной ситуации и возможных неприятных последствий.

3. Следование стратегическому курсу развития, формирование чётких корпоративных ценностей и внедрение новшеств в компании осуществляется намного проще при наличии преемственности в управлении, которая получается в результате работы системы кадрового резервирования.

4. Сокращение потерь, которые связаны с отсутствием руководителя. Немедленная замена резервистом сохраняет благоприятные возможности для реализации выгодных бизнес-инициатив. Поиск же кандидатов со стороны привел бы к потере этих возможностей.

5. Преемственность руководства, которая формируется в результате работы кадрового резерва благоприятно сказывается на сотрудниках компании. Положительно влияет на моральный настрой и формирование сильной организационной культуры наличие возможности повышения сотрудников.

Главной причиной увольнения перспективных сотрудников является низкий темп их карьерного роста. Практически всегда люди стремятся работать в компании, которая заботится об их профессиональном росте. Продвижение собственных кадров эффективно согласуется с политикой расширения полномочий, которая ведет к тому, что персонал стремится брать на себя дополнительную ответственность и не боится риска, адекватнее оценивает возможные результаты своей работы и вырастает, достигая каждый раз все более существенных успехов.

В компании имеется риск потери перспективных сотрудников и их интеллектуального капитала, если не происходит своевременное продвижение этих сотрудников по карьерной лестнице.

6. Компания обладает намного более полной информацией о возможностях, эффективности, сильных и слабых сторонах своих работников, чем о кандидатах извне. Наличие этой информации дает возможность принимать более точные и обдуманые решения при отборе и назначении на вакантную руководящую должность, особенно если речь идет о руководителе высшего звена. Наличие ошибки в данном случае обходится компании достаточно дорого.

7. Принятие более эффективных и обдуманных решений осуществляет правильно расставленный и качественно подготовленный руководящий состав. Развитие и подготовка руководящих кадров способна обеспечить

значительное конкурентное преимущество.

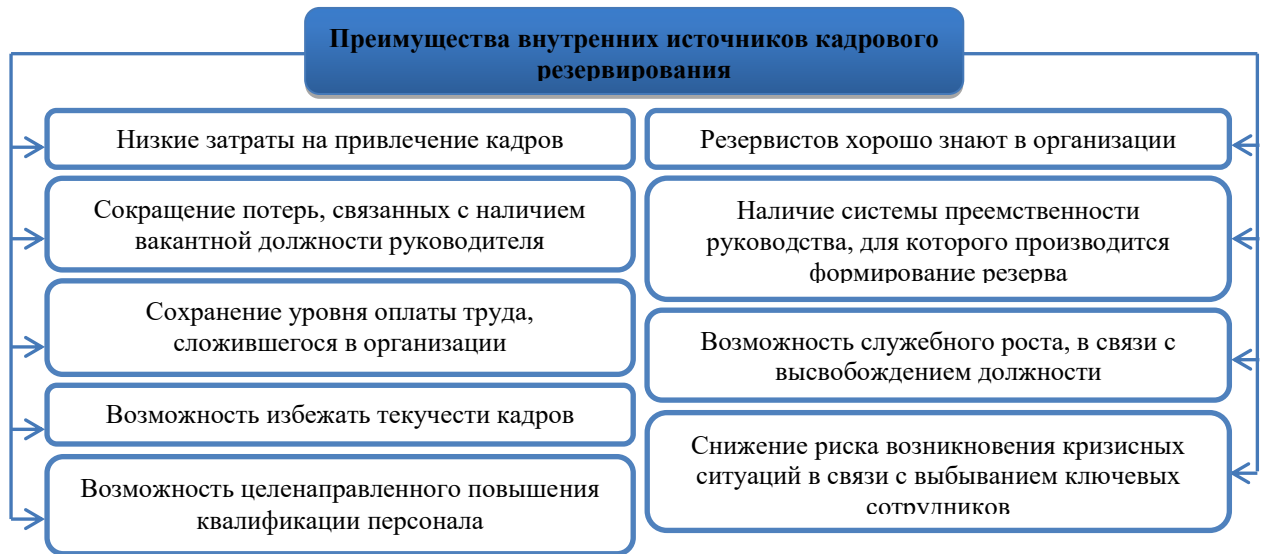


Рис. 1. Преимущества использования внутренних источников кадрового резервирования

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

Таким образом, для достижения описанных результатов и целей, которые связаны как с повышением мотивации и развитием потенциала работников, сохранением перспективных кадров, так и направленных на совершенствование компании, необходимо формировать кадровый резерв.

Система кадрового резерва помогает выполнять определенные задачи. В первую очередь сохраняются лучшие сотрудники, во вторую происходит экономия средств на поиск руководителей. В добавление к этому сотрудник компании отлично знает то, чем она занимается, он преодолел период адаптации, и риск ошибки при назначении его на руководящую должность существенно снижается. М. Мескон писал, «продвижение по службе – отличный способ признания выдающегося исполнения работы».

Без отлаженной и развитой системы кадрового резерва невозможно эффективно воспитать собственных руководителей и тем самым обеспечить качественную преемственность руководства.

В теории и практике управления системой кадрового резерва имеются

различные подходы к данной типологии, которые можно представить в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Основные подходы к классификации кадрового резерва

Подход к классификации	Категория кадрового резерва	
По виду деятельности	Резерв развития	В последнее время сильно возрос спрос на талантливых руководителей, топ менеджеров и высококвалифицированных специалистов. Возникает острая нехватка работников, имеющих необходимую квалификацию для того, что бы занять важную должность, это является одной из важных проблем в сфере управления персоналом. Для решения такого рода задачи необходимо сформировать и развивать кадровый резерв в организации.
	Резерв функционирования	Кадры – это совокупность сотрудников различных квалификаций и специальностей, входящих в списочный состав организации. Главной целью формирования кадрового резерва является повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации, обеспечение потребности организации в кандидатах на замещение должностей различного уровня, осуществление единой кадровой политики в вопросах карьерного и профессионального роста сотрудников организации. А так же можно выделить ряд дополнительных целей формирования кадрового резерва организации: снижение текучести персонала; выявление и удержание сотрудников с высоким потенциалом к развитию.
По времени назначения	Группа А	Резервисты, которые могут быть выдвинуты на вакантную должность в ближайшее время.
	Группа Б	Резервисты, выдвижение которых планируется в ближайшие два-три года.
По категории персонала	Резерв на выдвижение	Резерв специалистов для выдвижения на ключевые позиции.
	Управленческий резерв	Резерв движения по лестнице руководящих должностей.
По степени подготовки	Группа действующего резерва	Специалисты и руководители, успешно прошедшие процедуры отбора и обучения и готовые к деятельности на новой должности.
	Группа резерва для обучения и развития	Специалисты и руководители, успешно прошедшие отбор и находящиеся в процессе обучения и подготовки для последующего назначения на более высокие должности.
По уровню в организации	Резерв на технологический уровень	В составе кадрового резерва можно выделить как внутренний, так и внешний резерв. Внутренний кадровый резерв формируется из числа работников организации. Он подразделяется на

		оперативный и стратегический резерв.
	Резерв на управленческий уровень	Квалифицированные специалисты, руководители технологического уровня, заместители руководителей управленческого уровня.
	Резерв на институционный уровень	Заместители руководителей подразделений, руководители управленческого уровня, заместители руководителей институционного уровня.

Так, в науке определена следующая классификация кадрового резерва:

- ближний,
- среднесрочный,
- дальний;
- открытый,
- закрытый;
- обезличенный или на конкретную должность.

Наиболее оптимально выделение следующих видов кадрового резерва, что даёт возможность включить в себя все положительные стороны планирования замещения, планирования преемственности и управления талантами.

Стратегическим резервом являются молодые специалисты или руководители технологического уровня с выявленным управленческим потенциалом, которые принимают участие в программе подготовки, сформированной в соответствии со стратегией развития компании и способные к управленческой деятельности в отдаленной перспективе, которые будут проходить многоэтапную систему развития, часто не связанной с подготовкой на замещение определенных вакантных должностей.

К этой категории можно отнести талантливых работников и резервистов с высоким потенциалом.

Развитие сотрудников входящих в данную категорию резерва можно отнести к процессам планирования преемственности руководства, управления талантами и к стратегическому управлению кадрами. Для данной категории необходимо разрабатывать мероприятия, цель которых сохранить

сотрудников в компании до появления возможности их выдвижения. При работе с данной группой формируется управленческий потенциал компании.

К оперативному резерву относятся специалисты и руководители управленческого и технологического уровней, которые могут быть назначены на руководящую должность в ближайшее время, или по определенным причинам, выдвижение которых отсрочено. Зачастую только эту группу представляют как кадровый резерв, однако, при подготовке только оперативного резерва не будет нацеленности на выполнение долгосрочных стратегических целей и задач компании, которые достигаются при подготовке резерва стратегической группы.

Применяя имеющуюся классификацию кадрового резерва, компания может разрабатывать программу подготовки и развития навыков, компетенций и умений каждого резервиста, в зависимости от временных рамок и направленности его будущей деятельности.

Многие компании решают проблему по замещению руководящих должностей в срочном (оперативном) порядке. Это происходит из-за того, что процесс подготовки и планирования резерва руководящих кадров требует постоянного внимания со стороны высшего руководства, специалистов по управлению персоналом и руководителей среднего уровня. Постоянная работа с кадровым резервом требует значительных затрат времени и сил, а также иногда входит в противоречие с первоочередными целями компании.

При формировании и работе с кадровым резервом необходимо придерживаться определенных принципов:

– соблюдать возрастной и образовательный ценз кандидатов на выдвижение. Если брать во внимание, что подготовка руководителя на базе высшей школы осуществляется на протяжении 5-8 лет, а пик карьеры наступает в 35-40 лет, возраст резервистов для выдвижения в руководящий состав среднего уровня не должен превышать 25-30 лет. Образование резервиста, как правило, должно быть высшим и соответствовать профилю будущей производственной деятельности;

– при определении оптимального состава и структуры кадрового резерва необходимо учитывать, что на каждую руководящую должность должно приходиться не менее двух-трех кандидатов;

– необходимо осуществлять систематический поиск кандидатов, который носит регулярный характер;

– при принятии решения о зачислении кандидата в кадровый резерв необходимо проводить всестороннюю оценку и учитывать результаты: производственной деятельности, аттестации, общественного мнения, которые характеризуют деловые и личностные качества сотрудника;

– потребность в замещении должностей должна быть реальной;

– соответствие кандидата должности и типу резерва. При отборе в кадровый резерв и подготовке кандидата к должности должны быть определены основные требования, уровень кандидата, программа подготовки и тип резерва;

– перспективность кандидата. Ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, состояние здоровья, стаж работы и динамика карьеры;

– ресурсообеспеченность системы кадрового резерва. Программа предполагает соответствующие затраты и поддержку со стороны руководства.

Источниками резерва руководящих кадров являются:

– заместители руководителей различных уровней управления;

– работники, успешно прошедшие аттестацию и рекомендованные на выдвижение;

– молодые специалисты, проявившие себя на практической работе;

– работники, которые заканчивают обучение в высших учебных заведениях и повышающие квалификацию при этом работая в компании и др.

Выдвижение кандидатов в резерв проводится следующими способами:

– выдвижение сотрудника его непосредственным руководителем;

– выдвижение сотрудника вышестоящим руководителем;

- выдвижение сотрудника специалистами отдела кадров;
- самовыдвижение сотрудника.

При определении кадрового резерва также немаловажную роль играет планирование деловой карьеры сотрудников компании. Основным определением деловой карьеры является продвижение по служебной лестнице, при этом можно говорить о том, что это род занятий и вид деятельности.

Деловая карьера представляет собой определенное изменение положения сотрудника в компании, например:

- горизонтальная карьера, последовательность смены функциональных обязанностей, как в рамках отдельной компании, так и на протяжении всей трудовой жизни сотрудника;

- вертикальная карьера, то есть рост по ступеням служебной иерархии, который имеет пирамидальный характер управленческой структуры, не позволяющий реализовывать всем сотрудникам непрерывную вертикальную карьеру, в результате чего возникает проблема сотрудников, для которых карьера больше не продвигается;

- центростремительная карьера, близость к «ядру» компании, которая означает пропуск в ограниченный круг общения и включение в управленческую элиту.

Полноценная карьера представляет собой сбалансированное взаимодействие процессов внутреннего развития личности и его внешнего движения в освоении социального пространства.

Менеджмент и сотрудники служб управления персоналом компаний должны ясно представлять себе цели, которые преследуются сотрудником при формировании карьеры, для каждого они могут быть различны.

Таким образом, в данном параграфе нами было более детально рассмотрена сущность кадрового резерва и его практическая необходимость в эффективном развитии организации.

1.2. Этапы формирования кадрового резерва

Достижение стратегических целей организации (получение прибыли, а также занятие ведущей позиции на рынке) невозможно без наращивания нематериальных активов предприятия, одним из которых является персонал. Без команды топ-менеджеров и высокопрофессиональных специалистов достижение стратегических целей превратится в несбыточную мечту. Кадровый резерв позволяет достичь все намеченные цели в короткие сроки. Подготовка кадрового резерва организации является эффективной, если при ее построении используется комплексный подход.

Можно выделить девять шагов на пути к созданию кадрового резерва. Рассмотрим каждый этап более подробно [17, с. 198].

Этап 1. Определение ключевых (целевых) должностей для подготовки кадрового резерва. На данном этапе необходимы следующие действия:

1. Анализ организационной структуры компании и штатного расписания. Цель: определение кадровой укомплектованности структурных подразделений организации. В организации недопустимо возникновение кадровых «пустот», в особенности, если говорить об узких специалистах и профессиях, представителей которых трудно найти на внешнем рынке.

2. Возрастной анализ текущего руководства компании. Цель: выявление наиболее критичных менеджерских позиций с точки зрения срочности подготовки резерва (руководители пенсионного и предпенсионного возраста).

3. Экспертный анализ менеджерских позиций высшим руководством компании. Цель: выявление наиболее приоритетных руководящих позиций с точки зрения перспектив высвобождения должности и их вклада в бизнес-результат. Основные критерии экспертного анализа должностей:

- вклад в достижение бизнес-результата предприятия;
- перспектива высвобождения (при низкой перспективе не планируется высвободить должность в ближайшие 3-5 лет, то есть не планируется

повышение, ротация или выход работника на пенсию).

- количество работников в подчинении (наличие или отсутствие заместителей, кадровая укомплектованность отдела). Отделы с недоукомплектованным штатом работников являются дефицитными в отношении потенциальных резервистов [14, с. 96].

Отдельно следует отметить менеджерские должности, которые в организации планируется создать в перспективе (например, при формировании новых подразделений в рамках расширения бизнеса). При составлении списка целевых должностей также следует провести анализ с точки зрения срочности и важности подготовки резерва. Результат этапа: определены должности, которые требуют приоритетного формирования кадрового резерва.

Этап 2. Планирование оптимального количества резервистов под каждую целевую позицию. Цель: обеспечение кадровой безопасности для ключевых должностей организации (уменьшить кадровые риски, которые могут быть связаны с отказом, выбыванием или увольнением резервистов). С учетом её приоритетности и важности, стоит определить, какое число резервистов необходимо подготовить для каждой целевой должности. Оптимальным числом резервистов на должность является 2-3 человека. С одной стороны, это «страхует» целевую должность от риска потери резервиста (из-за его ухода из организации или выбывания из программы подготовки резерва). С другой стороны, наличие нескольких кандидатов на одну должность при грамотной управленческой политике способствует созданию ситуации здоровой конкуренции между резервистами, повышая при этом их мотивацию к саморазвитию. При столкновении с ситуацией дефицита претендентов в резерв среди внутренних сотрудников целесообразно провести поиск возможных претендентов на рынке труда. Результат этапа: определено оптимальное число резервистов для каждой целевой позиции.

Этап 3. Профилирование целевых должностей. Проведение анализа

ключевых должностей и составление карты компетенций (профиля должности). Цель: определение основных требований к деловым и профессиональным качествам, навыкам и знаниям, которыми нужно владеть кандидату для успеха на той или иной должности. Дополнительно: определить дополнительные критерии для отбора кандидатов в резерв (стаж работы, возраст и т.п.). Источники информации: положения и бизнес-планы подразделений, должностные инструкции на целевые позиции, результаты интервью с носителями целевых должностей и топ-менеджерами. Результат этапа: для каждой целевой должности составлен профиль, который включает в себя перечень наиболее значимых компетенций (деловых и профессиональных), необходимых успешному держателю позиции.

Этап 4 (сквозной). Подготовка и проведение мероприятий по информационному сопровождению программы подготовки резерва кадров. Наиболее распространенной ошибкой при внедрении программы резерва кадров считается разработка и обсуждение этой программы очень узким кругом лиц (обычно туда входит руководство компании и представители отдела управления персоналом) и доведение до работников в уже готовом виде как некое «спущенное сверху» нововведение, которое обязательно к исполнению. У большинства сотрудников это вызывает естественную защитную реакцию и резкое снижение эффективности работы программы. В связи с этим, следует соблюдать три простых принципа в процессе разработки нового проекта и его внедрения [12, с. 235]:

- Информирование. Персоналу необходимо быть в курсе разработки, запуска и работы программы подготовки резерва. В первую очередь, им нужно узнать цели и задачи этой программы, а также понять, чем она полезна для организации в целом и лично для каждого работника. Недостаточное информирование сотрудников о нововведении способно стать причиной возникновения опасений, негативных слухов и привести к непринятию программы резерва некоторой частью персонала.

- Вовлечение. Для того чтобы избежать возникновения ложных

ожиданий и представлений о программе подготовки резерва, помимо информирования, важно целенаправленно заниматься вовлечением сотрудников в обсуждение проекта, предоставлять возможность открыто высказывать свое мнение о программе, выдвигать свои предложения и задавать появляющиеся вопросы.

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

На данном этапе необходимо проведение следующих действий:

1. Подготовка информационных материалов о проекте резерва кадров.

Цель: информационное освещение программы подготовки кадрового резерва на всех этапах её работы. Следует использовать различные источники информирования сотрудников:

- встречи с персоналом – проведение личных встреч с работниками, информирование их о целях и задачах программы подготовки резерва;

- печатные материалы – публикации в корпоративной газете, информационные буклеты, а также доска объявлений;

- электронные материалы – объявления на корпоративном сайте, информационные рассылки по электронной почте и создание специального раздела на внутреннем сайте [6, с.203].

2. Разработка плана информационного сопровождения программы.

Первый этап – подготовительный (за 1-2 месяца до запуска программы). Информирование сотрудников о целях и задачах внедрения программы, ее преимуществах для компании и персонала. Задача – сформировать общее понимание значимости программы у персонала, преодолеть скептическое отношение к нововведению и возможное сопротивление за счет максимально полного и своевременного информирования сотрудников.

Второй этап – основной (запуск программы и ее функционирование).

Информирование работников о ходе работы программы. Задача – поддерживать внимание сотрудников к программе, исключить возникновение ложных представлений и негативных слухов.

Третий этап – итоговый (результаты работы программы за период). Информирование сотрудников о результатах работы программы, достижениях ее участников (лучшие резервисты, лучшие наставники), назначениях резервистов и дальнейшей работе программы. Задача – показать результативность программы, отметить соответствие полученных результатов поставленным целям и задачам.

Этап 5. Разработка положения о кадровом резерве. На этом этапе следует проводить следующие действия:

1. Составление проекта положения о кадровом резерве. Вопрос, задаваемый многими менеджерами по персоналу: «Зачем вообще создавать Положение? Можно ли обойтись без него?».

Во-первых, положение о кадровом резерве поможет структурировать этапы программы, документально зафиксировать зоны ответственности участников программы, четко определить их права и обязанности. Помимо этого, положение является важным источником информации для сотрудников о целях, задачах и механизме работы программы подготовки резерва кадров.

Во-вторых, положение, как официальный документ организации, подчеркивает значимость кадрового резерва для предприятия и серьезность намерений руководства по отношению к данному нововведению. Полезно помнить, что документальное подтверждение намерений руководства для большинства работников автоматически повышает статус проекта [17, с.191].

2. Согласование проекта положения о кадровом резерве с руководителями подразделений. На этом этапе стоит вовлечь менеджмент организации в процесс доработки и согласования положения о резерве. Это способствует не только получению значимых дополнений к положению со стороны руководителей, но и снимет эффект «навязанного сверху» решения.

3. Утверждение положения высшим руководством компании. После того, как положение согласовано на уровне менеджеров, оно получает статус официального документа организации.

Этап 6. Отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов). Выдвижение претендентов в резерв можно провести, как минимум, тремя способами [11, с. 341]:

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

Кандидаты, заявленные на зачисление в резерв, проходят стандартную процедуру отбора, цель которого – выявление управленческого потенциала кандидата и его готовности к прохождению программы подготовки. Отбор целесообразно проводить в 2 этапа:

- Предварительный отбор. Формальное соответствие сотрудника требованиям зачисления в резерв кадров.

- Основной отбор. Оценка менеджерского потенциала (профессионально-деловых качеств) проводится в соответствии с составленным для каждой позиции профилем должности. Пример оцениваемых деловых (корпоративных) компетенций: навыки планирования и организации работы, понимание бизнеса, лидерские качества, умение анализировать информацию и принимать обдуманные решения, открытость новому, умение выстраивать отношения, стремление к развитию, стремление к результату и ответственность.

Методы оценки: анализ результатов работы, ассесмент-центр, кейс-тестинг, система KPI, интервью по компетенциям, собеседования в отделе персонала, профессиональное и личностное тестирование, аттестация. Источники дополнительной информации: экспертная оценка непосредственного руководителя, коллег, подчиненных сотрудника (при наличии) по методу 360 градусов [13, с.14]. В результате этого этапа

формируется итоговый список сотрудников на зачисление в кадровый резерв.

Этап 7. Подготовка резервистов (реализация программы развития управленческих и профессиональных компетенций). На этом этапе стоит провести следующие действия:

1. Разработка общей программы развития резервистов. Цель: развитие менеджерских компетенций резервистов, которые применимы для всех целевых должностей. Здесь идет речь о составлении общей для всех резервистов программы менеджерской подготовки, включающей в себя групповые формы обучения (семинары, тренинги, мастер-классы и т.д.), которые направлены на развитие универсальных менеджерских компетенций, необходимых для любой управленческой должности на предприятии. Пример наиболее часто встречающихся обучающих модулей в программах развития резерва кадров:

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

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

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

Как правило, программа общей подготовки планируется на 1 год и реализуется в рамках внутреннего обучающего центра (силами внутренних тренеров), либо с привлечением внешних тренинговых компаний, либо сочетание обоих способов [11, с. 344].

2. Разработка индивидуальной программы подготовки для каждого резервиста (индивидуальный план развития). Цель: обеспечение подготовки резервиста под требования целевой должности с учетом его индивидуальных особенностей, слабых и сильных сторон. Составление для каждого резервиста индивидуального плана развития (чаще всего на 1 год),

сочетающего различные методы развития деловых и профессиональных качеств, важных для эффективной работы на целевой должности. Среди основных методов развития следует выделить:

- развитие на рабочем месте – получение нового опыта без отрыва от основной производственной деятельности;
- развивающие поручения – решение рабочих задач, которые направлены на развитие менеджерских компетенций работника;
- участие в развивающих проектах – формирование проектных групп из числа резервистов и других работников для достижения производственных целей и развития управленческого потенциала резервистов;
- временные замещения – получение нового менеджерского опыта при временном исполнении резервистом обязанностей вышестоящего руководителя;
- обучение на опыте других (работа с наставником) – получение необходимого опыта от более опытного коллеги или руководителя в совместной работе и др. [16, с. 137]

3. Закрепление за каждым резервистом наставника из числа более опытных коллег или вышестоящего руководителя. На данном этапе необходимо решить следующую задачу – создать действенную систему мотивации самих наставников на выполнение своих функций. Варианты:

- регулярная надбавка за наставничество (ежемесячная, квартальная);
- поощрение наставников, чьи резервисты показали лучшие результаты подготовки по итогам прохождения программы развития (или в ходе промежуточной оценки).

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

4. Мониторинг эффективности подготовки резервистов. Проведение регулярных промежуточных встреч резервистов и их наставников со специалистами службы персонала для оценки прогресса в развитии. Своевременная корректировка индивидуального плана развития резервиста в

случае необходимости. Результат этапа: развитие необходимых компетенций у резервистов.

Этап 8. Оценка результатов подготовки резервистов.

1. Проведение комплексной оценки качества подготовки резервистов.

Направления оценки:

- Оценка производственных результатов – изменение производительности труда и эффективности резервиста по итогам подготовки (увеличилась /уменьшилась/осталась без изменений);

- Оценка результатов прохождения общей программы подготовки и индивидуальных планов развития – улучшение профессиональных и управленческих качеств резервиста в сравнении с показателями первичной оценки (при отборе);

- Оценка результатов проектной работы – результаты, полученные по итогам выполнения развивающих проектов, определение вклада резервиста в достижение результата.

Методы оценки: получение обратной связи от наставника резервиста, анализ производственных результатов и достижений резервиста, анализ результатов проектной деятельности, повторная оценка резервиста [13, с.14].

2. Подведение итогов программы подготовки резервистов. По результатам оценки качества подготовки резервистов, принимаются решения:

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

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

Результат этапа: определены резервисты с высоким уровнем готовности для замещения вакантных руководящих должностей.

Этап 9. Планирование дальнейшей работы с резервом кадров.

1. Рассмотрение кандидатов на замещение из числа успешных резервистов при наличии в организации открытых целевых вакансий.

2. Планирование и организация адаптационных мероприятий для резервиста при вхождении в новую должность:

- Составление плана адаптации на новой должности;
- Закрепление за резервистом на период адаптации или испытательного срока наставника из числа вышестоящих руководителей для обеспечения необходимой поддержки.

3. Планирование мероприятий по удержанию перспективных работников в компании при отсутствии на момент окончания программы подготовки резервистов открытых целевых вакансий.

Резервисты, которые удачно прошли программу подготовки и повысили свой профессиональный уровень, чаще всего «вырастают» из своей текущей должности. Этот факт и отсутствие карьерного продвижения способны в значительной степени снизить мотивацию сотрудника и даже послужить причиной увольнения из организации в поисках более перспективной работы. Для минимизации такого риска следует спланировать программу по удержанию резервистов на предприятии. Такая программа может включать в себя такие способы удержания, зависящие от возможностей и кадровой политики предприятия, как [4, с. 260]:

- расширение функциональных обязанностей работника, увеличение зоны его ответственности и уровня принятия решений (по возможности добавление части функций менеджера, к примеру, руководство каким-либо ответственным проектом);

- организация временных замещений руководителя (на время болезни, отпуска, командировки и др.);

- предоставление дополнительных социальных льгот;

- надбавка к заработной плате;

- возможность стать наставником для менее опытных сотрудников.

В любом случае, при выборе методов удержания следует также

учитывать индивидуальные потребности работника (к примеру, для некоторых более важна материальная составляющая, а для кого-то получение более высокого статуса в компании и т.п.). Результат этапа: продвижение подготовленных резервистов на вакантные целевые должности и сохранение кадрового потенциала организации за счет удержания перспективных работников в кадровом резерве.

Резервированию в организации подлежат в первую очередь наиболее важные для неё группы персонала. Такие сотрудники представлены во всех категориях от топ менеджеров до рабочих. Работа по формированию резерва кадров требует системной и планомерной подготовки. Сначала нужно проанализировать существующие проблемные зоны в управлении персоналом. Самые распространенные методы, применяемые на этом этапе, - социально-психологические исследования и анализ текучести кадров в организации.

Социально-психологические исследования, а также анкетирование сотрудников по конкретным направлениям помогут провести анализ сложившейся ситуации как на предприятии в целом, так и в конкретных его подразделениях, определить уровень удовлетворенности трудом, мотивации и лояльности работников, понять основные причины недовольства сотрудников и проанализировать особенности коммуникации внутри организации [3, с. 236].

На основании детальной проработки кадрово-учетной документации становится возможным определить не только уровень текучести персонала на предприятии в целом, но и проблемные должности, цикличность увольнений, а также социально-психологический портрет увольняющегося работника. Все эти моменты позволят провести подробный анализ причин сложившейся ситуации и наметить приоритетные задачи.

Полезным к тому же может оказаться приглашение внешних экспертов в данной области – это поможет посмотреть на большинство актуальных проблем со стороны и поменять стратегию кадровой работы. Благодаря

качественному и детальному анализу проблемных зон в управлении персоналом удастся определить модель создания кадрового резерва, отвечающую приоритетным задачам организации на сегодняшний момент.

Итак, кадровый резерв – это группа специалистов и руководителей, которые подверглись отбору и прошли систематическую целевую квалификационную подготовку. Целенаправленная работа с кадровым резервом позволит избежать стихийного продвижения сотрудников по службе.

В заключение хочется отметить, что создание кадрового резерва способно принести максимальную пользу, если этот процесс не представляет собой некую формальную процедуру, «скамейку запасных», где сотрудники могут сидеть годами, не имея четких карьерных перспектив и не развивая свои навыки.

1.3 Критерии оценки эффективности работы по формированию кадрового резерва

В современной практике, в рамках, формирования кадрового резерва позволили выявить следующее проблемное поле, снижающее эффективность данного инструмента работы с кадрами.

Во-первых, это является формальным подходом к составлению и реализации программы работы с кадровым резервом. Программы составляются без учета специфики развития организации, не имея четких критериев оценки, резервисты не соответствуют предъявляемым требованиям, а наставники и кураторы не занимаются стажерами в полном объеме. В результате чего, затраченные усилия и средства не оправдывают затраты и ожидания самих руководителей, а внутри трудового коллектива формируется устойчивое негативное отношение к данной программе и нежелание участвовать в кадровом резерве [11, с. 199].

Оценка мотивации возможного резервиста подразумевает наличие двух методов.

а) собеседование, в стиле интервью с кандидатами в резерв. Так как мотивация (англ. motivation, от motive - побуждение) - это актуализированная потребность человека, то в собеседовании важно понять, есть ли потребность сотрудника в зачислении в управленческий резерв.

В собеседовании должны быть вопросы, связанные с дальнейшими планами сотрудника, как в жизни, так и в работе; вопросы, раскрывающие желание человека развиваться по профессии и в должности; необходимы вопросы по теме статуса сотрудника.

Например: как Вы выбирали должности или места работы в прошлом? Что для Вас важно, опишите по приоритетам, в деятельности? Какие планы на будущее в работе, в жизни? Профессиональные цели? Как Вы профессионально и управленчески развились за последний год работы? Кем видите себя в компании через 3 - 5 лет?

Здесь надо учитывать, что собеседование может дать общую информацию по мотивации человека, иногда укажет на некоторые нюансы, но в интервью сложно проверить валидность (обоснованность; степень соответствия показателя тому понятию, которое он призван отражать) информации, её истинность или истинность мотивации, которую показал сотрудник. Иногда, сам сотрудник не знает, хочет он в резерв или не хочет, но на интервью может усиленно показывать свое желание стать резервистом, особенно часто это случается в компаниях с авторитарной системой управления.

Учитывая, что это резерв, в интервью необходимо выявить мотивацию сотрудника на возможное усложнение в руководстве (если он планируется на более высокую руководящую должность), на повышенную ответственность и риски в руководстве.

б) собеседование с непосредственным руководителем возможного резервиста. Цель собеседования руководителем - услышать оценку и мнение

непосредственного руководителя по вопросу мотивации сотрудника в резерв. Если у компании отношения прозрачные и формирование резерва проходит в обстановке сотрудничества, а не соперничества, то руководитель может оценить сотрудника исходя из его поведения на сегодняшней работе. Он может указать, есть ли явное желание и осознанная потребность у сотрудника для зачисления в резерв. Этим методом можно косвенно оценить и лояльность сотрудника к работе в компании [1, с.44].

2) Следующий шаг по формированию резерва - оценка того, что может кандидат. Что кандидат может делать сейчас - оценить можно с помощью процедуры аттестации результатов труда.

Необходимо установить чёткую и обоснованную границу в аттестации, с какими результатами кандидат проходит в резерв, а с какими не проходит.

Методы аттестации могут быть различными:

а) Количественные (метод стандартных оценок, метод экспертных оценок, метод сравнения, метод ранжирования, парные сравнение, экзамен).

б) Качественные (методы описательного характера, оценка выполнения, метод групповой дискуссии, квалификационная работа).

в) Комбинированные (метод по МВО, метод 360 градусов, наблюдение за поведением, тестирование, метод оценки по решающей ситуации, интервью, выполнения заданий, метод деловых игр).

Для формирования УР целесообразно применять комбинированные методы или сочетать количественные методы с качественными самостоятельно (например, провести аттестацию методом экспертных оценок и оценить выполнение КРІ сотрудника на сегодняшней должности).

Здесь надо помнить, что каждый метод имеет свои ограничения:

а) метод по МВО работает только при наличии пирамиды целей в компании и четкого планирования;

б) метод 360 градусов работает при позитивной атмосфере в коллективе и демократической культуре в компании;

в) метод сравнения может быть нерезультативным при оценке сложного интеллектуального труда сотрудника;

г) тестирование валидно проводить только специалистами по работе с тестами или психологами.

При оценке результатов труда кандидатов в резерв обратить внимание нужно не только на показатели выполнения работы кандидатом, но и на показатели выполнения работы отдела, подразделения этого кандидата (если он уже руководитель). И что важно, не только на количественные показатели труда отдела, но и на «качественные характеристики» подразделения: текучесть персонала в отделе, социально-психологический климат в отделе [27, с.118].

При формировании резерва важный метод оценки кандидатов в резервисты анализ личных документальных данных. Анализу подвергаются: автобиография сотрудника, его личная карточка, прошлые результаты аттестации, оценки, информация о прошедшем обучении, планы личного развития. Цель такого анализа: собрать информацию по динамике его результатов труда, по уровню образования сотрудника, по стратегии его развития. Эта информация поможет оценить кандидата в резерве по таким критериям как: стремление к развитию, к саморазвитию; усвоение и применение знаний, полученных в ходе обучения, в своей деятельности.

3) Для формирования резерва необходимо оценить кандидатов ещё по двум направлениям: оценка управленческих способностей кандидата и оценка потенциала сотрудника.

а) Оценка управленческих способностей кандидата.

Цель оценки: определить наличие или отсутствие способностей сотрудника, определить на каком уровне развития способности находятся, в чем особенность личности кандидата как руководителя.

Проводить оценку надо как сотрудников-специалистов, так и сотрудников-руководителей. Может в прошлом, сегодняшний руководитель попал на эту должность случайно и не имеет достаточных управленческих

способностей на этом месте и в дальнейшем. После ряда выдвижений он достигает уровня, где обнаруживается его некомпетентность, так как его новые обязанности ему не по силам. Больше его не повышают, но он по-прежнему остается на том месте, куда попал, хотя с обязанностями своими по-прежнему справиться не в состоянии. Процесс этот приводит к тому, что большинство должностей заняты людьми некомпетентными, остающимися на своих постах до ухода на пенсию. Дополнительно при такой оценке уже работающих руководителей можно увидеть индивидуальный управленческий стиль этого сотрудника, а значит, более эффективно работать с ним в резерве.

б) Оценка потенциала сотрудника.

Цель оценки: определить наличие или отсутствие у сотрудника потенциала в дальнейшем развитии способностей (т.е. определить уровень выраженности способностей при их наличии), в развитии специфических компетенций, которые необходимы для резерва [11, с.42].

Выводы к главе 1.

Зачисление во внутренний кадровый резерв может осуществляться несколькими способами: путем рассмотрения заявки кандидата на включение в кадровый резерв или самовыдвижением, на основании рекомендации руководителя и на основании результатов ежегодной аттестации, в том числе дополнительных оценочных процедур, а так же на основании достижения требуемого процента результативности программы наставник [3, с.260].

И на заключительном этапе определение резервиста на целевую должность возможно только при наличии положительной оценки готовности резервиста по конкурсу резервистов [15, с.252].

Конкурс резервиста – отборочный инструмент программы, проводимый, при возникновении потребности в кандидате на открытую вакансию. Критерии такого конкурса устанавливаются с учетом специфики должности Кадровым комитетом [18, с.110].

Решающее значение имеют следующие показатели оценки резервиста:

- соответствие уровня развития его компетенций целевой

должности;

- прогресс развития компетенций; эффективное выполнение непосредственных рабочих задач;
 - паспорт профессиональной карьеры сотрудника;
 - успешное выполнение Индивидуального плана развития не менее 80% с учетом рассматриваемого периода;
 - соответствие матрицы требований, предъявляемых к рассматриваемой должности;
 - процент результативности работы сотрудника в роли наставника.
- Резервист может быть исключен из запасного персонала по причинам:
- отрицательного результата прохождения оценочных процедур;
 - невыполнения непосредственных рабочих задач;
 - систематического невыполнения Индивидуального плана развития [14, с.201].

Таким образом, проанализировав основные аспекты формирования кадрового резерва можно отметить, что кадровый резерв – группа сотрудников, прошедшая специальный отбор в ожидании необходимой вакантной должности.

Так же существует два основных вида кадрового резерва: внутренний (оперативный и стратегический) и внешний.

Необходимо отметить, что основными принципами работы с кадровым резервом являются гласность, конкуренция и активность.

При формировании кадрового резерва были выделены три основных этапа формирования кадрового резерва: предварительный этап, этап разработки программ развития и заключительный этап.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ООО «ФЕРМЕР – ТОРГ 4»

2.1. Организационно - экономическая характеристика

Объектом исследования является организация – ООО «Фермер - Торг 4» расположенный по адресу г. Белгород, ул. Королёва 2а, корпус 2, офис 201.

В июне 2007 года вышло Постановление Правительства Белгородской области об областной целевой Программе «Семейные фермы Белогорья».

Миссия Программы - формирование экономической базы для устойчивого развития сельских территорий Белгородской области, способствующей обеспечению социальной стабильности в обществе на всей территории области.

В рамках Программы предусматривались разработка и реализация комплекса мероприятий, направленных на экономическую целесообразность производства сельскохозяйственной товарной продукции в личных подсобных хозяйствах (ЛПХ) и крестьянских фермерских хозяйствах (КФХ), в том числе - построение системы гарантированной продажи выращенной продукции. Одним из решений, призванных реализовать эти мероприятия являлось создание на территории Белгородской области сети специализированных магазинов «Фермер», включающей в себя не менее 50 магазинов (к 2015 году) с суммарной выручкой 900 млн. рублей/год.

ООО «Фермер - Торг 4» была образована в июне 2010 года, и является координационным центром всей сети магазинов.

Данная организация осуществляет:

- формирования штата сотрудников (как магазинов, так и самого офиса);
- проектирование зданий новых магазинов;
- осуществление маркетинговой политики;

- выстраивание потоков снабжения магазинов товарами;
- выстраивание потоков снабжения прикладным инвентарём;
- взаимодействие с поставщиками и партнёрами;
- выстраивание финансовых потоков;
- осуществление бухгалтерских функций;
- снабжение ИТ –технологиями и сервисной помощью;
- осуществление контрольно-ревизионной деятельности;
- все функции связанные с управлением персоналом.

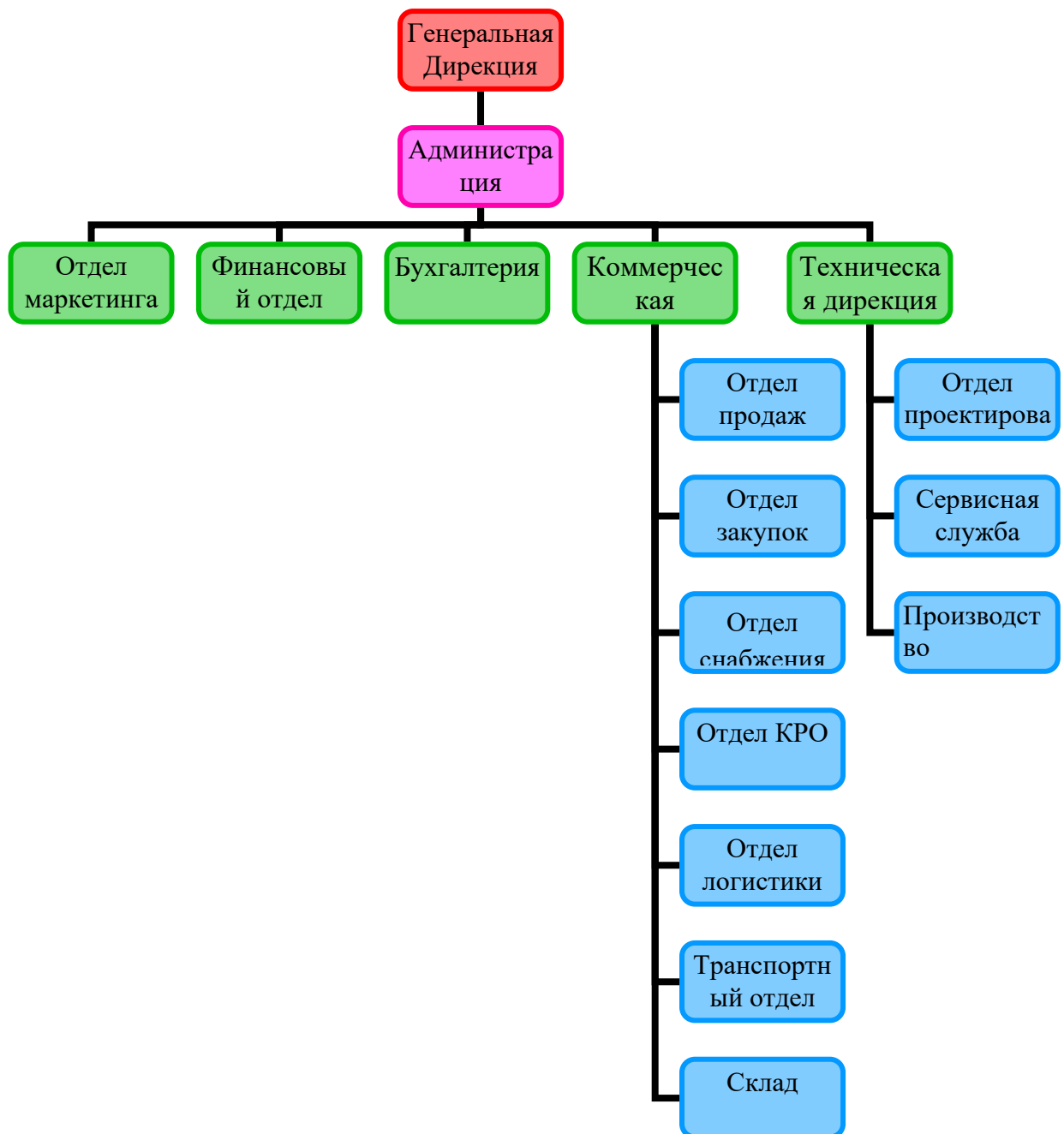


Рис. 2. - Организационная структура ООО «Фермер – Торг 4»

Организационно - управленческой структурой ООО «Фермер – Торг 4» является линейно - функциональная система управления. Она представляет собой принцип построения управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. Подразделения образуются по видам деятельности организации. Результаты работы каждого отдела оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач.

Функциональные взаимосвязи образуются между начальниками отделов, бухгалтерией и коммерческой дирекцией. Обращение при решении вопросов образуются на всех уровнях управления, это обеспечивает непрерывную работу организации и оказанию компетентной помощи сотрудникам при решении вопросов.

Недостатки линейно-функциональной структуры являются нарушение принципа единоначалия, трудности в принятии и реализации согласованных управленческих решений. Жесткое разделение труда способствует усилению заинтересованности каждого органа управления в выполнении только «своей» функции, что характерно для функциональных подразделений. Поэтому при появлении новых, нестандартных, сложных, межфункциональных задач возникает необходимость в частых согласованиях проектов решений на высшем уровне управления.

Согласно штанному расписанию, численность работников ООО «Фермер – Тор 4г» в 2015 году составила 102 человека.

Управления сетью строится на принципах иерархичности и адекватного управления.

Принцип иерархичности: Распределение полномочий между уровнями управления:

I уровень: Владельцы проекта (инициаторы, собственники, инвесторы, кураторы проекта).

II уровень: Руководство торговой сетью (Управляющий сетью, заместители по направлениям).

III уровень: Руководители функциональных подразделений торговой сети (начальники служб, отделов, руководители проектов и приравненные к ним лица).

IV уровень: Директора магазинов.

Далее необходимо проанализировать финансово – хозяйственную деятельность ООО «Фермер – Торг 4», которая будет отражена в таблице 2.3

Таблица 2.3

Динамика основных показателей финансово - хозяйственной деятельности ООО «Фермер – Торг 4» за 2013-2015 гг.

Показатели	Годы			Отклонение, ±	Темп роста, %	
	2013	2014	2015		2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Выручка от продажи в действующих ценах, тыс. руб.	24304 1	25406 2	26645 7	11021	104,5	104,9
Выручка от продажи в сопоставимых ценах, тыс. руб.	22585 8	23945 5	24996 0	13597,2	106,0	104,4
Себестоимость проданных товаров, продукции, тыс. руб.	19598 3	20415 8	21325 6	8175	104,2	104,5
Уровень себестоимости проданных товаров, %	80,6	80,4	80,0	-0,3	99,7	99,6
Валовая прибыль, тыс. руб.	47058	49904	53201	2846	106,0	106,6
Уровень валовой прибыли, %	19,4	19,6	20,0	0,3	101,4	101,6
Прибыль от продаж, тыс. руб.	7665	6073	4380	-1592	79,2	72,1
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	6407	4905	4841	-1502	76,6	98,7
Чистая прибыль, тыс. руб.	3823	2370	2300	-1453	62,0	97,0
Численность работников, чел.	113	100	102	-13	88,5	102
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	20992	21362	25359	370	101,8	118,7
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	9691	10640	12654	949	109,8	118,9
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1350, 2	1521, 3	1595, 6	171,1	112,7	104,9
Рентабельность по валовой прибыли, %	19,4	19,6	20,0	0,3	-	-
Рентабельность по прибыли от продаж, %	3,2	2,4	1,6	-0,8	-	-
Рентабельность по прибыли до налогообложения, %	2,6	1,9	1,8	-0,7	-	-
Рентабельность по чистой прибыли, %	1,6	0,9	0,9	-0,6	-	-

За анализируемый период в деятельности ООО «Фермер – Торг 4»

наблюдается стремительная тенденция к росту, чему свидетельствует значительное увеличение выручка от продаж за период 2015 года относительно к выручке 2013 года на +23416.

Имеется положительная динамика рентабельности по валовой прибыли на +0,6. Но рентабельность по чистой прибыли, по прибыли до налогообложения и по чистой прибыли имеет отрицательную динамику за 2015 год по отношению к 2013 и 2014 годам.

Так же имеется снижение прибыли от продаж, чистой прибыли в 2015 году по отношению к предшествующим годам.

Оплата труда руководителей подразделений и специалистов производится на основе должностных окладов. Каждому конкретному работнику размер должностного оклада определяется работодателем, но он не может быть ниже предусмотренных схемой должностных окладов. Размер надбавок к должностным окладам определяется персонально для каждого работника работодателем с учетом мнения руководителя подразделения.

Проанализировав данные таблицы можно увидеть, что возросла производительность труда и в соответствии с этим имеется положительная динамика среднемесячной заработной платы сотрудников.

Валовая прибыль заметно увеличилась в 2015 году по отношению к предшествующим годам на 106 %.

Таким образом, финансовое положение в ООО «Фермер – Торг 4» за последние 3 года может быть оценено как устойчивое.

Анализ имущества ООО «Фермер – Торг 4» за 2013-2015 годы представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Динамика состава и структуры имущества в ООО «Фермер – Торг 4» за 2013 - 2015 годы

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Структура имущества на конец 2013 г, %	Структура имущества на конец 2015 г, %
Имущество всего, в том числе	56175	52731	51263	100	100
1. Внеоборотные активы	36229	32419	28063	64,5	54,7

в т.ч. основные фонды (тыс. руб.)	36229	32419	28063	64,5	54,7
2. Оборотные активы	19946	20087	23200	35,5	45,3
в т.ч. запасы (тыс. руб.)	17662	18116	20127	31,4	39,3

Имущество в ООО «Фермер – Торг» имеет отрицательную динамику по показателю вне оборотных активов и имущества в целом. Но оборотные активы возросли в 2015 году по отношению к 2014 на 3113.

Ниже рассмотрим динамику использования основных фондов организации за исследуемый период и представленный в таблице 2.5

Таблица 2.5

Динамика показателей эффективности использования
основных фондов ООО «Фермер – Торг 4» за 2013-2015 гг.

Наименование показателя	2013г.	2014г.	2015г.	Изменения 2014г. к 2013 г отклонение (+,-)	Изменения 2015г. к 2014г.	
					отклоне ние (+,-)	темпы роста, %
Среднегодовая стоимость основных фондов тыс. руб.	36229	32419	28063	-3810	-4356	86,6
Выручка от продажи товаров, работ, услуг тыс. руб.	243041	254062	266457	11021	12395	104,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	3823	2370	2300	-1453	-70	97,0
Численность работников, чел.	113	100	102	-13	2	102
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	6407	4905	4841	-1502	-64	98,7
Внеоборотные активы	36229	32419	28063	-3810	-4356	86,6
Фондоотдача руб.	6,7	7,8	9,5	1,1	1,7	121,2

Продолжение таблицы 2.5

Фондоемкость руб.	0,15	0,13	0,11	-0,02	-0,02	84,6
Фондовооруженность тыс.руб./чел.	201,3	194,1	168,0	-7,1	-26,1	86,5
Фондорентабельность, %	17,7	15,1	17,3	-2,6	2,1	114,0

Проанализировав данные таблицы 2.5 по отношению 2015 года к

предшествующим годам, можно сказать что стоимость основных фондов уменьшилась на 4356 тыс. руб. в 2015 по сравнению с 2014 годом.

Выручка от продажи увеличилась на 12395 тыс. руб. в 2015 по сравнению с 2014 годом, и на 11021 тыс. руб. в 2014 по сравнению с 2013 годом.

Чистая прибыль организации упала на 70 тыс. руб. в 2015 по сравнению с 2014 годом и на 1453 тыс.руб. в 2014 году по сравнению с 2013.

Численность рабочих сократилась на 13 человек в 2014 по сравнению с предыдущим периодом и увеличилась на 2 человека в 2015 году по сравнению с 2014 годом.

Фондоотдача увеличилась на 1.1 руб. в 2014 году и на 1.7 в 2015 году по сравнению с 2013 и 2014 годами соответственно.

Фондоемкость уменьшилась на 0,02 руб. в 2014 и в 2015 году.

Фондовооруженность упала на 7,1 тыс.руб./чел. в 2014 по сравнению с 2013 годом и на 26,1 тыс.руб./чел. в 2015 по сравнению с 2014 годом.

Таким образом, мы можем прийти к выводу, что основные фонды используются неэффективно.

Проанализировав организационную характеристику ООО «Фермер – Торг 4», мы можем сделать основные выводы, что это относительно молодая и быстроразвивающаяся компания. Однако, в связи с высокой конкуренцией на рынке Белгородской области в последнее время в компании наблюдается неэффективное использование основных фондов, при том, что прибыль компании растет. ООО «Фермер – Торг 4» имеет линейно – функциональную структуру управления и 102 работника, согласно штатному расписанию за 2015 год.

2.2. Анализ системы управления персоналом в организации

Отдел кадров является обособленным структурным подразделением организации. Для выполнения функций и реализации прав кадровый отдел взаимодействует функционально:

1. Со всеми структурными подразделениями Организации по кадровым вопросам.

2. С юридическим отделом – для получения информации об изменениях в действующем законодательстве и правового обеспечения при подготовке кадровых документов.

3. С бухгалтерией – по вопросам оплаты труда, а также для предоставления копий приказов о приеме на работу, увольнении, переводе, отпуске, командировании, поощрении, привлечении к материальной ответственности.

4. С информационно-техническим отделом Организации – по вопросам обеспечения Отдела организационно-вычислительной техникой, ее эксплуатации и ремонта.

Основные задачи отдела кадров:

подбор и расстановка персонала, учет личного состава и ведение кадровой документации, контроль соблюдения за дисциплиной труда, повышение квалификации всех категорий работников, проведение аттестации персонала и рабочего места, формирование кадрового резерва, контроль за соблюдением трудовых и социальных прав работников, поддержка и укрепление благоприятного социально-психологического климата в коллективе, а также предупреждение трудовых конфликтов.

Отдел кадров ООО « Фермер-Торг 4» выполняет следующие функции:

1. Определение текущей потребности в персонале, а также анализ текучести кадров.

2. Подбор персонала совместно с руководителями заинтересованных структурных подразделений.

3. Разработка штатного расписания и изменение в него.

4. Документирование приема, перевода и увольнение работников.

5. Прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек.

6. Ведение учета личного состава работников организации, оформление личных дел, подготовка и выдача по требованию работника справок и копий

необходимых документов.

7. Документальное оформление служебных командировок.
8. Составление графика отпусков и учет использования отпусков, а также оформление отпусков в соответствии с графиком отпусков.
9. Ведение учета работающих в организации военнообязанных.
10. Подготовка материалов для представления работников к поощрениям.
11. Подготовка материалов по привлечению работников к материальной и дисциплинарной ответственности.
12. Выполнение запросов о трудовом стаже работников, работавших ранее в организации.
13. Организация и участие в аттестации персонала.
14. Формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности, составление планов развития всего персонала.
15. Составление планов повышения квалификации работников.
16. Организация табельного учета.

В состав отдела кадров входят 4 человека:

- начальник отдела управления персоналом;
- специалист по подбору;
- инспектор отдела кадров;
- специалист по обучению персонала.

Ниже нами будет представлена организационная структура отдела кадров.

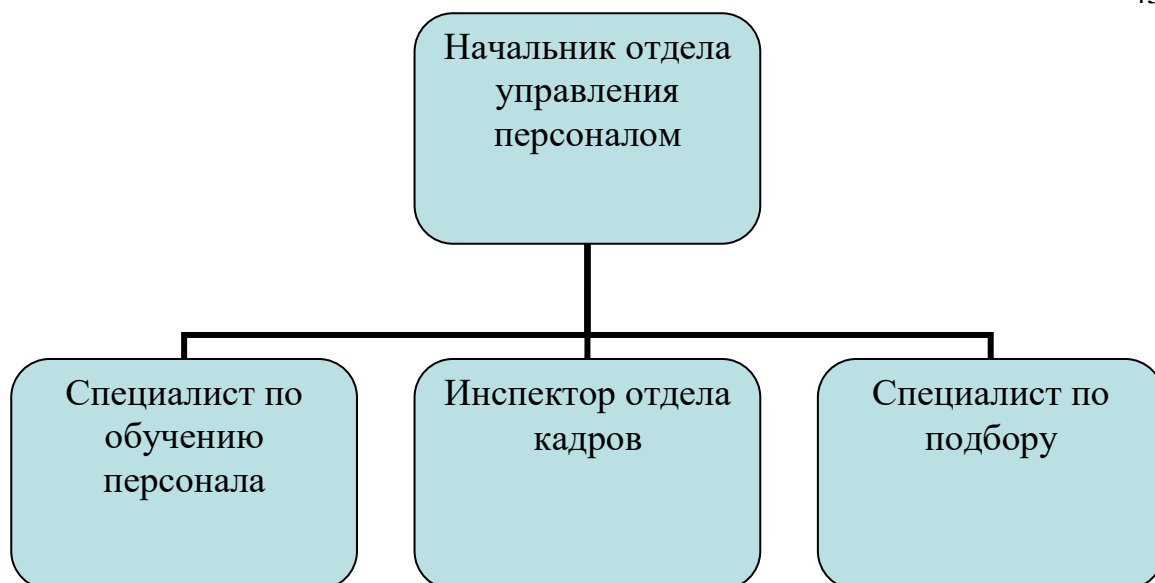


Рис. 3. – Организационная структура отдела кадров

Согласно данным рисунка 3 возглавляет отдел кадров начальник отдела управления персоналом, в подчинении у которого 3 специалиста.

Между ними четко разделены трудовые функции, что позволяет максимально сократить потери рабочего времени и повысить качество и количество выполняемой работы.

Проведем анализ динамики численности персонала в ООО «Фермер – Торг 4» за 2013 – 2015 гг. и отражена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Динамика численности работников ООО «Фермер – Торг 4»
за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения 2014г. к 2013 г.		Изменения 2015г. к 2014 г.	
				отклонение (+,-)	темпы роста, %	откло нение (+,-)	темпы роста, %
Персонал всего, в том числе	113	100	102	-13	0,88	2	1,02
Руководители	27	25	25	-2	0,92	0	1
Специалисты	47	45	38	-2	0,95	-7	0,84
Рабочие	39	37	39	-2	0,94	2	1,05

Для наглядности численность персонала представим данные в виде рисунка 4.

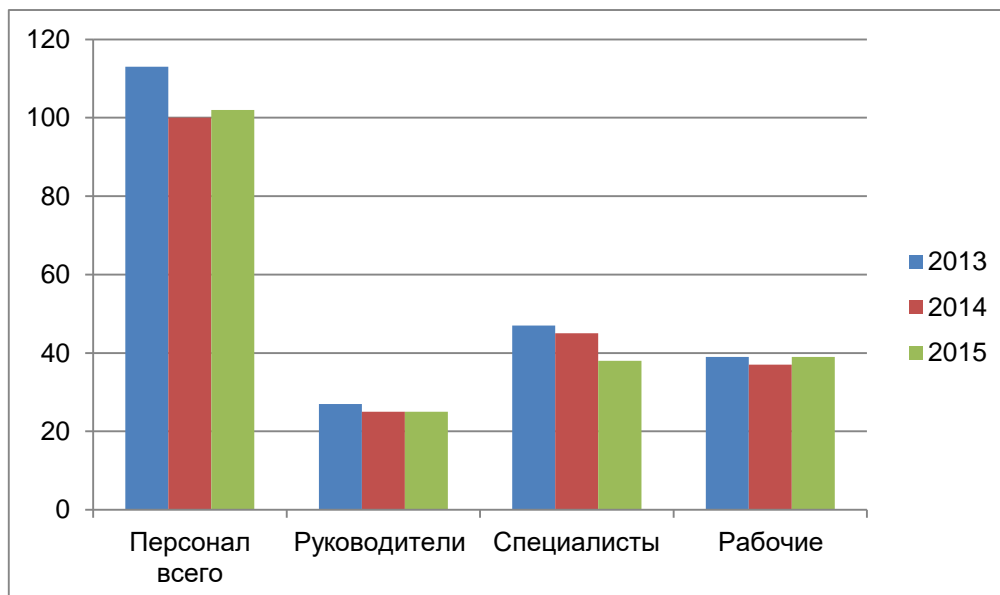


Рис. 4. Динамика численного состава работников ООО «Фермер – Торг 4» за 2013 – 2015 гг.

Анализируя представленные категории сотрудников ООО «Фермер – Торг 4» отметим: в данной организации большую категорию сотрудников составляют рабочие, а меньшую руководители. Но в среднем, категории равны, так как везде +/- 30 человек. Так же заметна отрицательная динамика темпа роста категорий «руководители» и «специалисты».

Возрастной состав сотрудников в ООО «Фермер – Торг 4» 2013-2015 г. рассмотрим в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Динамика численности сотрудников по возрасту в
ООО «Фермер – Торг 4» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.
Среднесписочная численность, в т.ч. возрастная группа	113	100	102
20-30	45	47	44

Продолжение таблицы 2.7

30-40	35	32	35
40-50	20	11	14

50 и более	13	10	9
------------	----	----	---

Ниже представим полученные данные в виде рисунка 5.

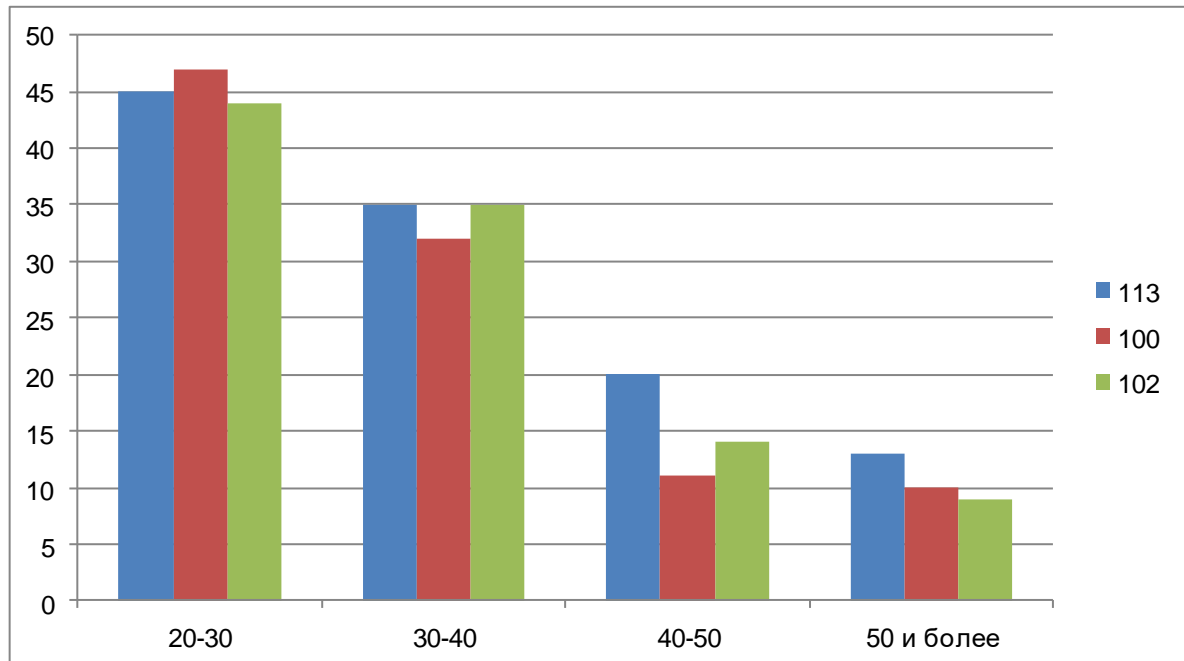


Рис. 5. - Динамика численности сотрудников по возрасту в ООО «Фермер – Торг 4» за 2013-2015 гг.

Изучив таблицу 2.7, можно сделать вывод, что в 2013-2015 годах наибольшую категорию составляют сотрудники в возрасте от 20 до 30 лет. А самая наименьшая – 50 и более. Так как в наибольшей категории сотрудников +/- 45 человек, а в наименьшей +/- 10 человек.

Динамика численности мужчин и женщин в составе сотрудников ООО «Фермер – Торг 4» за 2012 - 2014 гг. показан в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Динамика численности мужчин и женщин в составе работников ООО «Фермер – Торг 4» за 2013-2015 гг.

	2013г.		2014г.		2015г.		Отклонение	
	К-во, чел.	Уд. вес,%	К-во, чел.	Уд. вес,%	К-во, чел.	Уд. вес, %	2014г. к 2013г.	2015г. к 2014г.
Работники								
Женщины	96	84,9	85	0,85	85	83,3	-11	0
Мужчины	17	15,1	15	0,15	17	16,7	-2	2
Всего	113	100	100	100	102	100	-13	0

Представим полученные данные в виде рисунка 6.

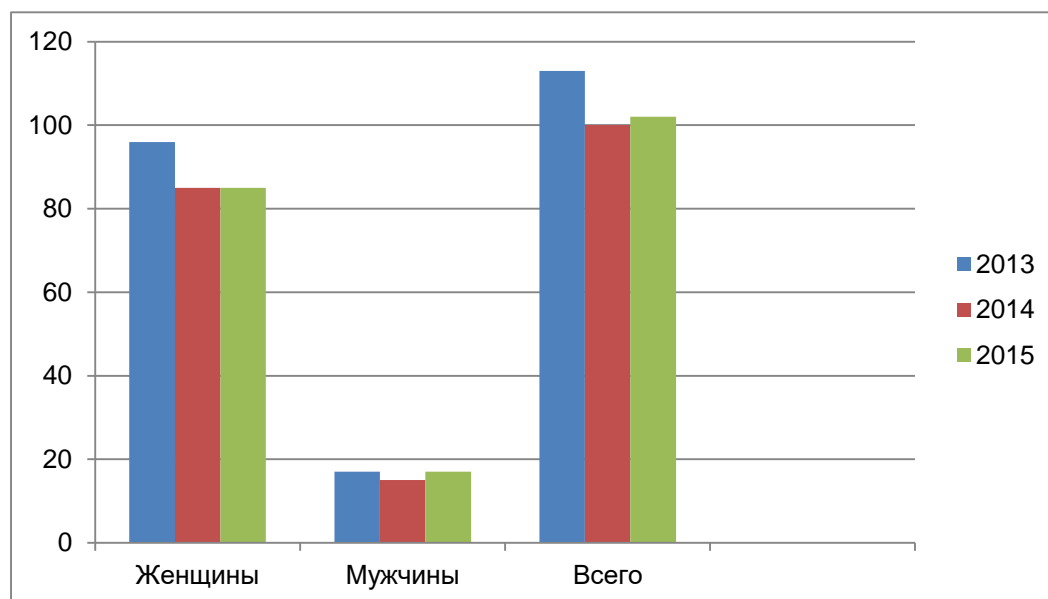


Рис. 6. - Динамика численности мужчин и женщин в составе работников ООО «Фермер – Торг 4» за 2013-2015 гг.

В ООО «Фермер – Торг 4» заметна отрицательная динамика по всем показателям. В 2013 году на предприятии трудилось 96 женщин, а в 2015 количество трудящихся женщин снизилось до 85 человек, что в процентах составляет 0,89%. С численностью мужчин динамика на одном уровне. В 2014 году количество работающих мужчин снизилось на 2 человека по отношению к 2013, а в 2015 повысилось на то же количество.

Проанализировав рисунок 6, сразу стало видно, что большую долю в организации занимают женщины. Образовательная структура персонала в ООО «Фермер – Торг 4» представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Динамика образовательной структуры персонала
ООО «Фермер – Торг 4» за 2013-2015 гг.

Уровень образования	2013г.		2014г.		2015г.		Абсолютное отклонение (+;-)	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2014г. к 2013г.	2015г. к 2014г.
Высшее	75	66,4	67	67	69	0,67	-8	2
Среднее	25	22,1	23	23	25	0,24		

специальное							-2	2
Общее среднее	13	11,5	10	10	8	0,07	-3	-2
Всего	113	100,0	100	100	102	100,0	-13	2

Далее представим полученные данные в виде рисунка 7.

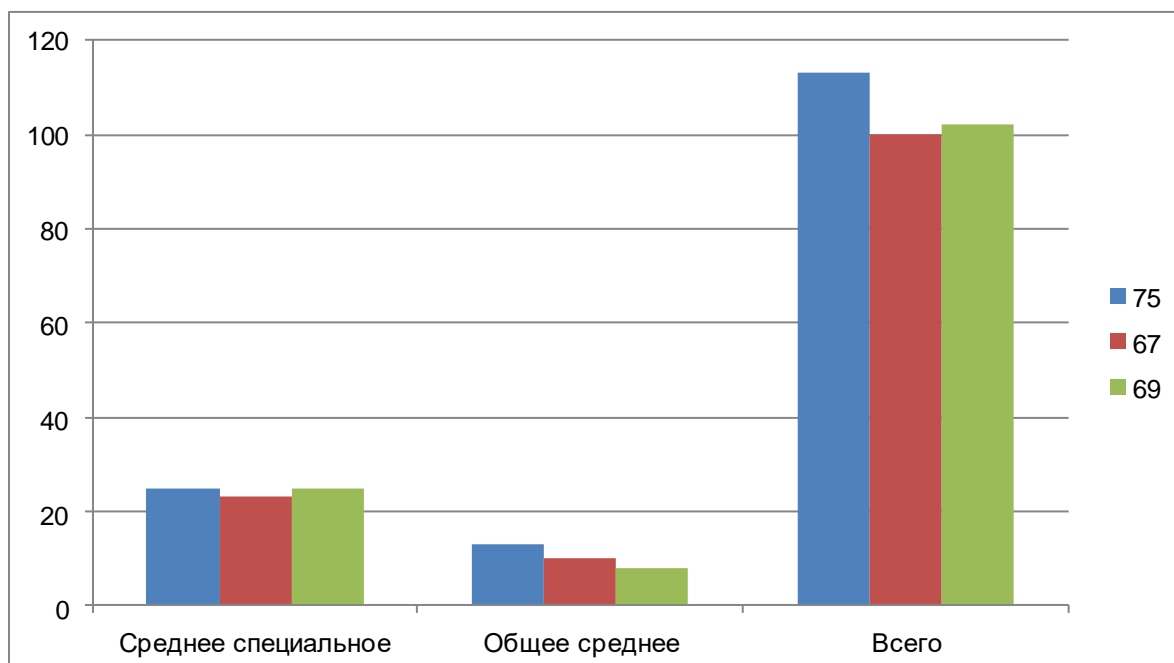


Рис. 7. - Динамика образовательной структуры персонала

ООО «Фермер – Торг 4» за 2013-2015 гг.

С каждым годом динамика категорий «высшее» и «общее среднее» образование падает. Абсолютное отклонение категории «высшее образование» 2013 года к 2015 году составляет -6 человек. Категория «среднее специальное образование» находится на одном уровне в 2013 и 2015 годах.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} * 100, \quad (2.1)$$

$$K_{\text{пр}2015} = 2 / 102 * 100 = 1,9 \%$$

$$K_{\text{пр}2014} = 0 / 100 * 100 = 0 \%$$

$$K_{\text{пр}2013} = 15 / 113 * 100 = 13,2\%.$$

Следует, отметить, что $K_{\text{пр}}$, в 2015 году уменьшился, по сравнению с 2013 годом.

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

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} * 100, \quad (2.2)$$

$$K_{\text{в}2015} = 0 / 102 * 100 = 0 \%$$

$$K_{\text{в}2014} = 13 / 100 * 100 = 13 \%$$

$$K_{\text{в}2013} = 20 / 113 * 100 = 17,6\%.$$

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ($K_{\text{пс}}$):

$$K_{\text{пс}} = \frac{\text{Количество работников проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} * 100, \quad (2.3)$$

$$K_{\text{пс}2015} = 100 / 102 * 100 = 98 \%$$

$$K_{\text{пс}2014} = 97 / 100 * 100 = 97 \%$$

$$K_{\text{пс}2013} = 111 / 113 * 100 = 98,2 \%$$

Расчет данных коэффициентов движения рабочей силы в ООО «Фермер – Торг 4» представлены нами будут в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Расчет коэффициентов движения рабочей силы
ООО «Фермер – Торг 4» за 2013 -2015 гг.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	2014 к 2013 г.		2015 к 2014 г.	
				отклонение (+,-)	темпы роста, %	отклонение (+,-)	темпы роста, %
Среднесписочная численность, чел	113	100	102	-13	-12	2	2

Количество принятого персонала, чел	15	0	2	-15	0	2	2
Количество уволившихся работников, чел	20	13	0	-7	0,65	-13	0
Коэффициент оборота по приему персонала, %	13,2	0	1,9	-0,0013	0	0,00019	0,019
Коэффициент оборота по выбытию, %	17,6	13	0	-0,0004	0,76	-0,0013	0
Коэффициент постоянства состава персонала предприятия, %	98,2	97	98	0,17	24	0,13	15

Коэффициент текучести кадров является индикатором здоровья организации, а также принимаемых в организации управленческих решений.

По данным таблицы, можно сделать вывод, что в данной компании больше людей увольняют, чем принимают. Так за период с 2013 по 2015 год в компанию было принято 17 сотрудников, а уволено за тот же период 33 человека. Таким образом, коэффициент оборота по прибытию за три года уменьшился, коэффициент оборота по убытию за тот же календарный период также сократился. Однако в организации наблюдается высокий показатель постоянства кадров.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что в организации наблюдается относительно постоянный численный состав, который за период 2014 – 2015 годов практически не изменился, высок показатель постоянства кадров, что говорит об отсутствии текучести кадров.

Далее нам необходимо провести анализ имеющегося кадрового резерва в ООО «Фермер – Торг 4».

2.3. Анализ кадрового резерва в организации

Одним из основных документов, который регламентируют процесс

формирования и использования резерва кадров в ООО «Фермер – Торг 4», является Положение о кадровом резерве (далее – Положение). В положении четко определены, цели и задачи процесса, последовательность действий, а также сферы ответственности.

Прежде всего, необходимо отметить, что в ООО «Фермер – Торг 4» сильная корпоративная культура, которая непосредственно влияет на стиль внутренних нормативных документов и в целом на кадровую политику.

Организационные мероприятия и ответственность за формирование и использования кадрового резерва, в соответствии с Положением, закреплены за Начальником отдела кадров. В свою очередь, он разрабатывает, согласовывает, а также реализует программы формирования и использования резерва кадров.

Целью формирования кадрового резерва в ООО «Фермер – Торг 4» является обеспечение регулярно растущей потребности в квалифицированном персонале, который обладает высокими профессиональными компетенциями и разделяет корпоративные ценности, традиции и цели.

В положении о резерве кадров четко уточнены категории и требования к специалистам, для которых и формируется резерв кадров. В первую очередь, являются работники, непосредственно связанные с обслуживанием клиентов, то есть операторы, кладовщики, инженер - программист, а также супервайзер.

К данной категории кандидатов основным требованием является наличие следующих клиентоориентированных качеств, а именно:

- доброжелательность,
- вежливость,
- стрессоустойчивость,
- коммуникабельность.

Ко второй категории относятся специалисты отдельных отделов, таких как: отдел закупок, отдел маркетинга, отдел кадров и другие. Для этой

категории приветствуется наличие профильного образования или небольшого опыта работы и конечно же, обязательное желание осваивать практические знания в данной сфере.

К третьей группе относятся руководители компании среднего звена. На замещение таких должностей могут назначать сотрудников компании, которые имеют стаж работы более 1 года. Основными требованиями предъявляемыми к ним, являются: знание и разделение корпоративных ценностей, а также приверженность к самой компании.

В положении так же уточнен порядок отбора кандидатов, формирование групп для прохождения обучения, распределение их к наставникам, а также порядок проведения оценки и аттестации после прохождения обучения.

Как известно, что состав и структура резерва кадров не может быть постоянными, они могут зависеть от потребностей в определенных должностях.

Далее, в таблице 2.11, мы постараемся отразить состав кандидатов резерва кадров.

Таблица 2.11

Состав кадрового резерва в ООО «Фермер – Торг» на 01.02.2016

	Количество анкет		Кол-во зачисленных в резерв		Кол-во направленных на обучение	
		%		%		%
1 категория: оперативные работники	92	49,4	39	66,1	16	84,2
2 категория: специалисты	46	24,7	12	20,3	2	10,5
3 категория: руководители	48	25,8	8	13,5	1	5,26
Итого	186	100	59	100	19	100

На 1 января 2016 года в кадровом резерве состояло 59 кандидата, из них:

- 39 кандидатов на замещение вакантных должностей оперативных исполнителей,
- 12 кандидатов на должности специалистов разных отделов,
- 8 кандидатов на должности руководителей среднего звена.

Также следует отметить, что такое количество анкет кандидатов получается заполнить спомощью каналов привлечения кандидатов, таких как: реклама в СМИ и на ТВ, информационные письма сотрудникам, приглашение в резерв кадров через объявления размещенные на официальном сайте компании и другое.

Всего из числа кандидатов, включенных в кадровый резерв к процессу обучения и к самой стажировки приступило 16 резервистов из группы оперативных работников, 2 кандидата на должность специалистов и только 1 кандидат на должность руководителя среднего звена.

Переход от кандидатов на вакантные должности до включение в штат значительно быстро происходит в первой и второй группе.

Это можно объяснить наличием свободных вакансий по данному направлению, что касается руководителей среднего звена, то у них организация обучения и стажировок значительно жестче и отличается по срокам прохождения и по самому содержанию.

Для формирования и развития кадрового резерва в ООО «фермер – Торг 4» есть определенные статья расходов, в которую включены следующие расходы:

- привлечение кандидатов в резерв, через рекламу в СМИ и на ТВ;
- оплата труда специалиста, курирующего данное направление;
- денежное вознаграждение наставников, закрепленных за резервистами.

Расход по этой статье непосредственно определяется количеством

кандидатов, включенных в кадровый резерв.

Финансирование формирования и использования кадрового резерва в ООО «Фермер – Торг 4» за 2013 – 2015 год отражены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Финансовые затраты на формирование кадрового резерва на 2013- 2015 гг.

Статья расходов	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1. Реклама в СМИ и на ТВ	55000	78000	92000
2. Аренда помещений	112000	125000	168000
3. Оплата труда наставникам и стажерам	72000	160000	250000
Итого:	239000	363000	510000

Данные таблицы 2.12, показывают, что с каждым годом объем финансирования резерва кадров растет, за счет увеличения потребности компании в восполнении кадрового состава.

Онако, на сегодняшний день ООО «Фермер – Торг 4» не проводит оценку эффективности того, насколько рационально расходуются выделенных из бюджета средства на формирование кадрового резерва, то есть затраты не сопоставляются с полученными результатами. Эта задача является одной из главных на сегодняшний день для компании.

Программа, по которой человека из кадрового резерва переводят в штат всегда меняется и зависит от того, к какой категории работника относится резервист.

Для рабочих в ООО «Фермер – Торг 4» программа перевода в штат начинается с того, что его знакомят с рабочим местом. В течение нескольких дней сотрудник должен осматривать рабочее место, а также ему предоставляется возможность наблюдения за наставником и если это необходимо, то может помогать в работе.

За время, отведенное резервисту, на знакомство с рабочим местом, он должен определить для себя, нравится ли ему эта должность. В свою очередь, наставник, также, должен присмотреться к резервисту и определить, подходит ли он на вакантную должность.

Кандидаты, которых одобрили наставники, и захотевшие сами работать

в данной организации переходят на следующий этап работы с кадровым резервом. Кандидата приглашают на стажировку или обучение.

Если кандидат не из штата сотрудников ООО «Фермер – Торг 4», то ему предлагают заключить трудовой договор, который соответствует Трудовому кодексу РФ.

Однако если кандидат уже работает в ООО «Фермер – Торг 4», то отдел кадров составляет к уже имеющемуся трудовому договору дополнительное соглашение о том, что работник будет выполнять обязанности по выбранной должности.

Пред тем, как подписать трудовой договор, работник обязательно должен изучить основные Положения, действующие в организации, а именно:

1. Правила внутреннего трудового распорядка;
2. Должностные инструкции;
3. Прочие нормативные документы, которые касаются должности резервиста.

Однако, для специалистов и руководителей, которые претендуют на включение из кадрового резерва в штат организации, вышеперечисленная процедура немного отличается.

К данной процедуре добавляется еще работа над тестовым заданием.

Резервисту предлагаются в тестовом задании различные ситуации, которые могут возникнуть в его работе, на которые, используя свои аналитические способности, резервист должен ответить. По результатам данного задания также оцениваются знания и умения резервиста.

Оценку результатов тестового задания должен проводить непосредственный руководитель подразделения.

Программа, по которой резервиста вводят в должности в ООО «Фермер – Торг 4» входят еще несколько этапов:

- Коммуникации и работа с непосредственным наставником на новом рабочем месте;

- Обучение на различных семинарах и тренингах;
- Оценка управленческих навыков для тех, кто претендует на должность руководителя.

Программа, по которой проводятся тренинги, должна меняться каждый месяц, а график, по которому проводятся стажировки для ввода в должность, должен составляться непосредственно под каждого резервиста.

Длительности стажировки, как правило, занимает от двух недель до нескольких месяцев. Однако если ситуации, когда вакансия не может быть долго открытой. В этом случае резервист может приступить к должности немного ранее, если имеет необходимый трудовой опыт.

В практике компании ООО «Фермер – Торг 4» чаще всего на новые должности переходят сотрудники уже работающие в компании, чем внешние соискатели.

В организации существует еще один вариант, по которому формируется кадровый резерв, когда в него включает практикантов из ВУЗов.

На сегодняшний день организация может предложить практикантам вакансии в отделе закупок и ИТ – отделе.

Организация может предложить включение в резерв тем практикантам, которые успешно покажут себя во время прохождения производственной практики. И если далее вакансии в отделах будут открыты, то их смогут пригласить на стажировку и дальнейшее зачисление в штат.

Проведя анализ процесса формирования кадрового резерва, мы можем прийти к выводу, что он еще не совершенствован.

Далее, нам необходимо провести SWOT – анализ системы формирования кадрового резерва в ООО «Фермер – Торг 4» (таблица 2.13).

Таблица 2.13

SWOT – анализ кадрового резерва ООО «Фермер – Торг 4»

Сильные стороны	Возможности
– Поддержка и одобрение политики	– Повышение

<p>формирования кадрового резерва на уровне вышестоящего руководства;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Наличие отдельной статьи в бюджете компании, направленной на обеспечение работы по формированию кадрового резерва; – Наличие регламентирующих документов (Положение, программа стажировки), определяющих порядок работы в данном направлении; – Наличие сотрудника отдела персонала (отдела развития персонала), курирующего процесс формирования кадрового резерва. 	<p>производительности труда за счет грамотно организованной системы для включения в кадровый резерв;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Сокращение затрат на систему формирования кадрового резерва; – Отбор непосредственно только квалифицированной персонала с опытом работы.
Слабые стороны	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие четко определенных требований к резервистам; – Недостаточно проработанная система наставничества. Некоторые наставники не обладают достаточными компетенциями для того, чтобы корректно передавать знания и навыки; – Не проработана программа дальнейшего сопровождения резервиста после стажировки; – Нет четкого представления о финансовой эффективности программы включения в кадровый резерв, не проводится анализ соотношения затрат и результатов. В результате руководители не владеют информацией о целесообразности затрат на реализацию программы кадрового резерва и возможностей их оптимизации. 	<ul style="list-style-type: none"> – неэффективное использование бюджета компании на формирование кадрового резерва; – снижение производительности труда.

Таким образом, в ходе проведенного SWOT - анализа, а также анализа процесса формирования кадрового резерва, мы обнаружили ряд проблем, которые требуют совершенствования.

Вывод к главе 2. ООО «Фермер – Торг 4» - молодая, но динамично развивающаяся компания в сфере торговли сельскохозяйственной продукцией на рынке Белгородской области.

На основе анализа мы увидели, что в компании наблюдается низкий уровень текучести кадров и высокий показатель постоянства кадров.

Основным документом, по которому регламентируется процесс формирования кадрового резерва является Положение о кадровом резерве.

В кадровый резерв включаются 3 категории сотрудников:

1. Работники, непосредственно занятые в обслуживании.
2. Специалисты некоторых отделов ООО «Фермер – Торг 4»: отдел

закупки, отдел маркетинга и IT – отдел.

3. Руководители среднего звена.

Проведя анализ кадрового резерва, мы выявили, что на начала 2016 года в кадровом резерве компании состояло 59 человек, 39 из которых претендовали на должности в сфере обслуживания, 12 на должности специалистов отделов и 8 на руководящие должности.

В результате проведенного SWOT – анализа, мы выявили ряд проблем в формировании кадрового резерва организации:

- Отсутствие четко определенных требований к резервистам;
- Недостаточно проработанная система наставничества. Некоторые наставники не обладают достаточными компетенциями для того, чтобы корректно передавать знания и навыки;
- Не проработана программа дальнейшего сопровождения резервиста после стажировки;
- Нет четкого представления о финансовой эффективности программы включения в кадровый резерв, не проводится анализ соотношения затрат и результатов. В результате руководители не владеют информацией о целесообразности затрат на реализацию программы кадрового резерва и возможностей их оптимизации.

На основании выявленных проблем, нам необходимо предложить мероприятия по совершенствованию системы формирования кадрового резерва в ООО «Фермер – Торг 4».

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ООО «ФЕРМЕР ТОРГ»

3.1. Разработка рекомендаций по формированию кадрового резерва

В ходе анализа организации ООО «Фермер – Торг 4» был выявлен большой недостаток в системе управления персоналом, а именно отсутствие кадрового резерва для столь специфичного предприятия, что несет с собой определенного рода бизнес-угрозы: большие затраты как финансового, так и временного характера на подбор новых специалистов, неуправляемость, снижение конкурентоспособности, снижение эффективности производства.

Формирование кадрового резерва имеет и положительные стороны:

- финансовая выгода (отсутствие расходов на подбор новых специалистов);
- экономия времени (закрытие должностей в короткие сроки);
- высококвалифицированный штат (резерв обучен по специально-разработанной программе);
- содействие и продвижение собственного персонала – политика ценности сотрудников;
- быстрая адаптация сотрудников в коллективе;
- специалист практически «отточен» под компанию, отлично понимает политику и
- характерные черты отношений и быстрее приспосабливается к новой должности;
- перспективы стабильности и конкурентоспособности любого предприятия;
- повышение продуктивности и результативности.

С учетом того, что в настоящее время очень сложно найти действительно хорошего профессионального сотрудника, который эффективно будут выполнять поставленные перед ним задачи, формирование

кадрового резерва будут оптимальным решение такого рода задач в управлении персоналом. Исходя из целей развития ООО «Фермер – Торг 4» необходимо поставить конкретные цели формирования кадрового резерва, которые необходимо четко сформулировать и ранжировать по приоритетам. Учитывая это, необходимо отметить все мероприятия при формировании кадрового резерва и работы с ним.

Прежде чем заняться формированием кадрового резерва, необходимо выявить сотрудника, который будет заниматься данным мероприятием. Так как данное мероприятие является одной из функций менеджера по персоналу, то целесообразно поручить данное мероприятие ему, а так же внести корректировку в должностную инструкцию о функции формирования кадрового резерва. Далее необходимо сформулировать порядок формирования кадрового резерва.

Проведенный нами, во второй главе анализ формирования кадрового резерва дал возможность определить его проблемное поле. Для устранения выявленных проблем мы предлагаем ряд мероприятий, представленных в таблице 3.14.

Таблица 3.14

Рекомендации по совершенствованию системы формирования кадрового резерва в ООО «Фермер – Торг 4»

№ п/п	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Отсутствие четких требований к резервистам	1. Снижение текучести персонала и отбора неквалифицированных сотрудников за счет своевременной оценки	1.1. Внедрение конкретных требований к кандидатам для создания кадрового резерва;	Оценка того соответствует ли определенный кандидат на вакантную должность
2	Не проработана программа дальнейшего сопровождения резервистов	2. Устранение психологической напряженности в процессе вливания нового сотрудника	1.1. Введение системы адаптации для новых сотрудников на срок от 1 до 3 месяцев;	Эффективно организованная адаптация позволяет снизить затраты компании на привлечение новых сотрудников, и

	после стажировки	в рабочий коллектив		получить финансовые результаты от быстрого ввода резервистов в должность
3	Некоторые наставники не обладают нужными компетенциями для полноценного наставничества	3. Повышения качества программы наставничества для повышения результативности труда	3.1. Введение программы наставничества в практику деятельности.	Доверительные отношения между наставником и резервистом повышают эффективность деловой коммуникации и способствуют образованию команды в коллективе

Таким образом, мы определили основные рекомендации для нашего исследования, основной целью которых является достижение общей цели, а именно повышение производительности труда.

Таким образом, наш проект совершенствования включает в себя 3 параллельных этапа с различными мероприятиями.

Далее необходимо определить перечень ресурсов, непосредственно задействованных в наш проект совершенствования:

- 1) финансовые: ресурсы компании в размере 200 000 рублей в ФОТ;
- 2) возобновляемые: 198 человеко – часов, которые потребуются на составление положений и распределение обязанностей между наставниками;
- 3) расходуемые: не потребуются.

Далее необходимо рассчитать затраты на предложенные нами мероприятия, отраженные в таблице 3.15.

Таблица 3.15

Оценка стоимости мероприятий на формирование эффективного кадрового резерва в ООО

«Фермер – Торг 4»

Мероприятие	Сумма
Внедрение конкретных требований к кандидатам для создания кадрового резерва;	В рамках заработной платы сотудников отдела кадров
Введение системы адаптации для новых сотрудников на срок от 1 до 3 месяцев	В рамках заработной платы сотудников отдела кадров
Введение программы наставничества в практику деятельности.	200 000 в ФОТ
Итого	200 000 рублей

На мероприятия по формированию эффективного кадрового резерва необходима сумма в 200 000 рублей для оплаты труда наставников.

Первым мероприятием мы предлагаем ввести новые критерии в уже существующее Положение о требованиях к кандидатам для включения в кадровый резерв.

На сегодняшний день существует определенный перечень критериев, по которым кандидаты попадают в кадровый резерв. Эти критерии закреплены в Положении о кадровом резерве. Но недостаток этих критериев в том, что они имеют довольно таки размытые понятия и никакой точности. И поэтому нечеткость установленных критериев не несет в себе никакой эффективности в процессе формирования кадрового резерва.

Для того, чтобы правильно составить критерии к кандидатам, мы предлагаем следующую методику:

Для разработки критериев отбора кандидатов должна использоваться следующая методика:

1. Сформировать список должностей, на которые могут подбираться люди в кадровый резерв.
2. Провести среди кандидатов анализ на их профессиональные знания, умения и навыки.
3. Постараться дать оценку возможным профессиональным качествам кандидата, которые могут повлиять на снижение результативности труда.
4. Затем составляется список требований, которые должны обязательно быть у кандидата, желаемые качества и те, которые необязательно могут быть.

Результат разработки требований к резервистам представлен в таблице 3.16.

Требования к кандидатам в кадровый резерв в ООО «Фермер – Торг 4» по категориями должностей

Категория резервистов	Обязательные требования	Желаемые требования	Необязательные требования
1. Обсуживающий персонал	<ul style="list-style-type: none"> – Желание работать в сфере сервиса и обслуживания. – Вежливость, доброжелательность – Способность к обучению, освоению новых знаний и навыков. – Лояльность к компании. 	<ul style="list-style-type: none"> – Наличие профильного образования. – Наличие опыта работы в аналогичной сфере и должности 	<ul style="list-style-type: none"> – Возраст. – Пол – Образование – Уровень интеллекта – Способность к решению аналитических задач – Лидерские качества.
2. Специалисты	<ul style="list-style-type: none"> – Желание работать в данной должности. – Наличие или получение профильного образования. – Способность к обучению, освоению новых знаний и навыков. 	<ul style="list-style-type: none"> – Наличие опыта работы в аналогичной сфере или должности. – Коммуникативные способности. – Уровень интеллекта. – Способность к решению аналитических задач 	<ul style="list-style-type: none"> – Возраст – Пол – Лидерские качества.
3. Руководители	<ul style="list-style-type: none"> – Опыт работы в компании. – Лидерские качества. – Способность к обучению, освоению знаний и навыков. 	<ul style="list-style-type: none"> – Коммуникативные способности – Уровень интеллекта – Способность к решению аналитических задач – Образование 	<ul style="list-style-type: none"> – Возраст – Пол – Опыт работы в аналогичной должности.

Анализ тех качеств, которые мы провели во 2 главе работы показывает нам, что от того, насколько серьезно относятся сотрудники ООО «Фермер – Торг 4» будут относиться к своим трудовым обязанностям будет зависеть и эффективности работы всей организации.

Те сотрудники, которые заняты своей трудовой карьеры, проявляют интерес, активно участвуют в жизни организации, показывают высокую планку работы.

Для того чтобы понять соответствует ли резервист заявленной

должности, мы рекомендуем применять следующие методы:

- на этапе обучения или стажировки анализировать результаты его деятельности, следить за качеством его работы,
- оценить насколько серьезно относится кандидат к своей работе (активность, целеустремленность),
- собрать рекомендации от руководителя или коллег;
- оценить уровень заинтересованности и ответственности в своей работе,
- провести тестирование для того, чтобы выявить способности к обучению. Мы предлагаем такие методики, как личностный опросник Л. Кеттела и тест – опросник Калининского.

Оценка того соответствует ли кандидат для включения в кадровый резерв должна быть комплексной, так как это позволит достичь наибольшей эффективности работы резерва.

Для кандидатов, не работающих в ООО «Фермер – Торг 4» главным фактором должно стать желание работать и развиваться в данной компании.

Также, мы считаем, что одним из главных факторов должно стать:

- Стрессоустойчивость,
- Компетентность,
- Коммуникабельность.

Мы считаем, что в первые дни стажировки каждого работника у непосредственного руководителя уже может сложиться общее впечатление, о том соответствует ли кандидат или нет.

Для того чтобы усовершенствовать уже существующее Положение о кадровом резерве, мы предложили разделить эту программу на 2 части: основное обучение и специальное обучение. Результаты Программ можно увидеть в таблицах 3.17 и 3.18.

К основному обучению мы отнесли усвоение новыми сотрудниками миссии, целей и задач ООО «Фермер – Торг», ее организационной структуры и ценностей, действующих внутри организации.

К специальному обучению мы отнесли те профессиональные качества и умения, которые необходимы кандидатам на включение в кадровый резерв.

Таблица 3.17

Основная программа профессионального развития для резервистов ООО «Фермер – Торг 4»

Мероприятие	Цели	Формы и методы
1. Изучение истории, миссии, философии компании, корпоративных стандартов.	Повышение лояльности сотрудника к компании. Освоение стандартов работы.	Лекции, тренинги, семинары, просмотр видеоматериалов.
2. Изучение организационной структуры и потоков внутренней коммуникации.	Установление эффективной деловой коммуникации между сотрудниками компании.	Семинар.
3. Контрольные мероприятия на закрепление базовых знаний	Закрепить базовые знания, необходимые для качественной работы.	Тестирование, экзамен.

Проводить основную программу мы предлагаем в форме лекции, которая длится около 6 часов или 1 учебного дня. В такое обучение можно включать до 12 человек.

Далее рассмотрим специальную программу (таблица 3.18).

Таблица 3.18

Специализированная программа профессионального развития для резервистов ООО «Фермер – Торг 4»

Мероприятие	Цели	Формы и методы
1. Изучение должностных обязанностей	Понимание функционала работы, требований к должности, зон ответственности.	Самостоятельная работа
2. Наблюдение за работой наставника. Освоение должностных обязанностей на практике	Формирование профессиональных знаний, умений и навыков.	Обучение на рабочем месте. Совместная работа с наставником
3. Освоение технических средств (оборудования, инвентаря, программного обеспечения и т.д.), необходимых для выполнения должностных обязанностей	Формирование технических знаний, умений и навыков	Обучение на рабочем месте. Совместная работа с наставником
4. Повышение коммуникативной компетентности	Выработка навыка эффективных деловых и межличностных коммуникаций	Тренинг
5. Школа лидеров (только для	Развитие лидерских качеств,	Тренинг

резервистов «руководитель»)	категории	формирование эффективного управления	навыков	
--------------------------------	-----------	---	---------	--

Специальная программа будет рассчитана на усвоение своих должностных обязанностей уже непосредственно на рабочем месте.

Специальная программа предполагает собой индивидуальную работу с каждым кандидатом либо работу одного наставника и максимум двух кандидатов.

Как мы уже упоминали ранее, продолжительность такого обучения может длиться от двух недель до нескольких месяцев. Однако самым оптимальным мы считаем обучение около 3-4 недель.

Второе мероприятие предполагает создание системы адаптации новых сотрудников.

Освоение программы профессионального развития резервистов не гарантирует качественной и эффективной самостоятельной работы, поэтому необходимо внедрить программы адаптации и наставничества.

Цель предлагаемого мероприятия – снизить уровень психологической напряженности при попадании сотрудника в новый коллектив и помощь ему в освоении.

Целесообразным мы считаем внедрить программу адаптации для каждого сотрудника от 1 до 3 месяцев. Срок различен, так как все люди разные и кому – то может понадобится больше времени на сплочение с коллективом.

Также, такая программа необходима для того, чтобы новичок быстрее ознакомился со своими трудовыми обязанностям.

Мы предлагаем включить в программу адаптации резервистов ООО «Фермер – Торг 4» ряд мероприятий:

1) Непосредственную работу наставника и резервиста в рабочем процессе.

2) Необходимость формирования положительных отношений между наставником и подчиненным.

3) Необходимость обучения наставника тому, что он всегда должен проявлять обратную связь по отношению к своему подопечному.

4) Если у новичка возникли трудности, то наставник должен сразу предоставить ему помощь в ситуации.

Внедрение такой программы не просто поможет повысить эффективность работы кадрового резерва, но и достичь таких результатов, как:

- Повышение уверенности в своих силах нового сотрудника в результате поддержки наставников. Реализация программы адаптации резервистов имеет несколько положительных результатов. Если полученный опыт от наставника будет положительным для резервиста, то делая какую – либо работу самостоятельно резервист будет стараться сделать ее максимально эффективно.

- Усиление коммуникационных отношений между наставником и резервистом в результате совместной работы, что также повысит не только качество социально – психологического климата, но и повысит трудовые показатели, так как работа в коллективе укрепляет отношения внутри рабочего коллектива.

- Повышение качества работы не только новичка, но и наставника, так как в непосредственном обучении он совершенствует и свои навыки и умения, а также развивает коллективный дух. Также наставник в процессе наставничества повышает эффективность не только своей работы, но и работы всего отдела в целом.

Если эффективно организовать адаптацию нового персонала то можно достичь снижения затрат компании на поиск новых сотрудников и следовательно улучшить финансовые показатели организации.

Третьим мероприятием мы предлагаем внедрение Программы наставничества.

Наставники – это работники, которые непосредственно могут передать свой опыт и знания новым сотрудникам и обладающие для этого

необходимым набором компетенций. Как правило, наставниками назначают тех сотрудников, которые показывают высокие показатели производительности труда.

Необходимым связующим звеном с программой адаптации является программа наставничества для новых сотрудников организации. Цель данной программы – связать процесс адаптации сотрудника с его обучением.

Программа наставничества в ООО «Фермер – Торг 4» должна включать следующие мероприятия:

- 1) Определение из числа сотрудников наставников самых опытных и долго работающих.
- 2) Освоение наставниками программы наставничества, а также правил, по которым необходимо работать с новичками.
- 3) Закрепление каждого резервиста за определенным наставником.
- 4) Непосредственная коммуникация между резервистом и наставником.
- 5) Характеристика резервиста со стороны наставника.
- 6) Характеристика наставника со стороны резервиста.

Однако при реализации программы наставничества может возникнуть ряд проблем. Рассмотрим некоторые из этих проблем.

1. Далеко не все сотрудники компании могут стать участниками программы наставничества, что связано, прежде всего, с тем, каким набором личностных качеств обладает сотрудник. Для программы наставничества главное, чтобы у сотрудника было терпение, а также желание передавать свои умения другим людям.

2. Внедрение программы наставничества связано с тем, что на наставников возлагается сильная ответственность, которая сопровождается нагрузкой, как физической, так и моральной, так как им приходится совмещаться рабочий процесс и наставничество.

Также, наставничество – это ответственность, которая возлагается на сотрудника. Если он показывает плохой примере резервисту, то снижаются и

результаты его деятельности.

Каждый сотрудник организации будет опасаться, что если наставник окажет негативное внимание на резервиста, то это может нанести вред всей компании в целом.

Для того, чтобы данных проблем не возникло мы предлагаем предпринять следующие мероприятия:

1) Провести для наставников мотивационный комплекс мероприятий. Причем мотивация должна быть как материальная, так и различные благодарности, грамоты.

2) Наставники должны приглашаться на все собрания руководства в организации, так как они несут непосредственную ответственность.

3) Несмотря на все обстоятельства, процесс включения стажера и снятия дополнительного напряжения с наставника распределяет ответственность за всю стажировку равномерно между участниками процесса наставничества.

Таким образом, нами была предложена программа совершенствования системы формирования кадрового резерва в ООО «Фермер – Торг 4».

3.2. Социально – экономическая эффективность мероприятий

При расчете экономической эффективности необходимо определить ключевые статьи затрат на мероприятие, а именно затраты на процесс формирования кадрового резерва.

Так же важно сделать оценку затрат на внешний подбор персонала для организации, что поможет оценить необходимость в формировании кадрового резерва.

Процесс формирования кадрового резерва в ООО «Фермер – Торг 4» регламентирован следующими документами:

- требования к кандидатам в кадровый резерв;
- программа адаптации участников кадрового резерва;

– программа наставничества участников кадрового резерва.

Система формирования кадрового резерва имеет четкую цель, конкретные задачи, ограниченные по времени, а так же подробные программы профессионального развития резервистов, адаптации и наставничества а так же показатели результативности. Итак, в таблице представлены данные необходимые для оценки затрат на подбор персонала вне организации.

За 4 месяца формирования нового кадрового резерва (январь – апрель 2016 года) в его работе приняло участие 192 человека, из которых 63 человека – сотрудники компании или внутренний резерв и 129 – внешние кандидаты.

Для того, чтобы рассчитать эффективность формирования кадрового резерва, приведем данные по структуре и количеству вакансий, а также по составу кадрового резерва за период с 01.01 по 30.04. 2016 (табл. 3.19).

Таблица 3.19

Структура вакансий и кадрового резерва в ООО «Фермер – Торг 4» за период с 01.01.2016 по 30.04.2016.

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Итого за период
Количество вакансий	3	2	4	3	12
Количество человек, прошедших в кадровый резерв	5	10	7	12	34
Количество резервистов, прошедших программу обучения	2	3	7	5	17
Количество резервистов, переведенных на должность	-	-	2	3	5

С введением требований к кандидатам в кадровый резерв качество резервистов заметно улучшилось. Так, все кандидаты на позиции администраторов и менеджеров проходят обучение и приступают к самостоятельной работе в должности. Также способствует достижению высоких результатов программы наставничества и адаптации.

Далее произведем расчеты показателей укомплектованности кадрового резерва, текучести персонала, постоянства трудового коллектива и

замещения вакантных позиций из кадрового резерва. Для оценки эффективности разработанной программы сравним показатели до внедрения мероприятий и по истечению 4 месяцев действия программы

Показатель укомплектованности кадрового резерва рассчитан как отношение количества резервистов к количеству вакансий по данным категориям персонала. В 2015 году было 72 вакансии, а численность кадрового резерва составляла 59 человек.

Укомплектованность рассчитываем по формуле:

$$U_{кр} = K_p / K_v * 100\% \quad (3.4)$$

Где $U_{кр}$ – показатель укомплектованности кадрового резерва, в %,

K_p – количество резервистов, человек,

K_v - количество вакансий, планируемых к замещению за счет кадрового резерва, штук.

Тогда укомплектованность кадрового резерва до внедрения мероприятия составила:

$$59/72 * 100\% = 48,3\%.$$

Аналогично рассчитаем показатель укомплектованности кадрового резерва за время реализации программы. По должностям было открыто 12 вакансий. Увеличение числа вакансий связано с расширением. В кадровом резерве состояло 34 человека. Тогда укомплектованность резерва будет равна

$$34/12 * 100\% = 283,8\%.$$

Положительная динамика показателя подтверждает повышение результативности программы формирования кадрового резерва.

Замещение вакантных позиций из кадрового резерва рассчитывается как отношение количества вакансий, закрытых из кадрового резерва к общему количеству вакансий.

Замещение вакантных позиций рассчитаем по формуле:

$$K_z = K_{zr} / K_v * 100\% \quad (3.5)$$

Где K_z – коэффициент замещения вакантных позиций, в %,

K_{zr} – количество вакансий, закрытых из кадрового резерва, штук,

K_v – общее количество вакансий, штук.

Произведем расчет данного показателя для 2015 года.

$$9/72 * 100\% = 12,5\%$$

Показатель свидетельствует, что только 12,5% вакансий восполнялось за счет кадрового резерва.

Показатель замещения вакансий из кадрового резерва для периода реализации программы равен:

$$5/12 * 100\% = 41,6\%.$$

Расчет показателя подтверждает эффективность реализуемой программы формирования кадрового резерва.

Сведем результаты расчетов в таблицу (табл. 3.20) и проанализируем общую динамику изменения показателей.

Таблица 3.20

Показатели эффективности формирования кадрового резерва в ООО «Фермер – Торг 4»

Показатель	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Динамика
Укомплектованность кадрового резерва	48,3	283,8	+ 235,5
Замещение вакантных позиций из кадрового резерва	12,5	41,6	+ 29,1

Проведенные расчеты свидетельствуют о положительной динамике всех показателей эффективности программы, причем по таким показателям, как укомплектованность кадрового резерва и замещение вакантных позиций из кадрового резерва рост составил более 50%.

Это означает, что в результате проведения мероприятий, направленных на формирование кадрового резерва, в компании наметились такие

позитивные изменения, как восполнение вакансий подготовленными кадрами, снижение текучести персонала, повышение профессионального уровня сотрудников, сокращение затрат на привлечение и адаптацию персонала со стороны.

Проанализируем социальные результаты внедрения нашего проекта.

Отметим положительное влияние подготовки по программе наставничества и адаптации на работу резервистов: наличие позитивных изменений в ходе опроса отметили 91,4% сотрудников.

В качестве позитивных изменений слушатели отметили следующее:

- расширение кругозора, изменение взглядов на управление в организации;
- появление осознанного подхода к решению проблем;
- улучшение планирования рабочего времени;
- улучшение самоорганизации на рабочем месте;
- улучшения в управлении командой;
- улучшение общения с подчиненными.

Отмеченные слушателями позитивные изменения были сгруппированы по критерию влияния изменений в работе слушателей на работу подразделения, в котором работает слушатель.

Из этого можно сделать вывод, что предложенные нами мероприятия привели к повышению мотивации персонала на достижение целей подразделений, в которых они работают, кроме того подготовка по данной программе способствовала улучшению внутрифирменной координации.

Вывод к главе 3. Таким образом, можно сделать вывод, что отсутствие кадрового резерва или плохая его организация несет в себе негативные последствия для эффективного функционирования организации.

Так же рассмотрев деятельность ООО «Фермер – Торг 4», можно отметить, что данная организация является одной из ведущих в сфере торговли сельскохозяйственной продукцией.

Изучив детально деятельность данной организации и все ее структуры,

включая организационную, половозрастную, категории персонала, образовательную и т.д., была выявлена значительная проблема в системе управления персоналом и несущая в себе высокую угрозу для эффективного функционирования организации и конкурентоспособности в рыночных условиях, а именно недостаточно эффективно организованный кадровый резерв.

Рассчитав эффективность предложенных нами мероприятий, мы можем сделать вывод, что они эффективны и положительным образом влияют на все кадровые процессы в ООО «Фермер – Торг 4».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Самореализация работника и желание сделать успешную деловую карьеру в последнее время является одним из основных мотивов трудовой деятельности работников. Наличие возможности для применения своих навыков и умений, а также повышение их уровня мотивирует сотрудников на эффективную работу в компании и способствует росту их лояльности.

Из существующей на сегодняшний день в Российской Федерации политической и экономической ситуации, многим компаниям, в том числе и ООО «Фермер – Торг 4» приходится идти на необходимые меры по оптимизации организационной структуры компании и снижению расходов на персонал.

Одним из основных документов, который полностью регламентирует процесс формирования, и развития кадрового резерва в исследуемой компании является Положение о формировании резерва кадров.

На практике в состав резерва кадров включают следующие категории персонала:

- категория рабочих, люди, которые непосредственно заняты обслуживанием;
- специалисты различных структурных подразделений, таких как: отдел маркетинга, отдел закупок, отдел кадров и другие;
- руководители разного уровня.

На 1 января 2016 года в кадровый резерв было включено 59 кандидатов: из них 39 претендентов на замещение вакантных должностей оперативных исполнителей, 12 человек на должность специалистов, по разным направлениям и 8 кандидатов на замещение должностей руководителей различного уровня.

В ходе проведенного исследования в рамках имеющегося резерва кадров в ООО «Фермер – Торг 4» нами были выявлены следующие проблемы:

- отсутствуют четко прописанные требования к кандидатам в резерв;
- недостаточно эффективно организована работа наставников, то есть часть наставников, не обладает достаточным уровнем профессиональных компетенций, для передачи знаний и владений.
- после прохождения кандидатами стажировок качественно не проработана программа их дальнейшего сопровождения;
- отсутствует четкое представление об экономической эффективности предлагаемой программы, практически не проводится анализ соотношения различных затрат и полученных в итоге результатов. В итоге руководители компании не владеют полным объемом информации о целесообразности затрат направленных на реализацию программы формирования и использования резерва кадров, а также возможностей их оптимизации.

В данной работе специально для ООО «Фермер – Торг 4» разработана программа по созданию полноценной системы кадрового резерва с указанием основных этапов, мероприятий и сроков их реализации.

В соответствии с поставленной целью работы была проведена разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы формирования кадрового резерва.

1. Для повышения эффективности работы с кадровым резервом были разработаны критерии отбора кандидатов для каждой категории резервистов.

2. Разработана и внедрена программа профессионального развития резервистов, в программе выделены теоретические и практические блоки, конкретизированы темы обучения, знания, умения и навыки, которые должны быть сформированы у резервиста за время участия.

3. Для преодоления трудностей перехода к новой должности разработана и реализована программа адаптации резервистов, а для поддержки в решении профессиональных задач – программа наставничества.

В результате действия данных программ практически все резервисты, прошедшие обучение, приступили к самостоятельной работе.

4. Расчет таких показателей, как укомплектованность кадрового резерва, замещение вакантных позиций за счет кадрового резерва, до и после реализации мероприятий подтвердили эффективность разработанной системы.

5. Для удержания достигнутых результатов и продолжения работы по формированию кадрового резерва рекомендуется.

Стоит также отметить, что формирование кадрового резерва требует значительных материальных и трудовых затрат, но в результате ООО «Фермер – Торг 4» получит персонал высокого профессионального уровня, деятельность которого будет обеспечивать достижение коммерческих целей и получения максимальной прибыли компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст] / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 103с.
2. Анохин, С.В. Современный менеджмент: стратегия на инновации [Текст] / С.В. Анохин // Эксперт.- 2014. - №6. С.47.
3. Архипова, Н.И. Менеджмент (Управление персоналом) [Текст] / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: ИНФРА-М, 2012 – 351с.
4. Аширов, Д.А. Кадровый менеджмент в организации [Текст] / Д.А. Аширов. - М.: 2009. – 361с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник [Текст] / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин.– М.: –ЮНИТИ, 2014 – 277с.
6. Ващенко, В.П. О некоторых особенностях подготовки кадров малого предпринимательства в России [Текст] / В.П.Ващенко // Наука и промышленность России. - 2006. - №7. - С.74.
7. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р.Веснин.- М.: Юристъ, 2015. - 495с.
8. Вишневская, А.В. Технология кадрового резервирования на государственной гражданской службе. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/issue/2008/03/05/>
9. Волгин, А.П. Управлением персоналом в условиях рыночной экономики [Текст] / А.П. Волгин. – М.: Просвещение, 2013.–234с.
10. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] /О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Гардарики, 2013. – 527с.
11. Виханский, О. С. Менеджмент: век XX — век XXI [Текст] / О. С. Виханского, А. И. Наумова. – М.: Экономист, 2004.– 244с.
12. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта [Текст] / И.Б.Дуракова. - М.: Центр, 2009. - 336 с.

13. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера [Текст] / П.В.Журавлев, С.В.Карташов и др.. - М.: Экзамен, 2008 - 576 с.
14. Зайцева, Т.В. Управление персоналом [Текст] / Т.В.Зайцева, А.Т.Зуб. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 336 с.
15. Зыков, А.А. Формирование кадрового резерва и работа с ним [Текст] / А.А.Зыков Справочник по управлению персоналом. - 2013. - №8. - С.31-37.
16. Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание [Текст] / В.Ю.Иванов Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - № 5. - С.28.
17. Ижбулатова, О. В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия [Текст] / О.В. Ижбулатова / Управление персоналом. – 2012. – № 1. С.12-19.
18. Кадровый резерв или рекрутинг: что выбрать ? [Текст] / М. Козина //Служба кадров и персонал. - 2010. - №5. - С. 35-38.
19. Карташова, Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка её эффективности [Текст] / Л.В. Карташова.– М.: Информ-знание, 2013.–455с.
20. Каштанова, Е. Положение о деловой карьере [Текст] / Е.Каштанова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2010. - №7. - С. 20.
21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. [Текст] / А.Я.Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Экзамен, 2010. - С. 232.
22. Корчагина, А.С. Управление персоналом: шпаргалка [Текст] / А.С.Корчагина, М.С. Ключкова. - М.: Экзамен, 2011. - 64 с.
23. Костенко, И.А. [Текст] / Управление кадрами в новых экономических условиях. - М., 2012. - 358 с.

24. Костицын, Н.А. Интеграция оценки, обучения и мотивирования в развитии руководителей среднего звена [Текст] / Н.А. Костицын // Управление персоналом. - 2015. - №1 (109). - С.81-83.
25. Кретьева, Н. Показатели оценки эффективности затрат на персонал [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.1c-ural.ru/zup_4.html
26. Лановенко, Е.А. Работа с кадровым резервом [Текст] / Справочник кадровика. - 2012. - №5.
27. Либерман, К.А. Планирование и организация работы с резервом кадров [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rosbuh.ru/article.asp?rba_id=913
28. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы: Практическое руководство [Текст] / Ю.А.Лукаш. - М.: Финпресс, 2010. - 208 с.
29. Магура, М.И. Организация обучения персонала компании [Текст] / М.И.Магура, М.Б.Курбатова. - М.: Интел-Синтез, 2012. - 192 с.
30. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. - М.: ДЕЛО, 2012. - 496 с.
31. Музыка, Л.П. Анализ результатов обучения и развития кадрового резерва Л.П.Музыка, Л.С.Зубович [Текст] / Материалы XI Всероссийского семинара руководителей образовательных учреждений и руководителей служб подготовки персонала. - Омск: Изд-во ОмГПУ, 2012. - 194 с. - С.88-102.
32. Мякушкин, Д.Е. Комплексная оценка управленческого персонала. Assessment Center. Формирование группы резерва руководителей [Текст] / Д.Е. Мякушкин. - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2011. - С.5-11.
33. Невраева, И.В. Оценка менеджерского потенциала личности [Текст] / Менеджмент. - 2010. - №4.

34. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник [Текст] / Ю.Г. Одегов. - М.: Академический проект, 2015. - 1088 с.
35. Одегов, Ю.Г., Абдурахманов, К.Х., Котова, Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие [Текст] / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.
36. Опарина, Н.Н. Основные стратегии управления кадровым резервом [Текст] / Н.Н.Опарина Управление персоналом. - 2011. - №7 (209). - С.44-46.
37. Радыгин, В. Талантливый персонал: интервью [Текст] / В.Радыгин // Управление персоналом. - 2012. - №19 (173). - С.19.
38. Румянцева, З. П. Менеджмент организации: Учебное пособие [Текст] / Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. – М.:«Инфра-М», 2013. –280 с.
39. Ряковский, С.М. Планирование затрат на обучение: пошаговая технология. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cadacademy.ru/publications/1585.php>
40. Саакян, А.К. Управление персоналом в организации [Текст] / А.К.Саакян, Г.Г.Зайцев, Н.В.Лашманова. - С-Пб.: Питер, 2012. - 176 с.
41. Савина, Н.В. О подготовке кадрового резерва [Текст] / Н.В.Савина // Деньги и кредит. - 2011. - №12. - С.28-33.
42. Самыгин, С.И. Основы управления персоналом [Текст] / С.И.Самыгин, М.С.Зайналабидов, З.Г. Макиев и др. - Ростов н/Д.: Феникс, 2013. - 480 с.
43. Скопина, И.В. Методика оценки эффективности управления карьерой менеджеров [Текст] / И.В.Скопина, Н.В.Головизнина // Управление экономическими системами. - Киров: Международный центр научно-исследовательских проектов, 2008. - № 2 (14). - С.41.

44. Скопылатов, И.А. Управление персоналом [Текст] / И.А. Скопылатов О.Ю. Ефремов - СПб.: Издательство Смольного университета, 2010. - 90 с.
45. Соломатин, Е.Ю. Принципы и порядок формирования кадрового резерва на федеральной государственной гражданской службе [Текст] / Е.Ю.Соломатин Право: теория и практика. - 2009. № 9 (80). - С.28-33.
46. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ. [Текст] / Авт.-сост. Г.В.Щёкин. - К.: МАУП, 2013. - 280 с.
47. Травин, В.В. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов.– М.: Дело, 2014.– 215с.
48. Травин, В.В. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров [Текст] / В.В.Травин, Дятлов В.А. - М.: Дело, 2010. - 176 с.
49. Трофимова, И. Учиться никогда не поздно [Текст] / И.Трофимова // Отель. - 2014. - №4.- С. 54-55.
50. Управление персоналом организации. Учебник [Текст] / Под ред. А.Я.Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. - 638 с.
51. Управление персоналом. Регламентация труда [Текст] / Под ред. А.Я.Кибанова. М.: Экзамен, 2013. - 480 с.
52. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. - М: ЮНИТИ, 2012. - 560 с.
53. Уткин, Э.А. Менеджмент. Вопросы и ответы. Пособие для подготовки к экзамену [Текст] / Э.А.Уткин. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2013. - 256 с.
54. Фокин, К.Б. Выбор стратегии подготовки кадрового резерва руководителей [Текст] / К.Б.Фокин // Научное творчество молодежи: Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции - Томск: Изд-во Томского университета, 2012. - С.114-116.

55. Фокин, К.Б. Зачем управлять кадровым резервом руководителей организации? [Текст] / К.Б.Фокин, П.П.Баранов // Управление персоналом. - 2008. - №11(189). - С.52-55.
56. Фокин, К.Б. Расчет экономии при предварительном обучении будущих руководителей [Текст] / К. Б. Фокин // Управление персоналом. - 2008. - N 17 (195). - С. 42-43.
57. Хигер, Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала [Текст] / Б.Ю. Хигер. – М.: «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2013.– 198 с.
58. Чаплина, А.Н. Менеджмент в торговле: Учебное пособие [Текст] / КГТЭИ - Красноярск, 2009. - 202 с.
59. Чеглакова, Л.М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях [Текст] / Л.М. Чеглакова Социс, 2017. - №5. С.277.
60. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс [Текст] / С.А.Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, 2012. - 400 с.
61. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие [Текст] / - М.: ЗАО «Интел-Синтез», 2012. - 368 с.
62. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник [Текст] / Г.В.Щёкин. - К.: МАУП, 2014. - 280 с.
63. Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. М., 2009. - 200 с.
64. Яхонтова, Е.И. Системный подход к мотивации персонала // Менеджмент сегодня. – 2008. – № 2. – С. 3 – 8.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Список работников, включенных в состав кадрового резерва, и закрепленных за ними наставников

Данные о должности кадрового резерва			Данные о работнике, включенном в состав кадрового резерва							Данные о наставнике					
Наименование филиала	Наименование должности	Категория	Ф. И. О.	Дата рождения (дд.мм.гг)	Место работы		Образование (наименование вуза, квалификация, специальность, год окончания)	Ученая степень	Стаж работы (лет, месяцев)		Сведения о включении работника в кадровый резерв (дд.мм.гг)	Ф. И. О.	Наименование категории	Наименование структурного подразделения / организации	Наименование должности
					Наименование структурного подразделения	Наименование занимаемой должности			по специальности	в конкретной организации					
Исполнитель															

Согласовано:
руководитель службы управления персоналом _____ / Фамилия И.О. /

Утверждаю:
генеральный директор _____ / Фамилия И.О. /