**Кадровый резерв: технологии формирования и использования**

**2014**

Оглавление

Введение

Глава 1. Теоретические основы формирования кадрового резерва

1.1 Понятие и виды кадрового резерва

1.2Особенности формирования кадрового резерва

1.3 Создание среды, для «выращивания» собственных кадров

Глава 2. Резерв управленческих кадров как объект управления персонала

2.1 Планирование и организация подбора и расстановки управленческих кадров

2.2 Оценка и развитие кадрового резерва управления

2.3 Создание кадрового резерва управленческих кадров, как долгосрочная инвестиция

Глава 3. Специфика технологии формирования и использования кадрового резерва на примере организации ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ»

3.1 Общая характеристика организации ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ» и её персонала

3.2 Описание использования кадрового резерва в ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ»

3.3 Проект формирования групп руководителей для развития управленческой эффективности в ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ»

Заключение

Список используемой литературы

Введение

кадровый резерв управленческий руководитель

В современных условиях одним из важнейших направлений совершенствования системы управления персоналом является работа с кадровым резервом. Сегодня необходимо в каждой организации четкое построение системы формирования кадрового резерва.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Наблюдаются тенденции к интеграции во всех сферах деятельности. Компании растут, объединяются, создают обширную сеть филиалов, где увеличивается потребность в менеджерах и специалистах, которые смогут возглавить новые отделы и направления. Устаревают старые системы управления и старые руководящие кадры, отсутствие на предприятиях молодых перспективных сотрудников, способных прийти на смену. Во многих организациях сложилась ситуация, когда специалисты не видят возможности для дальнейшего собственного роста и уходят из нее. До не давнего времени почти во всех организациях поиск и отбор кандидатов происходил не на основе планов развития компании, а когда возникала «горящая» вакансия.

Своевременное выявление и успешная подготовка кадров к работе в различных должностях является сегодня важнейшим фактором успеха в конкурентной борьбе. Поэтому современными компаниями создаются специальные системы формирования резерва кадров. Данная задача является стратегически важной. Структурная перестройка экономики невозможна без создания эффективного механизма управления развитием его кадрового потенциала, научной проработки методов кадрового обеспечения.

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

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Таким образом, сложность и многообразие проблем технологии формирования кадрового резерва определяют актуальность темы дипломного проекта.

Проблематике формирования кадрового резерва и кадрового резерва руководителей структурных подразделений и предприятий в межотраслевом аспекте была освещена в работах таких видных российских ученых, как Т.Ю. Базаров, Б.М. Генкин, И.Б. Дуракова, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, Ю.Е. Климкина, С.И. Ковалев, Е.И. Кудрявцева, Е.И. Налустин, С.А. Шатаева, С.И. Шкурко и других.

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

Целью дипломного проекта является повышение управленческой эффективности в организации ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

. Исследовать теоретические и методологические основы формирования и работы с кадровым резервом;

. Изучить особенности формирования и развития кадрового резерва ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ»

. Разработать проект для совершенствования работы с кадровым резервом управления ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ».

Предметом данного проекта является развитие эффективности отбора кадрового резерва за счет обучения и развития группы резервистов управления.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Объект проекта: кадровый резерв ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ».

Ресурсами при выполнении данного проекта послужили научные исследования ряда вышеназванных авторов, учебно-практические пособия, статьи из специализированных журналов: «Управление персоналом», «Служба кадров и персонал», «Справочник по управлению персоналом», «Управление человеческим потенциалом», а также интернет-ресурсы.

В работе использовались следующие методы исследования: анализ документов, системный анализ, беседа.

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

Глава 1. Теоретические основы формирования кадрового резерва

.1 Понятие и виды кадрового резерва

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

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

Для успешной кадровой работы по подготовке перспективных специалистов необходимо строго следовать целям, задачам и принципам формирования кадрового резерва.

При принятии решения о внедрении в практику программы создания кадрового резерва в отрасли необходимо понимание того, что это потребует определенных трудовых и материальных затрат, однако положительный эффект будет достигнут за счет:

снижения ошибок при подборе новых сотрудников, уменьшения времени адаптации новых сотрудников;

прогнозирования потребности в персонале задолго до острой необходимости, что позволило бы заранее найти сотрудников, соответствующих требованиям должности;

оценки персонала, позволяющей определить уровень его качества, выявить талантливых сотрудников, сократить численность персонала, не соответствующего требованиям должности;

нематериальной мотивации сотрудников и закреплению их в отрасли;

снижения рисков при заболевании ключевых сотрудников или возникновении других непредвиденных обстоятельств.

Цели создания кадрового резерва:

Достижение стратегических целей учреждения.

Качественное осуществление уставной деятельности и выполнение государственного задания невозможно без наличия подготовленной команды управленцев и высококвалифицированных специалистов. Кадровый резерв позволяет решить вопросы замещения должностей качественным образом и в кратчайшие сроки.

Стабилизация и повышение уровня финансового положения учреждения.

Постоянный состав сотрудников, их высокая мотивация к труду, постоянная профессиональная подготовка и, как следствие, высокая производительность труда обеспечивают непрерывность работы учреждения, необходимый уровень качества предоставляемых государственных услуг, экономию расходования бюджетных средств, рост доходов, полученных от приносящей доход деятельности.

Повышение уровня готовности персонала учреждения к организационным изменениям.

В любом учреждении постоянно происходят организационные изменения. Подготовка и переподготовка персонала являются основными источниками пополнения кадрового резерва. Для повышения уровня готовности персонала к изменениям проводится дополнительное обучение сотрудников по смежным специальностям, переориентация на другие сферы деятельности, расширение зоны ответственности и т.д.

Обеспечение преемственности в управлении. Для обеспечения преемственности в управлении необходима длительная подготовка резервиста, а также исполнение им обязанностей резервируемого работника сначала в его присутствии, а затем и в случае отсутствия сотрудника. Многие спортивно-образовательные учреждения сталкиваются с ситуацией, когда ключевые специалисты находятся в пенсионном возрасте и при отсутствии соответствующей замены продолжают исполнять свои обязанности. Особенно остро эта ситуация заметна в среде заместителей руководителей, методистов, тренеров-преподавателей. При этом ситуация обостряется еще и тем, что в случае их неожиданного выбытия и отсутствия резерва качественное исполнение государственного задания подведомственными учреждениями ставится под сомнение.

Повышение мотивации сотрудников учреждения. Именно возможность внутреннего перемещения по служебной лестнице является для многих сотрудников мощным мотивирующим фактором. Создание кадрового резерва призвано сделать процесс перемещений плановым и управляемым. Важно добиться максимальной прозрачности в вопросах назначений и перемещений, чтобы сотрудники могли видеть перед собой цель и способы ее достижения.

Задачи создания кадрового резерва:

Повышение профессионального уровня сотрудников компании

Повышение эффективности обучения

Формирование корпоративной культуры компании

Формирование лояльности

Создание общего понятийного аппарата в компании, повышение ориентации на общий результат

Управление карьерным ростом

Внедрение изменений



Работа с кадровым резервом является одним из основных инструментов единой системы управления в компании, это изображено на рисунке 1.

Резервированию в первую очередь подлежат наиболее значимые для учреждения группы персонала. Такие сотрудники могут быть представлены во всех категориях - от руководителей до специалистов. Поэтому значительное внимание необходимо уделять не только поиску руководящих сотрудников, но и подготовке специалистов, а также развивать систему внутреннего обучения. Если говорить о классификации категорий работников, то можно условно разделить категории резервируемых на четыре группы:

руководители учреждения;

заместители руководителя;

начальники отделов (служб);

специалисты отделов (служб).

Для успешной работы с кадровым резервом необходимо проводить с резервистами работу по разъяснению направлений (в том числе и перспективных) деятельности учреждения, его стратегии поведения в отрасли, создавать у них комплекс внутриотраслевых и внутриорганизационных ценностей. Необходимо регулярно знакомить работников с оценками действующей системы управления, проводить внутриорганизационные деловые и неформальные мероприятия для создания благоприятного микроклимата в коллективе, предоставить резервистам возможность вносить предложения в разработку стратегии развития спортивной отрасли и подведомственного им учреждения.

Можно выделить несколько типов классификации кадрового резерва: по виду деятельности, по функциональным признакам и т.д. В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

По виду деятельности различают:

резерв развития - группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации деловых процессов, оказании новых государственных услуг и т.д.). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры - профессиональную либо руководящую карьеру;

резерв функционирования - группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование учреждения. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По функциональным признакам различают:

оперативный резерв - кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

стратегический резерв - кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

При этом может быть, что один и тот же работник одновременно находится как в оперативном (как наиболее приемлемый кандидат на замещение должности на низших уровнях управления), так и в стратегическом резерве, когда рассматривается возможность замещения им должности на высших уровнях управления через ряд промежуточных назначений.

Стратегический резерв выступает своеобразным мотивирующим фактором для сотрудников, помогая им наглядно представить возможность своего карьерного роста и количество требуемых для этого усилий.

Процесс планирования и развития молодых сотрудников с потенциалом аналогичен процессу работы с резервом руководящих кадров. В то же время, имеется ряд отличительных особенностей. В отличие от работы с резервом руководящих кадров, подготовка перспективных сотрудников не носит целевого характера - их готовят не к занятию определенной должности, а к руководящей работе вообще.

При подготовке перспективного резерва особое внимание уделяется:

пониманию специфики деятельности учреждения и его культуры, развитию чувства преданности спортивной отрасли и патриотизма;

постоянному повышению управленческих знаний на основе курсов (семинаров) повышения квалификации;

трудовой дисциплине (соблюдению правил внутреннего трудового распорядка, трудолюбию, добросовестности, аккуратности);

внутриорганизационной культуре (умению строить конструктивные отношения в коллективе, лояльности, в установленных случаях подчиненности по отношению к другим учреждениям системы).

Кадровый резерв только тогда станет реальной и перспективной основой деятельности государственных учреждений, когда будет соответствовать основным и необходимым принципам его создания и функционирования:

актуальности резерва - потребность в замещении должностей должна быть реальной;

принцип соответствия кандидата должности и типу резерва - при отборе и подготовке кандидата должны быть определены основные требования позиции (требуемый уровень развития компетенций), наличный уровень кандидата, программа подготовки и тип резерва;

принцип перспективности кандидата - ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья;

принцип ресурсообеспеченности резерва - программа развития резерва предполагает формирование соответствующего бюджета и поддержку со стороны руководства.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

руководящие работники;

главные и ведущие специалисты;

специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в основной деятельности;

молодые специалисты, успешно прошедшие адаптацию.

Всю систему работы с кадровым резервом можно условно разделить на два блока: формирование кадрового резерва и работа с резервистами. Строить эту систему необходимо в соответствии с целями и задачами, адаптируя или видоизменяя их в соответствии с конкретной ситуацией в отрасли, финансовыми возможностями и стратегией развития.

Для полноценной работы с кадровым резервом необходимо разработать регламент кадрового резерва, в котором закрепляются основные принципы и порядок формирования резерва, круг обязанностей должностных лиц, ответственных за формирование кадрового резерва. В этом документе также целесообразно отразить вопросы организации работы с кадровым резервом, порядок пополнения кадрового резерва и внесения изменений в количественный и качественный состав резервистов. Для получения полной картины текущего состояния работы с кадровым резервом необходимо предусмотреть систему отчетности для ответственных должностных лиц (разработка и утверждение форм отчетности, установление периодичности сдачи отчетов, определение круга ответственных за их составление и обобщение лиц).

Существует несколько моделей формирования кадрового резерва. В одной из моделей составляется прогноз предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре. Формирование резерва происходит в соответствии с потребностью в замещении вакантных должностей <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%B8%D1%8F> на определенный период времени. Чаще период планирования составляет 1-3 года. Другая модель предполагает определение ключевых должностей в организации и формирование резерва для всех руководящих должностей вне зависимости от того, планируется ли замена занимающих их сотрудников.

Выбор варианта осуществляется с опорой на приоритетные задачи, а также финансовые и временные ресурсы. Первый вариант является менее затратным и более оперативным по срокам реализации, второй вариант - более надёжным и целостным. При этом выбор второго варианта не исключает составления прогноза возможных изменений - эта процедура может быть включена как этап в процесс создания кадрового резерва.

Таким образом, такой подход в управлении персоналом, как кадровый резерв является одним из важных в системе подбора и отбора персонала. Кроме того, важно знать этапы формирования кадрового резерва, об этом и пойдет речь в следующем параграфе.

Особенности формирования кадрового резерва

Подготовка кадрового резерва является стратегическим приоритетом для большинства развивающихся компаний. Наличие компетентных, подготовленных специалистов, готовых к продвижению на ключевые для организации должности, гарантируют кадровую безопасность бизнеса и уверенность в завтрашнем дне. Учитывая масштаб и сложность задачи, работа по созданию кадрового резерва требует от HR-менеджера комплексного подхода и тщательного планирования. Неверно определенная последовательность действий в работе с резервом или пропуск важного этапа ставит под угрозу качество и результативность всей работы.

Рассмотрим поэтапную программу формирования кадрового резерва предприятия. Её можно использовать в качестве основы и ориентира для разработки собственной программы подготовки резерва. Изображена схема на рисунке 2.



Рис. 2 Этапы подготовки кадрового резерва.

Рассмотрим этапы подготовки резерва подробно:

Этап 1. Определение ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва. При подготовке резерва необходимо планировать замещение образующихся вакантных позиций, в случае, если резервисты будут назначены на вышестоящие должности. Организация не должна допускать возникновения кадровых «пустот», особенно если речь идет об узких специалистах и редких профессиях, представителей которых сложно найти на внешнем рынке.

Отдельно стоит отметить менеджерские должности, которые в компании планируется создать в перспективе (например, при формировании новых подразделений в рамках расширения бизнеса). При составлении списка целевых должностей также необходимо проанализировать с точки зрения важности и срочности подготовки резерва.

Этап 2. Планирование оптимальной численности резервистов под каждую целевую позицию. Это нужно для того, чтобы обеспечить кадровую безопасность для ключевых должностей предприятия (снизить кадровые риски, связанные с отказом/увольнением/выбыванием резервистов). Оптимальным количеством резервистов на должность является 2-3 человека. С одной стороны, это «страхует» целевую должность от риска потери резервиста (из-за его ухода из компании или выбывания из программы подготовки резерва). С другой стороны, наличие нескольких претендентов на одну должность, при грамотной HR-политике, создает здоровую конкуренцию между резервистами, повышая их мотивацию к саморазвитию (тема о том, как не допустить негативных последствий конкуренции за место, заслуживает отдельного обсуждения). Результатом данного этапа будет определено оптимальное количество резервистов для каждой целевой позиции.

Этап 3. Профилирование целевых должностей. На данном этапе следует: во-первых, определить основные требования к профессиональным и деловым качествам, знаниям и навыкам, которыми необходимо обладать сотруднику для успеха на той или иной должности; во-вторых, определить дополнительные критерии для отбора кандидатов в резерв (возраст, стаж работы и т.п.)

Источники информации:

Должностные инструкции на целевые позиции;

Положения и бизнес-планы подразделений;

Результаты интервью с ТОП-менеджментом и носителями целевых должностей.

Этап 4 (сквозной). Подготовка и проведение мероприятий по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва. Одной из распространенных ошибок при внедрении программы кадрового резерва является то, что она разрабатывается и обсуждается очень узким кругом лиц (как правило, руководство компании + представители HR-подразделения) и доходит до сотрудников в уже готовом виде как некое «спущенное сверху» нововведение, обязательное к исполнению. Это вызывает у большинства персонала естественную защитную реакцию и резко снижает эффективность работы программы. В связи с этим, необходимо соблюдать три простых принципа в ходе разработки нового проекта и его внедрения: информирование, вовлечение, усиление значимости.

Для реализации данного этапа необходимы следующие действия:

. Подготовка информационных материалов о проекте кадрового резерва. Важно использовать разнообразные источники информирования сотрудников:

Встречи с сотрудниками - проведение личных встреч с сотрудниками, информирование их о целях и задачах программы подготовки кадрового резерва.

Печатные материалы - публикации в корпоративной газете/доске объявлений, информационные буклеты.

Электронные материалы - информационные рассылки по электронной почте, объявления на корпоративном сайте/ создание специального раздела на внутреннем сайте.

Разработка плана информационного сопровождения программы:

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

. Основной этап (запуск программы и ее функционирование). Информирование сотрудников о ходе работы программы. Задача - поддерживать внимание персонала к программе, исключить появление негативных слухов и ложных представлений.

. Итоговый этап (результаты работы программы за период). Информирование персонала о результатах работы программы, достижениях ее участников (лучшие наставники, лучшие резервисты), назначениях резервистов и дальнейшей работе программы. Задача - осветить результативность программы, подчеркнуть соответствие поставленных целей и задач полученным результатам.

Этап 5. Разработка положения о кадровом резерве. На данном этапе необходимо:

. Составление проекта положения о кадровом резерве. Это будет являться официальным документом, а также помогает структурировать этапы программы, документально зафиксировать зоны ответственности участников программы, четко определить их права и обязанности. Кроме того, положение будет являться важным источником информации для персонала о целях, задачах и механизме работы программы подготовки кадрового резерва.

. Согласование проекта положения о кадровом резерве с руководителями подразделений. На данном этапе очень важно вовлечь менеджмент компании в процесс доработки и согласования положения о кадровом резерве.

. Утверждение положения высшим руководством предприятия. После того, как положение прошло процесс согласования на уровне менеджеров, оно принимает статус официального документа компании.

Этап 6. Отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов). Выдвижение кандидатов в резерв может проводиться, как минимум, тремя способами:

Выдвижение сотрудника его непосредственным руководителем;

Выдвижение сотрудника вышестоящим руководителем (через один или несколько организационных уровней);

Самовыдвижение сотрудника.

Отбор целесообразно проводить в 2 этапа:

Во-первых, это предварительный отбор. Формальное соответствие кандидата требованиям зачисления в кадровый резерв: возраст кандидата в резерв, стаж работы на предприятии, наличие на предприятии целевых должностей, под которые требуется кадровый резерв (из бизнес-направления сотрудника), отсутствие дисциплинарных взысканий за время работы (в течение последних 3-х лет работы в организации), результативность работы за определенный период.

Во-вторых, основной отбор. Оценка менеджерского потенциала (профессионально-деловые качества) проводится в соответствии с составленным профилем должности для каждой позиции. Например: понимание бизнеса, навыки планирования и организации работы, умение анализировать информацию и принимать взвешенные решения, лидерские качества, умение выстраивать отношения, стремление к результату и ответственность, открытость новому и стремление к развитию.

Методы оценки: ассессмент-центр <http://www.sbsc.ru/products/asc.html>, анализ результатов работы, кейс-тестинг <http://www.sbsc.ru/products/cases\_library.html>, интервью по компетенциям <http://www.sbsc.ru/products/recrutment.html>, тестирование <http://www.sbsc.ru/products/cpi.html> (профессиональное, личностное). Источники дополнительной информации: экспертная оценка коллег, руководителя, подчиненных (при наличии) сотрудника по методу 360 градусов <http://www.sbsc.ru/products/360\_guide.html>.

Этап 7. Подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций). В данном случае речь идет о составлении общей для всех резервистов программы менеджерской подготовки, которая включает в себя групповые формы обучения (тренинги, семинары, мастер-классы и т.д.), направленные на развитие универсальных менеджерских компетенций, важных на любой управленческой должности в компании. А так же, разработка индивидуальной программы подготовки для каждого резервиста (индивидуальный план развития <http://www.sbsc.ru/products/pdp\_prj.html>). Составление для каждого резервиста индивидуального плана развития (как правило, на 1 год), в котором сочетаются различные методы развития профессиональных и деловых качеств, необходимых для успешной работы на целевой должности. Затем закрепление за каждым резервистом наставника из числа более опытных коллег или вышестоящего руководителя. Кроме того, нужно проводить мониторинг эффективности подготовки резервистов. Подведение регулярных промежуточных встреч резервистов и их наставников с сотрудниками службы персонала для оценки прогресса в развитии.

Этап 8. Оценка результатов подготовки резервистов. Во-первых, проведение комплексной оценки качества подготовки резервистов. Во-вторых, подведение итогов программы подготовки резервистов. По результатам данного этапа будут определены резервисты с высоким уровнем готовности для замещения вакантных руководящих должностей.

Этап 9. Планирование дальнейшей работы с кадровым резервом.

. При наличии на предприятии открытых целевых вакансий, рассмотрение кандидатов на замещение из числа успешных резервистов.

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

. При отсутствии на момент окончания программы подготовки резервистов открытых целевых вакансий, планирование мероприятий по удержанию перспективных сотрудников на предприятии.

Результат этапа: продвижение подготовленных резервистов на вакантные целевые должности, сохранение кадрового потенциала предприятия за счет удержания перспективных сотрудников в кадровом резерве.

Таким образом, в данном параграфе мы рассмотрели девять шагов по созданию кадрового резерва, а о том как создать кадровый резерв из уже имеющихся сотрудников при создании определённой среды пойдет речь ниже.

.3 Создание среды, для «выращивания» собственных кадров

Нехватка кадров на рынке труда буквально заставляет ряд компаний обратить взор на собственных сотрудников и задаться вопросом - а почему бы из своих не вырастить то, что нам так необходимо?   
Здесь предлагаем рассмотреть специфический случай, когда не без «помощи» HR-ов, совершается ошибка! Выбирается стратегия развития собственных кадров, в основе которой лежат как бы «Общечеловеческие ценности и любовь к людям. Забота. Развитие». Стратегия, которая ведет в никуда.

Руководитель, убежденный специалистами в верности предложенного подхода, надеется, ждет, дает время на адаптацию, и тихо удивляется, наблюдая как сотрудники вместо ожидаемого проявления: ответственности, инициативы, исполнительности «вдруг» начинают расслабляться, проявляя признаки инфантилизма и безответственности. Объем текущих задач, по «уважительным» причинам такой большой, а скорость обретения сотрудниками новых навыков такая маленькая, что единственным способом «заткнуть дыры» - это брать на себя функции этих сотрудников. По сути, он обвешивается «обезьянками» и решает за них задачи, их задачи. Как результат, формирование общего видения, стратегическое планирование, разумное построение систем в компании уходят на второй план. Человек превращается в машину по решению текущих задач, с мешками под глазами, но зато совесть его чиста - он любит людей, он «выращивает». А люди любят его или, во всяком случае, делают вид. Это ведь проще, чем меняться. Проще чем работать! Всем до поры до времени проще, в том числе самому руководителю, питающему через такое взаимодействие какую-то свою потребность.

Фактически происходит подмена понятий. Уважение превращается в отсутствие контроля и отсутствие наказаний за регулярные «промахи». Забота принимает вид попустительства и вседозволенности. Руководитель постоянно «входит в положение» сотрудника - у него же в семье нелады, у него же маленькие дети, он же «вырос в такой обстановке, ему трудно перестроиться», «у него сложные времена в связи с переездом». Это то, что часто говорят такие руководители. «Выращивание» принимает форму опеки, практически родительской.

Аргументами к созданию такой модели от руководителей и HR-ов являются - «где же мы найдем готовых», «эти люди здесь давно и уже знают специфику», «наша специфика такова, что ее очень сложно понять», «они болеют за нашу компанию», «у нас хорошие отношения», «мы - как одна семья». И вот с последним я не могу не согласиться - точно, семья, со всеми плюсами и минусами. Только не семья же в самом - то деле! И люди взрослые, не зависимы друг от друга и не такие гибкие, как дети.

Как же действительно построить систему развития людей в компании, опираясь на их способности к росту и уважая их индивидуальность?   
Важно уважительно относясь к людям, не «выращивать», а создавать питательную среду для роста. Например: создаю среду, сажаю семя и вовремя поливаю, а дальше оно растет само (если может и хочет!).   
Руководители часто спрашивают: «Каким образом? Что создает эту питательность, если не любовь?». Рассказывая о важности развития сотрудников, часто спрашиваю у участников сессии, когда они сами очень быстро развивались, интенсивно, в течение 3-4 месяцев, максимум года, трансформировались, становились совершенно другими людьми - с другими навыками, с другими способностями, с другим видением, другой философией? И проговорив это в группах, люди испытывают культурный шок, к ним приходит осознание - 85% трансформирующих ситуаций связаны с болью, со смертью, потерей и кризисом. И только порядка процентов 15 меняются через позитив - прочитал интересную книгу, встретился с уникальным человеком, съездил в путешествие и что-то увидел, и это потрясло до глубины души. Как вывод - мы чаще всего интенсивно меняемся через боль. И это важная составляющая развития, которую нельзя упускать из виду. Важно создавать…. Небольшие нагрузки, как в спорте, на спортивной тренировке, прибавляя вес - увеличивая нагрузку, чтобы в мышцах на следующий день ощущалась легкая болезненность, дискомфорт. Вот тогда происходит рост, развитие.

Итак, подведем некоторые итоги:

. Шаг первый. Принять за основу, что любовь к людям означает признание в них взрослых людей, способных как реализовывать свои способности в русле своих интересов, так и переносить дискомфорт и фрустрацию ради этого. Поддержка должна уравновешиваться требовательностью.

. Шаг второй. Осознавать, что если я вижу в человеке потенциал и готов в него вложиться, еще совсем не факт, что сотрудник хочет развивать, расти, работать…

Прежде чем вкладываться в человека необходимо убедиться, что «любовь взаимна». Как минимум поинтересуйтесь - кем он видит себя в будущем, через год, два, пять? Если его видение имеют точки соприкосновения с вашими планами, опишите свои ожидания относительно его и возможные перспективы. Послушайте, что он скажет в ответ, а главное - «загорелись» ли у него глаза и если глаза «горят» и желание есть только тогда можете начинать вкладывать в него свои силы, время и деньги! Больше слушайте, внимательно смотрите, не используйте свою способность вдохновлять и «зажигать». Иначе вам все время придется работать этакой «зажигалкой», накачивать энергией.

. Шаг третий. Расскажите, что вы от него ждете. Поставьте конкретную цель и обозначьте промежуточные контрольные точки - каким он должен стать через месяц, два, три… Чему научиться. Чего достичь. Что уметь делать. Что демонстрировать в поведении. …. Поставьте конкретные задачи и отслеживайте их выполнение. На этом этапе у руководителя роль наставника, сопровождающего, контролирующего и помогающего там, где надо. И помощь эта должна развивать, а не расслаблять. При этом у человека есть право на ошибки, но не на бесконечное их количество. Смотрите, как сотрудник выносит уроки из ошибок, какие коррективы в поведение вносит. Умение вынести урок и перестроиться - самое необходимое для развития, ошибка - лучший учитель. Отсутствие же корректив в поведении в какой-то момент создаст ту же самую проблему.

. Шаг четвертый. Тут также нужно прописать четкие прозрачные правила: что будет, если сотрудник справляется, а что если не справляется с поставленными задачами. В общем, сотруднику должно быть вкусно и немножко … страшно, но страх должен не лишать воли, силы, энергии, а создавать дополнительный коэффициент полезного действия.

. Шаг пятый. Дайте необходимую поддержку на пути. Отмечайте факты (именно факты!) изменений, которые он вносит в свою работу, пусть даже эти изменения не приводят пока к нужному результату. Разбирайте совместно - какие результаты создают эти коррективы, то ли это, что нужно. Празднуйте маленькие победы - того, что удалось, то, что стоило труда. Делайте это регулярно, выделите специальное время для фактологической обратной связи, идеально в первые месяца три каждую неделю хотя бы по полчаса.

Таким образом, в первой главе мы рассмотрели методологические аспекты вопроса «кадровый резерв», рекомендации по разработке программы создания кадрового резерва, а так же рекомендации по «взращиванию» кадров внутри организации. Во второй главе предлагаем более подробно рассмотреть кадровый резерв руководящих кадров, его особенности и мероприятия проводимые с ними.

Глава 2. Резерв управленческих кадров как объект управления персонала

.1 Планирование и организация подбора и расстановки управленческих кадров

Одна из важнейших частей системы работы с кадрами предприятия - планирование и организация их подбора и расстановки.

Можно выделить ряд принципов работы с кадрами предприятия:

сочетание проверенных, опытных работников с молодыми кадрами, систематическое пополнение руководящих кадров за счет растущих, энергичных работников;

обеспечение необходимой преемственности кадров;

создание условий для роста и выдвижения кадров, соблюдение объективных, научно обоснованных критериев их оценки;

всестороння помощь кадрам управления в овладении знаниями и опытом;

сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения ими принятых решений;

четкое определение обязанностей и ответственности кадров;

учет общих и специальных требований при подборе работников.

В настоящее время обязательным должно быть соответствие уровня подготовки, квалификации, личных и деловых качеств кандидата, выдвигаемого на руководящую должность, характеру деятельности и профилю управляемого объекта. Для этого оцениваются должность и качества работника. Однако в связи с тем, что не всегда на практике разрабатываются положения о конкретном цехе, участке, отделе, отсутствуют четкие должностные инструкции, бывает не ясно, какие конкретные требования предъявляются к работнику на той или иной должности.

Конечно, на предприятиях есть типовые положения, но отражают ли они специфику конкретного объекта управления? На этот вопрос приходится отвечать отрицательно. Не созданы пока и эффективные методики оценки деловых и личных качеств кандидатов на ту или иную руководящую должность. В хозяйственной практике отсутствие предварительного изучения личных и деловых черт кадров управления может привести, например, к тому, что хороший руководитель функционального отдела при назначении его линейным руководителем без учета личных и деловых качеств не справляется с обязанностями. В результате резко снижается качество его работы.

Важное значение имеет гармоничное сочетание нужных качеств руководителя и качеств его ближайших помощников. Подобрать работника, отвечающего всем необходимым требованиям и характеру выполняемых задач, довольно трудно. Такая проблема решается, если недостающими руководителю качествами обладает его заместитель.

Процесс подбора кадров - это их изучение с целью определения пригодности выдвигаемых кандидатов для выполнения функциональных обязанностей на определенной должности. Он включает в себя следующие основные виды работ:

сбор информации о возможных кандидатах;

оценку необходимых качеств кандидатов и составление характеристики на каждого из них;

сопоставление совокупности качеств кандидатов и предъявляемых к ним требований;

сравнение характеристик кандидатов на одну должность и выбор более подходящего по качествам работника;

назначение кандидата на должность;

проверка в течение определенного времени выполнения данным работником возложенных на него функций и принятие решения о целесообразности его назначения на эту должность.

Такая последовательность работ обеспечивает необходимый при нынешних условиях научный уровень процесса подбора кадров. Определение пригодности кандидата для выдвижения на руководящую должность требует разработки перечня качеств, которыми должен обладать руководитель в соответствии с должностью, на которую он выдвигается.

В нашем обществе работа с кадрами осуществляется по определенному плану. Ведется плановая подготовка молодых специалистов в учебных заведениях для всех отраслей народного хозяйства и их планомерное распределение с учетом потребностей каждой отрасли.

Задачи современного этапа хозяйственного строительства, развития экономики по пути интенсификации и радикальных сдвигов в использовании производственного и научно-технического потенциалов требуют усиления планомерности в подборе и расстановке кадров управления.

Усиление внимания к долгосрочному планированию и прогнозированию создает более благоприятные условия и для разработки долгосрочных планов работы с кадрами управления. При этом очень важно добиться того, чтобы эти планы были тесно увязаны с масштабами и темпами развития производства. Долгосрочное перспективное планирование должно стать основной формой планирования системы работы с кадрами управления, так как оно позволяет учесть долговременные последствия принимаемых в этой области решений.

Дальнейшее развитие планирования работы с кадрами управления - это и совершенствование системы показателей планов.

Прежде всего, необходимо разработать планы потребности в кадрах управления, определить оптимальную численность и структуру резерва руководящих кадров, осуществить организационную работу пот подбору кадров и формированию резерва, т. е. Найти научно обоснованные формы и методы отбора кандидатов в резерв на выдвижение. Нужно сформировать требования к работникам, выдвигаемым в резерв, создать стройную систему их обучения, определить виды стажировки работников, зачисленных в резерв, отработать систему их аттестации, и, наконец, разработать систему контроля за работой с резервом. В результате решения этих задач уменьшится вероятность ошибок при назначении кадров на руководящие должности, станет возможным своевременно заменять менее подготовленных работников более подготовленными и, что наиболее важно, соблюдать плановость в работе с кадрами.

В настоящее время кадры управления формируются путем планового распределения специалистов, заканчивающих вузы и техникумы, выдвижения работников из кадрового резерва и подбора кадров со стороны. Удовлетворение потребностей предприятий в специалистах происходит в основном за счет их подготовки в учебных заведениях и планового направления на работу, поэтому особых проблем с обеспеченностью специалистами не возникает. Сложнее решаются вопросы подбора и расстановки кадров хозяйственных руководителей различных уровней управления.

Наиболее распространенной формой подбора руководящих кадров предприятия является использование резерва руководителей на выдвижение. Формирование кадрового производится путем отбора среди линейных и функциональных руководителей и специалистов работников соответствующего уровня квалификации, политически грамотных, добросовестных, обладающих организаторскими способностями.

Резерв кадров управления постоянно пополняется и обновляется. Каждый год на предприятиях выявляются новые специалисты и руководители нижестоящих звеньев управления с хорошей теоретической подготовкой и организаторскими способностями. Кроме того, происходит естественное перемещение зачисленных в резерв специалистов и хозяйственных руководителей по самым разнообразным причинам (переход на другую работу, перемена места жительства и др.).

Можно привести множество примеров, показывающих трудности выбора из состава резерва, сформированного на предприятии, необходимого кандидата на вакантную должность. Однако до настоящего времени он еще не стал в практике основным источником формирования кадров руководителей и основной формой работы с ними. По этим причинам до настоящего времени еще сохранил значение такой порядок подбора кадров управления, как приглашение руководителей со стороны. Конечно, это дает возможность привлекать к управлению уже сформировавшихся, подготовленных руководителей, которые без промедления могут приступить к выполнению новых обязанностей по руководству на предлагаемом участке работы. Следует также принять во внимание то обстоятельство, что на небольших предприятиях не всегда есть возможности для выдвижения руководителей на вакантные должности из числа работников предприятия, что обусловлено малочисленностью резерва кадров, недостаточными возможностями для повышения их квалификации и переподготовки, а также целым рядом других факторов. Безусловно, для таких предприятий предпочтительнее подбирать кадры управления посредством приглашения руководителей со стороны.

Однако наряду с достоинствами такой порядок подбора кадров управления имеет и ряд существенных недостатков:

во-первых, приглашение работника со стороны связано с затратами, иногда большими, на повышение заработной платы приглашаемому работнику, предоставление ему жилья, определенных льгот и т. п.;

во-вторых, должно пройти определенное время, пока работник адаптируется на новом месте: освоится с условиями производства, познакомится с коллективом, его традициями, взаимоотношениями и прочее. В течение этого периода трудно рассчитывать на эффективность работы этого руководителя;

в-третьих, приглашение руководителя со стороны, а не выдвижение на вакантную должность работников данного предприятия, надеявшихся на это, может отрицательно повлиять на их настроение, инициативу, погасить в них стремление к приобретению навыков руководящей работы, повышению квалификации и т. д.

Если существует возможность выбора между выдвижением работника из резерва и приглашением его со стороны, то следует, при прочих равных условиях отдавать предпочтение первому варианту. Работник из резерва в большей степени, чем приглашенный знает организацию технику и технологию на данном месте работы, сложившуюся структуру взаимоотношений в коллективе, препятствия и «узкие места» в производстве.

Подбор руководителя со стороны может быть оправдан в том случае, если на предприятии требуется совершенно иной подход к решению управленческих задач, коренная перестройка организации производства, а иногда и взаимоотношений в коллективе. Руководитель со стороны свободен от устоявшихся, консервативных взглядов на традиционные на данном предприятии приемы и методы решения управленческих задач и на него не будет оказывать давление характер сложившихся в коллективе взаимоотношений.

Одним из способов обеспечения системы управления кадрами руководителей может быть подготовка преемника самим руководителем. Этот способ позволяет расширить круг ответственности у перспективного работника еще до назначения его на новую должность (при отсутствии руководителя преемник замещает руководителя без ущерба для дела). Кроме того, расширяются возможности для продвижения самого руководителя, так как его повышение не приведет к ослаблению управления возглавляемого им отделом.

Но не следует также, и переоценивать этот способ подбора кадров. Конечно, опытный руководитель сможет многое передать своему приемнику: знания, конкретный стиль работы. Однако будущий руководитель должен идти вперед, развивать и усовершенствовать стиль работы, расширять свое представление о перспективах развития системы управления, о научных методах управления. Поэтому подбор руководителей наиболее эффективен и научно обоснован при выдвижении работников из резерва хозяйственных руководителей.

Таким образом, правильность подбора кадров управления, и хозяйственных руководителей, прежде всего, может быть обеспечена при создании научной системы изучения, подбора и подготовки резерва хозяйственных руководителей. Но для этого необходимо коренным образом изменить планирование, формирование, организацию работы с резервом. Такую перестройку целесообразно проводить одновременно с мероприятиями по составлению и реализации долгосрочных и перспективных планов совершенствования управления промышленностью в целом, а также генеральных схем управления отраслями промышленности.

2.2 Оценка и развитие кадрового резерва управления

Кадровый резерв управления для любой компании является как объектом инвестиций, так и зоной повышенного риска. Самой сложной проблемой в современной практике управления персоналом (особенно - квалифицированным) является проблема удержания этого персонала в организации в условиях высокой конкуренции работодателей на рынке труда. Не секрет, что именно квалифицированный, компетентный персонал является предметом интереса организаций-конкурентов, что создает высокую вероятность использования потенциала сотрудников, в который вложены средства организации, другими работодателями. В целях снижения инвестиционного риска в области развития персонала компании все в большей степени ориентируются на закрытые системы подготовки персонала, позволяющие развить специфические компетенции сотрудников. В отличие от общих компетенций, специфические компетенции не могут без существенной модернизации быть использованы в других условиях.

Другой отличительной особенностью современных корпоративных программ является тесное сопряжение обучения и оценки персонала. Оценка компетенций позволяет определить дефицитные навыки и построить программу обучения, оценка, даваемая в ходе и по окончании обучения помогает увидеть не только его эффективность, но и определить потенциал сотрудника, четко выстроить для него карьерный план. Такой подход формирует дополнительную мотивацию сотрудников, показывает, насколько работодатель заинтересован в его работе, снижает интенсивность оттока квалифицированных специалистов.

Развитие персонала организации заключается в формировании уровня компетентности сотрудников, достаточного как для реализации актуальных должностей, так и необходимого для эффективной работы в должностях следующего управленческого уровня, для быстрой адаптации к изменениям организационной и функциональной структуры Компании, для перехода к производству и продвижению на рынок новых продуктов. Каждой Компании важно, чтобы инвестиции в развитие персонала дали конкретный эффект, чтобы капитализация Компании росла за счет развития персонала, чтобы опытные и перспективные сотрудники оставались лояльными Компании и продолжили работу в ней в течение многих лет. Развитие персонала через овладение значимыми для Компании компетенциями, формирование навыков, актуальных именно для данной Компании - конкурентное преимущество Компании как на профильном рынке, так и на рынке труда, основа Знаний Компании как элемента ее стоимости. Развивая управленческий персонал в соответствии со стратегией Компании, формируя компетенции, отражающие организационную культуру, создавая базу кросс-функционального взаимодействия сотрудников разных уровней Компания наращивает свою устойчивость в условиях быстрых перемен.

Интерес крупных компаний, особенно - имеющих филиальную сеть по стране, к подобным проектам понятна. В этих компаниях работает много специалистов, но они рассредоточены по направлениям, их должности принадлежат разным уровням управления, они находятся в разных городах. Эти особенности иногда существенно снижают эффективность работы с кадровым резервом, так как не позволяют решить главную задачу - гарантировать формирование группы кадрового резерва с единой идеологией, схожей подготовкой, системой горизонтальных взаимосвязей, обеспечивающей взаимодействие руководителей. Решать же эти задачи необходимо, так как именно от их решения зависит устойчивость и преемственность управления, которое в современных условиях должно еще быть гибким и проектно-ориентированным.

Решение указанных задач возможно при реализации комплексных проектов по развитию кадрового резерва. Один из таких проектов назван «Перспектива». Данный проект направлен на оценку кадрового резерва, определенного самой Компанией, поиск сотрудников, зачисление которых в кадровый резерв может быть полезно Компании на актуальном этапе ее развития, определение должностей, на которые возможно перемещение сотрудников, включенных в кадровый резерв (расширение зоны горизонтальной ротации), оценку готовности сотрудников, включенных в кадровый резерв, к должностям следующего управленческого уровня.

Содержание проекта предполагает оценку актуальной управленческой готовности сотрудников, включенных Компанией в кадровый резерв, определение перспективных сотрудников, первоначально не включенных в кадровый резерв, развитие ключевых управленческих компетенций кадрового резерва, формирование ранжированного списка управленческой компетентности сотрудников, включенных в кадровый резерв по результатам проекта, определение зон развития компетенций сотрудников, включенных в кадровый резерв по результатам проекта, подготовку должностных перемещений и назначений.

Теоретической базой разработки проекта «Перспектива» выступает концепция компетенций, предложенная Спенсерами. На основании этого подхода для управленческих должностей компании определены кластеры компетенций, - группы компетенций, значимых для должностей управленческого уровня (от низших до высших). Методика определения компетенций предполагает выделение следующих кластеров компетенций:

Управленческая эффективность - проявление в управленческом поведении направленности на достижение результата и использование ключевых управленческих инструментов (с точки зрения корпоративной культуры и стратегии развития Компании);

Личностный потенциал - выраженность задатков, способностей, основных мотивов, свойств личности;

Управленческая готовность - умение видеть и решать задачи, возникающие при непосредственном управлении персоналом;

Коммуникативная успешность - умение достигать результат в непосредственной коммуникации (привлечение и удержание внимания, убеждение, привлечение на свою сторону);

Эффективное управленческое воздействие - умение использовать ресурсы подчиненных сотрудников для решения общих (управленческих) задач подразделения;

Готовность к командному взаимодействию - вовлеченность в командную работу, готовность к реализации конструктивных командных ролей

Корпоративная готовность - направленность на использование организационных форматов (типов документов, видов мероприятий, принятых терминов, характеристик организационной и функциональной структуры) при решении стандартных и нестандартных управленческих задач.

Методологической основой проекта «Перспектива» является технология «Ассесмент-Центр» (по классической версии Компании AT&T) - комплексная оценка персонала, использующая различные инструменты внешней и внутренней оценки для определения личностного и профессионального потенциала сотрудников. Результат оценки по технологии «Ассесмент-Центр» - объективная картина ресурсных и дефицитных знаний, навыков и умений конкретного сотрудника, возможность сравнения разных сотрудников между собой.

При реализация проекта обнаружилось использование различных принципов и критериев формирования кадрового резерва, обусловленных спецификой направлений работы сотрудников, особенностями управления филиалами, субъективными характеристиками лиц, формирующих кадровый резерв.

Сотрудники, включаемые в списки кадрового резерва, не имеют четких представлений о перспективах своих кадровых перемещений, но получают явный сигнал о повышении своей стоимости на рынке труда.

Компания не может предоставить новые должности всем сотрудникам, включенным в кадровый резерв, в короткий период (один-два года), но при этом не готова смириться с потерей этих сотрудников в случае их ухода к конкурентам.

Другим важным звеном в подготовке будущих руководителей на уровне предприятия, организации, региона являются школы резерва.

На предприятии зачисление в школу резерва оформляется приказом руководителя, а возглавляет ее, как правило, заместитель руководителя по кадрам. Методическое руководство школами резерва осуществляется службами по подготовке персонала. Система работы с резервом показана на рисунке 3.



Рис. 3 Система работы с резервом руководящих кадров

Следующим этапом является оценка результатов подготовки резервистов. Направления оценки:

оценка производственных результатов - как изменилась производительность труда и результативность резервиста по итогам подготовки (увеличилась/уменьшилась/осталась без изменений);

оценка результатов прохождения общей программы подготовки и индивидуальных планов развития - насколько улучшились профессиональные и управленческие качества резервиста по сравнению с показателями первичной оценки (при отборе);

оценка результатов проектной работы - какие результаты получены по итогам выполнения развивающих проектов, определение вклада резервиста в достижение результата.

По результатам оценки качества подготовки резервистов, принимается решения о:

поощрении успешных резервистов, продемонстрировавших рост результативности и повышение уровня развития профессиональных и менеджерских компетенций;

исключении из резерва сотрудников, продемонстрировавших снижение производственных показателей и/или отсутствие прогресса в развитии профессиональных и управленческих компетенций.

Результатом данного этапа являются резервисты с высоким уровнем готовности для замещения вакантных руководящих должностей.

Таким образом, кадровый резерв управления - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

.3 Создание кадрового резерва управленческих кадров, как долгосрочная инвестиция

В последние годы на рынке труда наметились тревожные для руководителей организаций и кадровых служб тенденции, которые в недалеком будущем могут привести к крайне негативным последствиям для компаний, не готовых встретить изменения «во всеоружии». Речь идет об изменениях качественного состава претендентов на вакансии менеджеров всех уровней. Рынок стал «вторичным» - то есть для подбора высококвалифицированных управленцев приходится все чаще применять технологии подбора персонала, именуемые среди кадровиков «охотой за головами». В настоящее время этот метод пока в основном используется для подбора топ-менеджеров. Но если в организации не создать определенную систему работы с персоналом, то в ближайшее будущем таким способом придется подыскивать и рабочих. Речь идет о создании на предприятии кадрового резерваи системы работы с ним.

Необходимо отметить, что в данном вопросе западные компании имеют положительный опыт, и продвижение сотрудников по служебной лестнице является частью общей стратегии их кадровой политики. В российских организациях дела обстоят несколько хуже. Вместе с тем, нельзя не признать тот факт, что ведущие отечественные компании постепенно начинают внедрять у себя те или иные части системы работы с кадровым резервом.

В крупных российских негосударственных компаниях создание кадрового резерва обусловлено несколькими причинами. Главной же причиной является конкуренция между компаниями за высококлассных специалистов, которая приводит к риску несвоевременного замещения вакансии в случае ухода ключевого сотрудника. Создание кадрового резерва необходимо для более качественного обеспечения компании подготовленными сотрудниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие - по смежным направлениям. Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет компании значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие персонала, что в свою очередь значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению в компании. Кроме того, наличие подготовленного кадрового резерва позволяет значительно снизить риски компании при заболевании ключевых сотрудников или возникновении других непредвиденных обстоятельств.

Всю систему работы с кадровым резервом можно условно разделить на четыре этапа и строить систему в соответствии с целями и задачами компании, адаптируя или видоизменяя их в соответствии с конкретной ситуацией на рынке, финансовыми возможностями компании и стратегией ее развития. Хотелось бы подчеркнуть, что предложенная схема содержит только укрупненные рекомендации. При внедрении системы работы с кадровым резервом в каждой конкретной компании в нее вносятся соответствующие дополнения и изменения; некоторые ее разделы расширяются, а некоторые, наоборот, - сводятся к необходимому минимуму.

Также необходимо обратить внимание, что внедрение лишь отдельных пунктов данной схемы без последующего построения целостной системы работы с кадровым резервом может не дать ожидаемого эффекта и привести впоследствии как к моральным, так и к материальным потерям для компании.

Одной из главных задач первого этапа при формировании кадрового резерва является построение эффективной системы работы с «резервистами». Для ее решения необходимо определить потребности в замещении вакантных должностей на планируемый период времени и выработать принципы отбора «резервистов». Здесь необходимо отметить, что период планирования может иметь различную продолжительность: в известных мне компаниях она колеблется от 1 года до 5 лет; в большинстве же компаний применяется 3-летнее планирование.

На втором этапе основная задача - это разработка системы конкурсного отбора на замещаемые должности, причем конкурс проводится в зависимости от потребностей компании, как среди внешних специалистов, так и среди своих сотрудников.

На третьем, наиболее трудном этапе ставится задача развития профессиональных навыков и знаний «резервистов», необходимых им для успешной работы в резервируемой должности и оценки эффективности работы с кадровым резервом. Для ее решения в идеальном варианте разрабатывается программа корпоративного образования, частью которой является подготовка специалистов кадрового резерва. Такая программа в зависимости от нужд компании может включать тренинги и семинары, конференции и стажировки, а также второе высшее образование или обучение по программе МВА (Master of Business Administration - «Мастер делового администрирования»).

Задача четвертого этапа - так называемая «обкатка резервистов» или построение системы приобретения «резервистами» практического опыта работы по резервируемой должности. Сюда входят замещение «резервируемого» сотрудника при отсутствии его на работе по различным причинам, приобретение «резервистом» опыта общения с подчиненными «резервируемого». В идеальном варианте после прохождения цикла практической подготовки, срок которого определяется для каждой должности индивидуально, «резервист» должен уметь справляться с задачами «резервируемого» в течение продолжительного времени и выполнять весь комплекс работ по данной должности.

Рассмотрим мероприятия, которые необходимо провести для решения задач первого этапа. Стандартных рецептов в принципах формирования кадрового резерва нет. Это обусловлено большими различиями между предприятиями, степенью текучести персонала, а также половым, возрастным и социальным составом работников.

Положительный эффект от работы с кадровым резервом может быть достигнут только в том случае, если создание резерва является составной частью целостной системы работы с персоналом компании. Тем не менее, есть определенный комплекс стандартных мероприятий и процедур, которые проводятся в любой компании, заинтересованной в наличии резервных сотрудников.

На первом этапе для полноценной работы с кадровым резервом необходимо разработать Положение о формировании кадрового резерва, в котором закрепляются основные принципы и порядок формирования кадрового резерва, круг обязанностей должностных лиц, ответственных за формирование кадрового резерва. В этом документе также целесообразно отразить вопросы организации работы с кадровым резервом, порядок пополнения кадрового резерва и внесения изменений в количественный и качественный состав «резервистов». Для получения полной картины текущего состояния работы с кадровым резервом необходимо предусмотреть систему отчетности для ответственных должностных лиц. Параллельно с Положением о формировании кадрового резерва составляется перечень должностей, подлежащих резервированию и определяется конкретное количество «резервистов» для каждой должности. Оба эти локальных нормативных акта готовятся службой управления персоналом и утверждаются руководителем организации.

Помимо названных документов следует разработать и утвердить формы отчетности, установить периодичность сдачи отчетов, а также определить круг лиц, ответственных за их составление и обобщение. В этом же блоке работ разрабатывается форма списка кадрового резерва, План профессиональной подготовки и развития резервистов, Отчет о продвижении по служебной лестнице сотрудников состоящих в резерве.

Для решения задач второго этапа в Положении о формировании кадрового резерва необходимо предусмотреть механизмы конкурсного отбора специалистов. В число кандидатов на позиции, которые подлежат резервированию, как правило, привлекаются сотрудники, имеющие определенный опыт работы в компании. Но не исключены ситуации, когда «резервиста» целесообразно искать и на внешнем рынке труда. Конкурсный отбор кандидатов применяется в большинстве российских и зарубежных компаний и рекомендуется как механизм отбора, дающий наиболее полное представление о профессиональных и личностных ориентирах кандидата в «резервисты». Для того, чтобы сделать механизм отбора наиболее объективным, для участия в работе конкурсной комиссии компании приглашают как внутренних специалистов, так и внешних консультантов.

Далее служба персонала отбирает максимальное число работников, потенциально соответствующих тем требованиям, которые предъявляются к претендентам на данную позицию.

Для повышения эффективности конкурсного отбора желательно привлекать к участию в нем максимально возможное количество работников, потенциально соответствующих требованиям группы резервируемых должностей.

В состав участников конкурса на зачисление в резерв руководителей высшего звена рекомендуется включать работников компании не старше 50 лет. В группу резервируемых должностей руководителей среднего звена целесообразно включить менеджеров низшего звена.

Здесь необходимо отметить, что эти советы носят исключительно рекомендательный характер и не могут служить основанием для отказа работнику более старшего возраста в зачислении его в кадровый резерв. На некоторых крупных российских промышленных предприятиях в кадровом резерве находятся сотрудники пенсионного возраста. Связано это с тем, что многие технологии разрабатывались в советское время и остались неизменными до настоящего времени и именно эта категория сотрудников обладает необходимым опытом и знаниями для работы на данном оборудовании. Единственная опасность существования такого резерва состоит в том, что «резервисты» в силу возрастных особенностей могут пожелать уйти на заслуженный отдых.

Система развития сотрудников должна включать в себя не только различные образовательные программы, но и мероприятия, направленные на:

развитие у «резервистов» необходимых качеств для работы на резервируемой должности;

укрепление положительного имиджа «резервистов»;

придание «резервистам» определенного статуса повышающего их престижность в компании.

Нельзя не учитывать и такой немаловажный фактор как моральное стимулирование сотрудников, находящихся в резерве. Можно внедрить систему стимулирования успешно обучающихся по программе подготовки кадрового резерва, например, по результатам успешной сдачи экзаменов, зачетов, прохождения тестирования.

Оплата сотруднику второго высшего образования и МВА (Магистр делового администрирования) также является не только стимулирующим фактором, но и способствует закреплению сотрудника в компании как минимум на весь период обучения.

При разработке программ индивидуального развития работников следует максимально учитывать стаж работы каждого из них, их потребности и желание двигаться в предложенном направлении, индивидуальные и психологические особенности, наличие лидерских качеств.

Очень важную роль в системе корпоративного образования играет обратная связь службы, курирующей данное направление, с обучающимся сотрудником. Для усиления положительного эффекта от обучения можно с определенной периодичностью устраивать семинары по обмену опытом среди сотрудников (особенно такой обмен может быть эффективен в торговых компаниях, в компаниях, работающих в области высоких технологий, на промышленных предприятиях), на которых обучающиеся «резервисты» могут поделиться полученными знаниями с коллегами. Семинары и конференции могут в значительной степени способствовать стимуляции интереса остальных сотрудников к приобретению новых знаний и навыков, способствовать укреплению имиджа «резервистов», как знающих и прогрессивных специалистов.

Четвертый этап служит для проверки знаний и навыков «резервистов», а также для приобретения ими практического опыта работы по резервируемой должности. На данном этапе значительную роль играют не только приобретенные новые знания и возможность применить их на практике, но и воля руководства компании к привлечению «резервистов» к активной работе. Здесь самым важным является способность администрации «рассмотреть» сотрудника, не дать ему почувствовать, что он стал более образованным, более опытным, способным решать более сложные задачи, а компания не в состоянии применить весь этот «багаж» внутри себя, дать ему реализовать себя на новом витке служебной лестницы. Если такого сотрудника вовремя не сориентировать, то вероятность того, что он начнет себе искать новое место работы в связи с неудовлетворенностью становится близкой 100%. Компания, в которой такие просчеты случаются регулярно, может смело называть себя «кузницей кадров», так как таких специалистов чаще всего уводят конкуренты, обещая среди прочих «золотых гор» и значительные возможности карьерного роста. Часто сотрудник в порыве обиды на компанию принимает решение о переходе к другому работодателю, не вдаваясь в подробности предложенной работы, а услышав на собеседовании ожидаемое сочетание фраз о больших перспективах.

На этом этапе нельзя также забывать и о тех отношениях, которые складываются у резервируемого работника с «резервистом». Не секрет, что начальнику всегда сложно осознавать, что на его место готовится человек, который может быть не хуже, а лучше его по некоторым параметрам. Если резервируемый сотрудник находится в возрасте близком к пенсионному, то конфликт и вовсе может осложниться. В данной ситуации следует воздействовать на работников по двум направлениям:

) резервируемому необходимо пояснить смысл создания резерва на его должность, дать возможность почувствовать себя наставником, подчеркнуть важность его работы для компании и объяснить, что подготовка резерва необходима для устойчивого развития компании;

) «резервисту» нужно четко объяснить, что он займет эту должность не просто после прохождения всех этапов работы с кадровым резервом, а тогда, когда руководство компании будет уверено, что передает работу в данной должности в «надежные руки» подготовленного человека, готового к инновациям и способного внести «свежую кровь» в работу не только своего структурного подразделения, но и всей компании в целом.

Несомненно значительные сложности вызывает «сдерживание» молодых энергичных сотрудников, обладающих здоровыми амбициями, прошедших программу подготовки кадрового резерва и «рвущихся в бой». Наиболее эффективно можно решить данную проблему, назначив «резервиста» на вновь введенную должность заместителя резервируемого. Следует отметить, что на четвертом этапе значительную роль в закреплении результатов кропотливой работы предыдущих периодов играет адекватность и своевременность в реагировании руководства и службы персонала компании на те позитивные изменения, которые происходят с сотрудником в период подготовки «резервистов». В противном случае неизбежна демотивация сотрудника, а она, в конечном итоге, приведет к выходу сотрудника на рынок труда.

Для успешной работы с кадровым резервом, прежде всего, необходимо понимание руководством компании целей и задач при его создании, осознание того, что эта составляющая работы с персоналом может быть в значительной степени затратной и не приносить видимых дивидендов в сжатые сроки. Нужно, чтобы оно понимало, что кадровый резерв - это долгосрочная инвестиция в персонал, которая приносит свои плоды только при кропотливом и аккуратном отношении к принципам и задачам его формирования.

Также для успешной работы необходимо проводить с «резервистами» работу по разъяснению направлений (в том числе и перспективных) деятельности компании, ее стратегии поведения на рынке и создавать у «резервистов» комплекс корпоративных ценностей. Желательно регулярно знакомить работников с оценками действующей системы управления, проводить деловые игры и тренинги для создания благоприятного микроклимата в коллективе, постараться предоставить резервистам возможность вносить предложения в разработку стратегии развития бизнеса.

Таким образом, в данной главе были рассмотрены особенности формирования кадрового резерва управленческих кадров, его значимость, а также мероприятия, которые этому способствуют.

Глава 3. Специфика технологии формирования и использования кадрового резерва на примере организации ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ»

.1 Общая характеристика организации ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ» и её персонала

Общество с ограниченной ответственностью «ОРГАНИЗАЦИЯ» расположено на территории \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Основные виды производственной деятельности - добыча <http://www.yamburg.ru/manufacture/extraction/> газа, газового конденсата и их подготовка к транспорту, проведение геологоразведочных работ, обустройство и разработка новых газовых, газоконденсатных и нефтяных месторождений.

Сведения о движении работников ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ» за 2010-2012 г.г., чел.

Таблица 1. Сведения о движении работников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2010 | 2011 | 2012 |
| Наличие работников на начало года | 10 504 | 10 540 | 10 822 |
| Принято за год | 972 | 1 133 | 1 156 |
| Уволено за год | 936 | 852 | 1 001 |
| Наличие работников на конец года | 10 540 | 10 822 | 10 977 |
| Средний возраст работников | 42,2 | 42,4 | 42,3 |

Эффективность на производстве во многом зависит от правильного построения организационно-производственной структуры предприятия. В полном соответствии с организационно - производственной структурой предприятия строится организационная структура управления, определяющая порядок взаимодействия подразделений и управленческих служб. Структура управления должна создавать наиболее благоприятные условия для ведения организации производства, быть гибкой, надежной и восприимчивой к изменениям в условиях работы.

Управление ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ» осуществляет генеральный директор, который определяет основные направления деятельности и развития предприятия.

Для ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ» характерна комбинированная структура управления с функциональной системой управления. Суть ее состоит в том, что функции управления выполняет генеральный директор, которому подчиняются девять заместителей генерального директора по различным направлениям, а уже им непосредственно подчиняются специалисты и руководители отделов, которые также могут выполнять функции управления. Специалисты выполняют руководство какой-либо одной областью работы, а исполнитель имеет одновременно несколько функциональных руководителей.

Все структурные подразделения взаимосвязаны между собой, и каждое из структурных подразделений выполняет определенную функцию.

Предлагаем рассмотреть организационную структуру Управления кадров и социального развития ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ», которая изображена на рисунке 4.



Рис. 4 Организационная структура УКиСР ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ»

За функциональным отдела тщательным образом следит заместитель генеральный директора по управлению персонала, и начальник Управления каждый день отчитываются перед ним о проделанной работе своих отделов. Всех отделы управления кадров и социального развития находятся в непосредственном взаимодействии друг с другом, но каждый выполняет определенных обязанности. Остановимся немного подробнее на каждом из отделов.

Отдел дисциплины и трудовых отношений регулирует особенности трудовых отношений, создание и поддержание порядка, обеспечивающего определенный уровень трудовой дисциплины, в том числе контроль времени персонала.

Отдел кадров включает в себя два подразделения: группа по найму персонала, занимающаяся подбором, отбором, оценкой персонала, кадровым резервом, приемом работников, высвобождением, переводом; группа по оформлению трудовых отношений, которая занимается оформление трудовых книжек, отпусков, личных карт, приказов.

Отдел персонифицированного учета и пенсионного обеспечения занимается вопросами пенсии: пенсии трудовой по достижении пенсионного возраста и газпромовской пенсией.

Отдел социального развития заботиться о социальном благополучии работников организации: путевки, поручительство в банке, льготы, материальная помощь, льготы для пенсионеров организации, включая лечение.

Отдел развития персонала занимается аттестацией сотрудников, стажировкой молодых специалистов, ротацией, ежегодными собеседования для определения профессиональных навыков.

Отдел оценки персонала ведет психологическое сопровождение кадров, включающее в себя тестирования, консультации, проведение тренингов.

Отдел подготовки кадров организовывает возможность прохождения практики, в том числе преддипломной, способствует повышению квалификации, отправляет на обучение, семинары, в том числе в другие города.

Группа обеспечения документооборота ведет административно-хозяйственный оборот документации, исходящей, входящей корреспонденцией, электронной почтой.

Если говорить о производстве, то ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ» - лидирующее предприятие по добыче газа. Сегодня ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ» добывает около 40 % газа, более 30% газа России.

В промышленной эксплуатации находятся два крупнейших месторождения - Ямбургское <http://www.yamburg.ru/manufacture/fields/> и Заполярное <http://www.yamburg.ru/manufacture/polar-fields/>. Готовятся к разработке Тазовское и Парусовая группа месторождений. Компания имеет значительные текущие балансовые запасы природного газа, а предварительные проработки (в соответствии с утвержденной генеральной схемой развития ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ») позволяют прогнозировать поддержание годовых отборов углеводородного сырья на уровне 220-230 млрд. м³ газа на период до 2030 г.

Добычу газа и газового конденсата ведут два подразделения компании - газопромысловое и нефтегазодобывающее управления. Работают 19 установок комплексной и предварительной подготовки газа. Фонд скважин предприятия насчитывает более 2000 газовых и газоконденсатных скважин. Суммарная протяженность эксплуатируемых газопроводов-шлейфов превышает 2000 километров.

Социальная инфраструктура включает в себя подразделения и сооружения социально-культурной сферы и коммунально-бытового обслуживания, реализующие функциональные задачи в составе следующих комплексов:

реабилитационно-оздоровительный (санаторий-профилакторий, здание поликлиники, помещения здравпунктов, спортивно-оздоровительный комплекс);

социально-бытовой (гостиница);

Наряду с социальными гарантиями и льготами, предоставляемыми в соответствии с действующим законодательством, ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ» предоставляет дополнительные социальные гарантии, как работникам, так и пенсионерам (бывшим работникам) предприятия. Состав и размер дополнительных социальных гарантий определяются коллективным договором между трудовым коллективом и его администрацией.

Таким образом, каждый отдел занимается своим видом деятельности, выполняет свои функции, и все они взаимосвязаны между собой. На данный момент на ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ» эффективная организационная структура.

.2 Описание использования кадрового резерва в ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ»

В наше время не все компании могут позволить себе такую роскошь, как предварительная подготовка собственных менеджеров, руководителей различных рангов. Многие, особенно молодые фирмы, ориентированные на быстрое получение прибыли, набирают в основном уже готовых руководителей. Они, как правило, не располагают ни временем, ни ресурсами для подготовки своих высококвалифицированных специалистов. Но для такой крупной и развивающейся компании, как ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ», необходима кадровая политика, предусматривающая развитие и выдвижение собственного персонала.

Кадрового резерв ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ» изображен на рисунке 5.



Рис. 5 Кадровый резерв ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ»

Резерв кадров - систематизированная информация о претендентах на вакантные рабочие места в организации.

Внутренний резерв кадров - систематизированная информация о работниках, претендующих на иные рабочие места в соответствии с имеющейся у них квалификацией.

Система Performance Management (управление результативностью работников) в рамках которой осуществляется регулярная оценка всех руководителей, специалистов и служащих на основе компетентностного подхода. Оценка производительности и личной эффективности каждого работника осуществляется непосредственным руководителем в соответствии со специальными регламентами и процедурами (в ходе собеседования).

В рамках ежегодного собеседования определяются индивидуальные цели каждого руководителя и специалиста в производственной деятельности, оценивается их работа за предыдущий период и определяется переменная часть заработной платы в зависимости от выставленных коэффициентов в карте компетенций специалиста (руководителя). В 2012 году в ежегодном собеседовании приняли участие 3 316 руководителей, специалистов и служащих. Данные ежегодного собеседования являются основой для формирования кадрового резерва (на основе объективных данных об успешности сотрудника), а также для разработки целенаправленной программы развития персонала. Процент замещения вакантных должностей из числа резерва стабилен и составляет более 80%.

Программа «Последовательный рост» - инструмент формирования внутреннего кадрового резерва из рабочих до 35 лет, имеющих высшее образование, для замещения инженерно-технических должностей и профессионального роста (повышения разряда). Отбор по программе проходит в несколько этапов:

Подача заявления на участие в конкурсе;

Выполнение профессионального, индивидуального задания, имитирующего работу, позволяющих получить представление о поведении человека в рабочей ситуации.

Проведение психологического тестирования - оценка потенциала работника (интеллекта, личностных качеств, свойств нервной системы, характера, установок и пр.) с целью прогнозирования его успешности в профессиональной деятельности;

Подведение итогов, объявление победителей.

Результаты программы, подведенные в декабре 2012 года: в программе приняли участие 125 работников ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ», из которых 15 признаны победителями конкурса. В дальнейшем, при появлении вакансий рабочих профессий более высокого разряда или инженерно-технических работников, победители программы «Последовательный рост» будут обладать приоритетным правом на их замещение.

Программа «Успешная карьера» очень похожа на программу «Последовательный рост», различие лишь в том, что проводится не с рабочими, а со специалистами организации.

Программа «Успешная карьера» так же проходит в несколько этапов:

Участник подает заявку на участие в конкурсе на замещение вакансии.

Проходит испытание ассессмент центра - метод стандартизованной, объективной, многокомпонентной оценки кандидатов с использованием ряда упражнений, имитирующих работу, интервью и тестов, позволяющих получить представление о поведении человека в рабочих ситуациях. Целью проведения ассессмент центра является определение с помощью методов непосредственного наблюдения, экспертного оценивания и психологического моделирования выраженности требуемых компетенций специалиста, оценка потенциала работников и разработка рекомендаций по обучению и развитию.

Проведение психологического тестирования - оценка потенциала работника (интеллекта, личностных качеств, свойств нервной системы, характера, установок и пр.) с целью прогнозирования его успешности в профессиональной деятельности;

Проведение отборочного собеседования - метод отбора кандидата при найме, позволяющий посредством структурированного или свободного общения получить и оценить информацию о кандидате для обоснованного прогноза его будущих показателей на данном рабочем месте и сравнить с прогнозами в отношении других кандидатов.

Подведение итогов, постановка в кадровый резерв победителей.

В 2012 году пройдя отсев в кадровый резерв, было поставлено 303 специалиста, 39 человек, впоследствии, получили более высокую должность.

Внешний резерв кадров - систематизированная информация о гражданах, не состоящих в трудовых отношениях с Обществом, выразивших желание заключить трудовой договор по мере появления вакансий и передавшие организации свои персональные данные.

Подбор персонала. Процесс формирования плана замещения вакантных должностей (профессий) осуществляется совместно со специалистами отдела кадров руководителями структурных подразделений. Итогом программы планирования персонала является утвержденный генеральным директором план замещения вакантных должностей (профессий). Работники, включенные в план замещения, имеют приоритетное право на замещение вакантной должности (профессии), остальные на постановку в кадровый резерв организации.

Формой обращения кандидатов для рассмотрения в кадровый резерв является личное письменное обращение, резюме в бумажном или электронном виде. Поступающие в отдел кадров резюме соискателей еженедельно представляются руководителем группы по найму персонала на рассмотрение начальнику отдела кадров Управления кадров и социального развития для решения о постановке в кадровый резерв ООО «Газпром добыча Ямбург», отправке документов на рассмотрение соответствующим руководителям структурных подразделений либо об отказе в зачислении в кадровый резерв. В соответствии с решением работодателя, отдельные категории кандидатов для включения в кадровый резерв, при согласии, могут быть дополнительно направлены в отдел психологического сопровождения персонала, для проведения оценки деловых и личностных качеств.

Списки кадрового резерва пересматриваются раз в год с целью отсева невостребованных кандидатов. Невостребованным кандидатом считается кандидат, срок нахождения, в резерве которого превышает 2 года с момента включения в резерв.

Открытый конкурс молодых специалистов «Успешный старт» проводят для молодых специалистов, выпускников высших и средних профессиональных учебных заведений на право трудоустройства и зачисления в кадровый резерв ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ».

К участию в конкурсе приглашаются выпускники высших или средних профессиональных учебных заведений, а также учащиеся последних курсов учебных заведений по профильным специальностям:

разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений;

геология нефти и газа;

проектирование, сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ;

машины и оборудование нефтяных и газовых промыслов;

динамика и прочность машин; акустические приборы и системы;

электроснабжение; электроснабжение промышленных предприятий; электрические станции; релейная защита и автоматизация электроэнергетических систем;

электротеплотехнические измерения;

технология электрохимических процессов и защита от коррозии;

автоматизация технологических процессов и производств;

математическое обеспечение и администрирование информационных систем;

информационные системы и технологии.

сети связи и системы коммутации; многоканальные телекоммуникационные системы;

промышленная теплоэнергетика; теплогазоснабжение и вентиляция;

водоснабжение и водоотведение;

газотурбинные, паротурбинные установки и двигатели;

техника и физика низких температур;

промышленное и гражданское строительство;

автомобили и автомобильное хозяйство;

безопасность технологических процессов и производств;

бухгалтерский учет;

управление персоналом.

Участники допускаются к конкурсу при выполнении следующих условий:

. очная форма обучения;

. дата окончания учебного заведения год проведения конкурса, либо следующий;

. средний балл по диплому не ниже 4-х.

Документы для участия в конкурсе принимаются с момента опубликования объявления в СМИ до 01 мая включительно в запечатанном конверте с пометкой «Открытый конкурс молодых специалистов» по адресу: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ», Управление кадров и социального развития.

Открытый конкурс проводится в три этапа:этап (отборочный). Заключается в анализе документов, предоставленных участниками, и отборе тех молодых специалистов, которые завершили или заканчивают обучение по указанным выше специальностям. При оценке кандидатов учитываются научные публикации в СМИ, дипломы и грамоты лауреатов и участников научно-практических конференций.этап. Участникам предлагают конкурсные задания:

Командная задача - в составе команд выполняются задания по тематике специальности;

Профессиональный тест - на знание специальности;

Эссе о себе.этап. Отборочное собеседования с экспертами: ведущими специалистами и руководителями ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ».

Победителям заключительного этапа вручаются именные сертификаты, гарантирующие трудоустройство на вакантные места, а за неимением такового - в кадровый резерв.

В 2012 году участие в конкурсе «Успешный старт» приняли 163 выпускника и учащихся последних курсов высших и средних профессиональных учебных заведений из 18 регионов страны. Победителями конкурса стали 13 человек, успешно прошедших три этапа испытаний. Они получили именные сертификаты, гарантирующие трудоустройство на вакантные места для работы традиционным и вахтовым методами. Еще двенадцать человек зачислены в кадровый резерв для дальнейшего трудоустройства.

Резерв выдвижения на руководящие должности - это специально сформированная и подготовленная группа руководителей и специалистов, для выдвижения на руководящие должности.

Формирование кадрового резерва управления проводится в целях:

укрепления социальной устойчивости предприятия, снижения рисков, связанных с внеплановым выбытием руководящих работников;

снижения расходов, связанных с подбором и наймом персонала на внешнем рынке труда;

обеспечения преемственности корпоративных принципов, методик работы, «ноу-хау» предприятия;

удержания молодых и перспективных кадров;

повышения готовности персонала к организационным изменениям.

Структура резерва управленческих кадров в зависимости от должностного уровня работников состоит из четырех основных групп, каждая из которых подразделяется по степени подготовленности работников к управленческой деятельности и по направлениям деятельности.

По степени подготовленности к управленческой деятельности каждая группа кадрового резерва на руководящие должности делится на оперативный и перспективный резервы кадров. Оперативный резерв кадров формируется из числа руководителей и специалистов, имеющих необходимый опыт практической работы, прошедших целевое обучение и практическую подготовку и готовых к успешному выполнению управленческой деятельности на планируемом уровне руководства. Перспективный резерв кадров формируется из числа руководителей и специалистов, которым требуется целевое обучение и практическая подготовка для успешного выполнения управленческой деятельности на планируемом уровне руководства.

После прохождения необходимого обучения и практической подготовки руководители и специалисты, состоящие в перспективном резерве кадров, могут быть переведены в оперативный кадровый резерв. Резерв управленческих кадров формируется по следующим направлениям:

Производственная деятельность. Формируется из числа кандидатов на должности руководящих работников в области геологии, бурения, добычи, хранения, переработки транспорта углеводородного сырья, капитального строительства, научной и проектно-изыскательской деятельности, электроэнергетики и по иным направлениям, имеющим важное значение для отрасли.

Экономика и финансы. Формируется из числа кандидатов на должности руководящих работников в области бухгалтерской, финансовой и планово-экономической деятельности, а также деятельности по реализации углеводородного сырья.

Общее управление. Формируется из числа кандидатов на должности руководящих работников по обслуживанию основного производства (материально-техническое снабжение, спецтранспорт, автоматизация производства, ремонт оборудования, технологическая связь, служба безопасности и др.), управлению персоналом, юридическому обеспечению деятельности.

Источниками формирования резерва выдвижения на руководящие должности являются:

работники, рекомендованные для включения в резерв по итогам ежегодного собеседования и/или аттестации;

работники, в том числе и молодые специалисты, рекомендованные руководством структурных подразделений, генеральным директором, ученых организации;

работники, самостоятельно предложившие свою кандидатуру.

При подборе и формировании кадрового резерва управленческих кадров учитываются следующие требования:

стаж в занимаемой должности не менее одного года;

возраст кандидатов. В оперативный резерв кадров включаются работники не позднее, чем за 10 лет до наступления возраста для выхода на пенсию по старости на общих основаниях (мужчины - 60; женщины - 55 лет);

наличие высшего профессионального образования (согласно квалификационным требованиям для замещаемой должности или планируемого уровня руководства);

показатели эффективной производственной деятельности кандидатов (рекомендации непосредственных руководителей, отсутствие срывов плановых заданий по вине кандидата, дисциплинарных нарушений);

деловые и личностные качества кандидатов, определяющие пригодность к выполнению управленческой деятельности на планируемом уровне руководства (в соответствии с профилями компетенций).

В качестве методов отбора используются: анализ документов, экспертные оценки деловых и личностных качеств, психологическое тестирование, собеседования, структурированные интервью, квалификационные проверки, оценка профессиональных знаний, деловые игры и тренинги, технология ассессмент центр и др.

Формирование резерва управленческих кадров проходит в 7 этапов:

Определение потребности в количественном и качественном составе резерва кадров;

Формирование резерва кадров в процессе проведения ежегодного собеседования;

Самовыдвижение работника в резерв кадров;

Сбор информации о новых кандидатах в резерв кадров;

Формирование, согласование и утверждение списков резерва кадров;

Уведомление резервистов о зачислении в резерва кадров;

Подготовка и представление информации о кандидатах в резерв кадров номенклатуры ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ»

Формирование кадрового резерва управленческих кадров осуществляется руководителями структурных подразделений на основании предложений непосредственных руководителей работников - кандидатов в кадровый резерв в процессе проведения ежегодного собеседования. При этом формирование резерва, так же как и само собеседование, происходит поэтапно: на первом этапе руководители нижнего и среднего звена определяют преемников на свою должность, затем руководители более высокого уровня и т.д., на завершающем этапе генеральный директор проводит собеседования со своими заместителями и определяет возможных преемников на свою должность. В процессе проведения ежегодного собеседования с подчиненным работником непосредственный руководитель осуществляет оценку профессионально важных качеств кандидатов, оценку успешности его профессиональной деятельности (специальные знания), а также степень готовности к замещению (управленческие компетенции) и, в зависимости от результатов собеседования, определяет возможного преемника/преемников на свою должностную позицию.

В зависимости от степени готовности кандидата к замещению должности руководителя преемник (кандидат в резерв руководящих кадров) ставится либо в оперативную, либо в перспективную группы резерва. Преемников на одну должностную позицию может быть несколько, от одного до трех в каждой группе резерва (оперативной или перспективной). Допускается выдвижение одного и того же кандидата на разные должностные позиции. Например, как на должность непосредственного руководителя в оперативный резерв, так и на должность более высокого уровня - в перспективный резерв. В процессе собеседования руководителя с вышестоящим руководителем, непосредственный руководитель обосновывает выбор кандидатуры возможного преемника (преемников) на свою должностную позицию.

В итоге на основании собеседования формируется проект общего списка кандидатов в резерв руководящих кадров согласно действующему штатному расписанию, который направляется в управление кадров и социального развития.

В случае самовыдвижения работник должен направить личное заявление на имя заместителя генерального директора по кадрам и социальному развитию с просьбой рассмотреть возможность включения в резерв управленческих кадров в течение десяти дней после даты письменного ознакомления с заключением руководителя по итогам ежегодного собеседования. Управление кадров и социального развития осуществляет сбор информации о кандидате для принятия решения о включении его в кадровый резерв управления. У непосредственного руководителя - производственную характеристику-рекомендацию; в отделе оценки персонала - результаты психологического исследования. В случае соответствия кандидата формальным критериям, его включают в общий список кандидатов в резерв с пометкой - «самовыдвижение работника». В случае несоответствия кандидата требованиям, отдел развития персонала уведомляет работника в письменном виде об отказе приема заявления.

Таким образом, проанализировав систему кадрового резерва в организации ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ» можно сделать следующие выводы:

Работа с кадровым резервом рабочих и молодых специалистов налажена и с успехом работает из года в год, формируя резерв сотрудников;

Работа с кадровым резервом руководящих кадров малоэффективна в связи с использованием одного метода - собеседования, а это не раскрывает в полной мере способности резервистов;

Следует разработать проект по совершенствованию технологии формирования кадрового резерва управляющих кадров в ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ».

.3 Проект формирования групп руководителей для развития управленческой эффективности в ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ»

Кадровый резерв в компании должен максимально соответствовать ее потребностям в замещении позиций руководителей. Внедрение системы подготовки руководителей за счет кадрового резерва возможно лишь при условии, что в компании действует процедура деловой оценки и проводится обучение сотрудников. Следовательно, наш проект - это актуальное и необходимое направление в Компании, требующее комплексного подхода.

Цель проекта: формирование групп руководителей, способных эффективно решать все типы задач на различных уровнях иерархии управления в компании.

Основные задачи, решаемые в рамках проекта:

Развитие необходимых качеств для работы на резервируемой должности.

Получение необходимых знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения предполагаемых функций.

Получение практического опыта применения знаний, умений, навыков в реальных условиях (замещение руководителя во время отпуска, стажировка).

Укрепление положительного имиджа резервистов.

Повышение статуса резервистов в компании.

Стратегическое видение развития проекта:

Эффективность работы и управления организацией определяется, в первую очередь, кадровым потенциалом, своевременными организационными преобразованиями, введением инноваций. Прогнозируем следующие изменения структуры управления:

Повышение профессионализма кадрового резерва за счет проводимого обучения;

Создание атмосферы здоровой конкуренции;

Повышение устойчивости - увеличение способности организации преодолевать неблагоприятные изменения среды;

Гибкость системы.

Сроки реализации проекта - 2014 г.г., при показателях эффективности в практическом применении внести в программу стандарта организации.

Ожидаемые конечные результаты реализации проекта:

создать единую эффективную систему обучения кадрового резерва на замещение вакантных должностей руководителей ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ»;

обеспечить реализацию обучения кадрового резерва на замещение вакантных должностей руководителей ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ»;

осуществить обучение по инновационным программам обучения лиц, состоящих в кадровом резерве на замещение вакантных должностей руководителей ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ»;

обеспечить применение сотрудников, состоящих в кадровом резерве на замещение вакантных должностей в реализации.

Технологию отбора руководителей в кадровый резерв предлагаем проводить в несколько этапов (Рисунок 6):



Рис. 6 Этапы отбора в кадровый резерв на руководящую должность

этап. Анализ потребности в управленческих кадров. Целью является определение количественной потребности в руководящих кадрах.

прогнозирование возможных изменений структуры аппарата управления;

выявление потребности предприятия в кадрах управления на ближайшую и более длительную перспективу;

установление численности подготовленного в данный момент резерва;

определение степени насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей;

определение количественной потребности в резерве.

этап. Формирование группы резерва руководителей. Целью данного этапа является - выявить степень выраженности управленческого потенциала у кандидатов в группу резерва, сформировать состав группы резерва руководителей для дальнейшего обучения и развития.

разработка и формирование списка компетенций и критериев оценки;

определение процедур и методов оценки;

создание организационного плана реализации программы оценки;

проведение обучающей программы для наблюдателей;

проведение оценочных процедур;

подготовка индивидуальных и обобщенных материалов по группе оцениваемых;

формирование группы развития, группы для принятия решения и группы риска;

формирование и утверждение группы резерва руководителей.

этап. Обучение и развитие группы резерва руководителей. Данный этап необходим для овладения необходимыми теоретическими знаниями в области управления организацией (отделами, подразделениями).

Программа управленческой и социально - психологической подготовки.  
Цель: раскрыть концептуальные и методологические основы работы с персоналом организации. Развить личностные качества, значимые для эффективной управленческой деятельности, сформировать управленческую позицию у будущих руководителей.

Программа специализированной подготовки.  
Цель: приобретение слушателями необходимых знаний умений и навыков в соответствии со спецификой деятельности предприятия (отделов, подразделений).

Участие в профессиональных тренингах, ролевых играх.  
Цель: получение навыков практической деятельности и внедрения изменений на разных уровнях управленческой иерархии.

этап. Аналитический. Анализ результатов обучения и развития группы резерва. Оценка результативности деятельности по формированию и подготовке группы резерва руководителей.

Критерии отбора в кадровый резерв следующие:

Возраст. Рекомендуемый возраст сотрудников, рассматриваемых в качестве кандидатов на руководящую должность - 25-40 лет. Это обусловлено уровнем профессионального, жизненного опыта, наличием высшего образования. Отмечаем, что именно в данном возрасте сотрудник начинает задумываться не просто о профессиональном становлении, а о личной самореализации, долгосрочных карьерных планах. Таким образом, зачисление в кадровый резерв может стать стимулом к профессиональному развитию и повысить мотивацию на работу.

Образование. Данный критерий характеризует возможный уровень и специфику образования кандидата. Рекомендуемый уровень образования на руководящую позицию - высшее, желательно профессиональное. В качестве резервистов на позиции топ-менеджеров организации лучше рассматривать сотрудников, имеющих высшее образование в сфере управления, экономики и финансов.

Опыт работы в компании на базовой должности.

Результаты профессиональной деятельности. Кандидат на включение в кадровый резерв должен успешно выполнять свои обязанности на занимаемой должности, показывать стабильные профессиональные результаты, иначе его зачисление в резерв будет носить формальный характер и демотивировать других сотрудников.

Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры. Отсутствие желания и профессиональная ограниченность могут стать главными препятствиями для включения в кадровый резерв, несмотря на полное соответствие кандидата требованиям резервируемой должности по другим критериям.

Отбор в кадровый резерв на руководящую должность для последующего обучения.

Выделим перечень компетенций, необходимых руководителю, которые изображены в Таблице 2.

Таблица 2. Перечень компетенций руководителя

|  |  |
| --- | --- |
| Кластер | Компетенции |
| Умение анализировать и принимать взвешенные решения | Профессионализм |
|  | Ориентация на изменения |
|  | Ориентация на развитие |
| Навыки планирования и организации работы | Бизнес-видение |
|  | Постановка целей |
|  | Принятие решений |
|  | Качество работы |
|  | Ответственность за результат |
| Лидерские качества, умение выстраивать отношения | Работа в команде |
|  | Лидерство |

Основываясь на перечне компетенций, предлагаем создать модели компетенций (Таблица 3).

Модель компетенций дает возможность создать набор критериев, который непосредственно связывает широкий спектр конкретных видов деятельности с управлением персоналом. Каждая компетенция - это набор родственных поведенческих индикаторов, которые объединяются в один или несколько блоков, в зависимости от смыслового объема компетенции.

Таблица 3. Модели компетенций

|  |  |
| --- | --- |
| Компетенции | Уровни компетенции |
| Профессионализм | Уровень 4. Имеет высшее и дополнительное образование. Отличное выполнение своих обязанностей. Имеет репутацию хорошего специалиста. Профессиональный уровень позволяет самостоятельно выполнять сложные задачи |
|  | Уровень 3. Имеет высшее и дополнительное образование. Хорошо понимает специфику работы. Способен успешно справляться с поставленными задачами в рамках своей компетенции. |
|  | Уровень 2. Имеет высшее образование. Способен успешно справляться с поставленными задачами в рамках своей компетенции, иногда обращается за помощью и консультациями к коллегам или руководителю. |
|  | Уровень 1. Имеет среднее специальное образование. Мало опыта работы. Не в состоянии справиться с рутинными, повседневными задачами самостоятельно. |
| Ориентация на изменения | Уровень 4. Способствует изменениям, объясняет сотрудникам их важность для развития компании, внедряет изменения и управляет ими. |
|  | Уровень 3. Одобряет изменения в компании, участвует в генерировании новых идей. |
|  | Уровень 2. Положительно или нейтрально воспринимает изменения в компании, доверяет решениям относительно изменений, не препятствует реализации новых идей. |
|  | Уровень 1. Некоторое время сопротивляется изменениям в компании, но принимает их. |
| Ориентация на развитие | Уровень 4. Постоянно занимается собственным профессиональным и личностным развитием. Обучает других сотрудников. Регулярно выступает в роли наставника для подчиненных и коллег. |
|  | Уровень 3. Самостоятельно определяет зоны своего профессионального развития. Применяет новые знания на практике, экспериментирует, делится своими знаниями с коллегами. |
|  | Уровень 2. Ищет возможности профессионального развития, интересуется инновациями. Запрашивает дополнительную информацию о возможностях повышения своего профессионального уровня. |
|  | Уровень 1. Не способен самостоятельно определить зоны недостатка квалификации, но обучаем, т.е. умеет слушать, задает вопросы, воспринимает новую информацию. Обучение приводит к положительному результату |
| Бизнес-видение | Уровень 4. Принимает участие в формулировании стратегических и тактических целей компании. Вносит персональный вклад в разработку стратегии компании. Видит место компании на рынке в долгосрочной перспективе. |
|  | Уровень 3. Участвует в разработке целей, стратегии компании. Понимает нахождение компании на рынке. |
|  | Уровень 2. Знает цели компании. Принимает во внимание стратегическое направление развития компании |
|  | Уровень 1. Принимает те стратегические цели компании, которые спущены сверху руководством |
| Постановка целей | Уровень 4. Формулирует цели отдела и воодушевляет сотрудников на их эффективное достижение. Непрерывно оценивает достижение целей. Разумно делегирует задачи конкретным исполнителям. |
|  | Уровень 3. Формулирует цели для себя и своих подчиненных. Определяет критерии качества и факторы успеха. Пересматривает цели и адаптирует их к изменившимся условиям. |
|  | Уровень 2. Самостоятельно формулирует цели, которые являются конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и определенными во времени. |
|  | Уровень 1. С помощью руководителя формулирует краткосрочные и среднесрочные цели. |
| Принятие решений | Уровень 4. Принимает решения на уровне отдела. Результаты его решений всегда приносят заметный положительный эффект на работу компании. |
|  | Уровень 3. Решения отличаются взвешенным подходом, всегда своевременны, результаты выше ожидаемых. |
|  | Уровень 2. Решения принимаются своевременно. Результаты соответствуют ожиданиям. |
|  | Уровень 1. Принимает решения строго в рамках инструкции или реализует решения, принятые руководителем. |
| Качество работы | Уровень 4. Достигает результатов быстрее, чем запланировано. Работа никогда не требует корректировки или доработки руководителем. |
|  | Уровень 3. Укладывается в сроки или раньше ожидаемого срока. Работа не содержит ошибок. Контроль не требуется. |
|  | Уровень 2. Сроки обычно выдерживаются при выполнении работы. Результаты работы не содержат ошибок, если же они имеются, то он самостоятельно их исправляет. Нуждается в стандартном контроле. |
|  | Уровень 1. Постоянно затягивает сроки выполнения задания. Конечный результат требует доработки. Нуждается в постоянном контроле. |
| Ответственность за результат | Уровень 4. Принимает ответственность не только за свою работу, но и за работу отдела |
|  | Уровень 3. Стремится к расширению зон ответственности: за свои действия и действия коллег. Никогда не перекладывает ее на других. |
|  | Уровень 2. Принимает на себя ответственность за конечный результат и качество работы, не сужая ее зоны. |
|  | Уровень 1. Сужает зоны ответственности. Считает, что ответственность за результат работы несет руководитель. |
| Работа в команде | Уровень 4. Может формировать команду. Вдохновляет всех ее членов вносить свой вклад для достижения целей. |
|  | Уровень 3. Является сильным командным игроком, поддерживает других сотрудников, может выступать инициатором создания команды. |
|  | Уровень 2. Выстраивает межличностные отношения с членами команды, делится информацией и опытом с коллегами. |
|  | Уровень 1. Может быть включен в команду. Принимает ту роль в команде, которую ему отводят. |
| Лидерство | Уровень 4. Берет на себя роль лидера в любых ситуациях. |
|  | Уровень 3. Является лидером среди своих коллег. Способен оказывать влияние на них. |
|  | Уровень 2. Доводит свою точку зрения до коллег. Пользуется у них уважением, авторитетом. |
|  | Уровень 1. Легко находит общий язык с людьми, способен отстаивать свое мнение. Убедительно излагает собственную точку зрения |

Оценивать уровень компетенции резервистов на руководящую должность предоставляется непосредственному руководителю по разработанному профилю компетенции (Таблица 4).

Таблица 4. Профиль компетенций для резервистов управления

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Умение анализировать и принимать взвешенные решения | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Профессионализм |  |  |  |  |
| Ориентация на изменения |  |  |  |  |
| Ориентация на развитие |  |  |  |  |
| Навыки планирования и организации работы | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Бизнес-видение |  |  |  |  |
| Постановка целей |  |  |  |  |
| Принятие решений |  |  |  |  |
| Качество работы |  |  |  |  |
| Ответственность за результат |  |  |  |  |
| Лидерские качества, умение выстраивать отношения | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Работа в команде |  |  |  |  |
| Лидерство |  |  |  |  |

По результатам проведенных с кандидатами исследований по оценке компетенций можно сформировать окончательный состав кадрового резерва, который имеет смысл разделить на три группы (на убыль по первостепенности на замещение руководящей должности):

Оперативная группа - это резерв кандидатов, которые имеют развитые компетенции и готовы приступить к работе немедленно: в период отсутствия руководителей и специалистов, их командировки, отпуска, болезни и т. д. Или - в ближайшем будущем (от одного до трех месяцев);

Стратегическая группа - это кандидаты на должности, которые станут вакантными в течение ближайших одного-двух лет и требуют подготовки кандидатов;

Перспективная группа - молодые сотрудники, имеющие высокий профессиональный уровень и обладающие лидерским потенциалом. Они смогут занять ключевые должности в долгосрочной перспективе.

В каждой группе будет по три резервиста. Даже если один из них неожиданно покинет компанию, не придется срочно искать нужного специалиста, когда откроется вакансия. Кроме того, наличие трех кандидатов на одну должность стимулирует конкуренцию между ними. Многие руководители считают, что такое соперничество приводит к тому, что повышение получит самый достойный. Впрочем, оно может перерасти и в скрытую вражду или даже в саботаж. Чтобы этого избежать, руководству необходимо постоянно следить за процессом развития кандидатов.

Обучение и развитие кадрового резерва руководителей.

В основе формирования, развития и совершенствования компетенции лежат программы тренин­га для кадрового резерва руководящих кадров. У каждой группы кадрового резерва различные цели, соответственно обучение тоже будет различным:

Оперативная группа. В данной группе находятся кандидаты готовые к тому, чтобы вступить в должность руководителя.

Для данной группы предлагаем следующие мероприятия развития и обучения:

Участие в подготовке и участии выездных проверок на объекты, месторождения;

Стажировка в замещаемой должности;

Временное замещение руководителей на период отпусков, командировок;

Участие в обучающем семинаре, таком как, например, «Развитие управленческих навыков. Подготовка кадрового резерва руководителей». Семинар построен на основе активных форм обучения: тренинги с решением кейсов и практикумов, анализ практических ситуаций, групповые дискуссии, межгрупповая работа.

Стратегическая группа. В данной группе резервисты уступают оперативной группе недостаточным количеством знаний, умений, навыков. Требуется обучение и овладение необходимой информацией. Предлагаем мероприятия с группой:

Участие в подготовке и участии выездных проверок на объекты, месторождения;

Стажировка в замещаемой должности;

Участие в развивающем тренинге. Например: Тренинг «Управление исполнением». Программа тренинга предусматривает овладениями инструментами и технологиями, для более точного исполнения задач и достижения необходимого результата.

Перспективная группа - при грамотном обучении уже через год кандидат кадрового резерва из данной группы может перейти в оперативную. Мероприятия для перспективной группы:

Стажировка в замещаемой должности;

Участие в развивающем, обучающем тренинге, для развития определенных навыков. Таком, как, например: Тренинг «Лидерство. Навыки влияния». Целью тренинга является освоение приемов лидерской коммуникации.

Обучение и развитие кадрового резерва должна осуществляться по программам индивидуального развития сотрудников. Важно, чтобы подготовка резервистов сочеталась с их реальной деятельностью, то есть расширялось поле деятельности, увеличивалась доля ответственности, ставились новые задачи. Формирование резерва и непрерывная работа с ним позволит организации ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ» обеспечить постоянное пополнение кадров высококвалифицированными специалистами, своевременно замещать вакансии по должностям, повысить уровень подбора и расстановки руководящих кадров, снизить риски при назначениях руководящих работников, а также мотивировать карьерный рост работников и дополнительно стимулировать их на повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации.

Через три месяца после обучения сотрудники, зачисленные в кадровый резерв, пройдут оценочное собеседование в отделе персонала, целью которого будет определение их профессионального роста за прошедший период. Спустя полгода предлагаем организовать оценочные мероприятия с целью определения соответствия уровня компетенций кандидатов. По их итогам при освобождении руководящей должности резервисты оперативной группы будут повышены в должности, для остальных скорректированы компенсационные пакеты - улучшены условия оплаты труда. С перспективной и стратегической группами будет вестись дальнейшая работа. После обучения предлагаем провести вновь оценку по компетенции, при высоких показателях перевести в оперативный резерв с вытекающими от туда перспективами, при низких или неизменных показателях оставить кандидатов в той же группе, либо убрать из резерва.

Таким образом, предлагаем компании внедрить эффективный инструмент отбора, который позволяет оптимизировать процессы подбора, оценки и развития персонала, управлять кадровым резервом.   
Формирование бюджета затрат на обучение кадрового резерва управления.

В структуру бюджета проекта будут входить следующие затраты (Таблица 5): стоимость семинара и тренингов, которые будут проходить в г. Санкт-Петербург (Данные о стоимости обучения взяты с сайта компании ЦНТИ «ПРОГРЕСС»); стоимость билетов по маршруту г. Новый Уренгой - г. Санкт-Петербург и обратно (данные взяты с сайта Авиакомпании S7); стоимость проживания в гостинице (данные взяты с сайта отелей RA Санкт-Петербург), командировочные расходы.

В каждой группе - три человека.

Семинар будет проходить - пять дней, тренинги - по три дня.

Таблица 5. Расчет затрат

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа | Обучение | Билеты | Проживание | Команд. Расходы |
| Оперативная группа | 34810,00 (в том числе НДС 18% 5310,00) х 3 человека = 120360,00 | 24113,00 х 3 человека = 72339,00 | 1200,00 х 3 человека х 5 дней = 18000,00 | 700,00 х 3 человека х 5 дней = 10500,00 |
| Стратегическая группа | 30000,00 х 3 человека = 90000,00 | 24113,00 х 3 человека = 72339,00 | 1200,00 х 3 человека х 3 дня = 10800,00 | 700,00 х 3 человека х 3 дня = 6300,00 |
| Перспективная группа | 33000,00 х 3 человека = 99000,00 | 24113,00 х 3 человека = 72339,00 | 1200,00 х 3 человека х 3 дня = 10800,00 | 700,00 х 3 человека х 3 дня = 6300,00 |
| Итого: | 309360,00 | 217017,00 | 39600,00 | 23100,00 |
| Итого ВСЕГО: | 589 077,00 | | | |

Эффективность проекта.

Бюджетная эффективность проекта будет определяться как разница в соотношении:

стоимости обучения для всего кадрового резерва выдвижения на руководящую должность, в составе 138 человек (для расчета возьмём стоимость самого низкого по стоимости тренинга)

стоимость обучения для выделенных с помощью оценки компетенции трёх групп: оперативной, стратегической и перспективной, в каждой группе по 3 кандидата (данные взяты из Таблица 5).

Рассчитаем оценку эффективности системы по показателям:

|  |  |
| --- | --- |
| К = | Е |
|  | Р |

Где, К - коэффициент разницы между затратами;

Е - стоимость обучения для всех резервистов (138 человек);

Р - стоимость обучения при разделении на три группы в составе по три резервиста.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| К = | 138 х 30 000 | |
|  | 309 360,00 | |
| К = | 4 140 000 |
|  | 309360 |

К = 13,3

Таким образом, приходим к выводу, что у предлагаемого проекта экономический эффект более, чем в тринадцать раз, а значит, это позволит повысить эффективность работы ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ», а также увеличить прибыль предприятия.

Заключение

В последнее время в практике управление персоналом все чаще приходится сталкиваться с ситуацией, когда в числе основных мотивов трудовой деятельности работников (особенно находящихся на позициях менеджеров различного уровня и специалистов) выступает самореализация работника, его желание и возможность сделать деловую карьеру.

Актуальность данной темы обусловлена осознанием перспективности и высокой отдачи данного направления кадровой работы. Система работы с кадровым резервом в нашей стране только формируется. Ее главной отличительной чертой является построение законченной цепочки работы с кадровым резервом - от поиска и отбора кандидатов для зачисления в резерв до их назначения на вакантные должности. В этой связи итогом данного проекта является разработка рекомендаций по вопросам, связанным с технологией формирования кадрового резерва.

Кадровый резерв - группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Для специалистов службы управления персоналом наибольший интерес представляет именно внутриорганизационный аспект карьеры работника, так как он позволяет максимально учесть интересы конкретного работника (следовательно, наиболее эффективно использовать его потенциал) в реализации целей и задач бизнеса предприятия. Формирование и использование кадрового резерва в организации должно максимально удовлетворять потребности предприятия в замещении должностных позиций специалистов различного уровня и профиля.

Эта работа заключается в выборе с помощью специально разработанных форм и методов отбора кандидатов. Как и многие другие кадровые технологии, она является комплексной и включает в себя определенные стадии:

) анализ потребности в резерве, для этого надо провести:

а) прогноз изменения структуры аппарата;

б) совершенствование продвижения работников по службе;

в) определение степени обеспечения резервом номенклатурных должностей;

г) определение степени насыщенности резерва по каждой должности.

) формирование и составление списка резерва.

Особенности формирования и развития кадрового резерва были исследованы на примере ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ».

Кадровый резерв - важная составляющая кадровой политики ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ». Систематический отбор в резерв наиболее перспективных работников, которые после специального обучения смогут занять ключевые позиции, позволяет решать проблемы управления на предприятии.

Кроме того, это реальная забота о карьерном росте и профессиональном развитии персонала, мотивирующая их на эффективную работу и способствующая росту их лояльности. Система подготовки резерва руководителей на ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ» предполагает решение задач:

выявление сотрудников, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;

подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;

обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

Источники резерва на руководящие должности ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ»: главные и ведущие специалисты; молодые специалисты, успешно прошедшие конкурсный отбор.

Нами был предложен проект для улучшения эффективности работы кадрового резерва руководителей, заключающийся в разделении всего состава резерва на группы путем оценки компетенции и дальнейшего обучения. В данном проекте был высчитан экономический эффект, который показал, что предложенные мероприятия помогут увеличить эффективность работы кадрового резерва ООО «ОРГАНИЗАЦИЯ».

Таким образом, цели и задачи дипломного проекта были достигнуты, а подводя итоги можно сделать следующие выводы:

) Кадровый резерв необходим:

как действенный способ «выращивать» собственных специалистов, знающих специфику работы именно этой компании от и до и на разных уровнях должностей;

как средство сохранения знаний в компании и средство непрерывного обучения ключевых специалистов и передачи опыта напрямую от опытного наставника.

) Кадровый резерв выгоден с экономической точки зрения при условии построения правильной политики подготовки резервистов, в том числе сокращается время на поиск и адаптацию руководителя «со стороны».

) Кадровый резерв необходим компании как сильное средство мотивации для перспективных сотрудников, в том числе для тех, для которых в данный момент нет свободной вакансии, как способ удержать перспективного сотрудника в компании. Сотрудников мотивирует возможность профессионального развития и карьерного роста, компания получает большую отдачу от таких специалистов.

) Наличие кадрового резерва обеспечивает непрерывность процесса управления, уменьшает риск, связанный с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными.

Список используемой литературы

Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 224 с.

Белов В. Организация обучения и переподготовки персонала торгового предприятия / В. Белов // Мотивация и оплата труда. - 2012. - № 1. - С.45-49.

Википедия - свободная энциклопедия: Кадровый резерв. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/%CA%E0%E4%F0% EE%E2%FB%E9\_%F0%E5%E7%E5%F0%E2 <http://ru.wikipedia.org/wiki/%CA%E0%E4%F0%25%20EE%E2%FB%E9\_%F0%E5%E7%E5%F0%E2>

Вишневская А.В. <http://vestnik.uapa.ru/authors/34/> Технология кадрового резервирования на государственной гражданской службе. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://vestnik.uapa.ru/issue/2008/03/05/

Голубева П. Эффективнее выращивать собственных руководителей, чем нанимать на стороне. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.c-culture.ru/read/article/118027

Григорьева И. Оценка персоналом для управления резерва / И. Григорьева // Управление человеческим потенциалом. - 2009. - № 1. - С.54-61.

Даудрих Н. Не зарплатой единой: стратегии эффективного управления персоналом / Н. Даудрих, Н. Кацаурова, В. Перова. // Мотивация и оплата труда. - 2009. - № 3. - С. 19-24.

Дворман М. Роль HR-службы в развитии персонала компании / М. Дворман // Управление развитием персонала. - 2012. - №3. - С.29-38.

Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. - М.: Центр, 2009. - 336 с.

Зыков А.А. Формирование кадрового резерва и работа с ним. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.kadrovik.ru/ modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=2064 <http://www.kadrovik.ru/%20modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=2064>

Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие / Н.И. Кабушкин. - М.: Новое знание, 2009. - 336 с.

Каштанова Е. Положение о деловой карьере / Е.Каштанова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2010. - №7. - С.20.

Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КНОРУС, 2010. - 368 с.

Климкина Ю.Е. Создаем команду: секреты подбора персонала для успешного бизнеса / Ю.Е. Климкина. - М.: Эксмо, 2010. - 304 с.

Ковалев С.В. Управление качеством работы персонала: Учебно-практическое пособие / С.В. Ковалев. - М.: Альфа-Пресс, 2009. - 384 с.

Козина М. Кадровый резерв или рекрутинг: что выбрать? / М. Козина // Служба кадров и персонал. - 2010. - №5. - С. 35-38

Краснова Н. Система работы с кадровым резервом. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kupievent.ru/articles/detail.php?EID=4362>

Кретова Н. Показатели оценки эффективности затрат на персонал [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.1c-ural.ru/zup\_4.html

Кудрявцева Е.И. Оценка и развитие кадрового резерва управления. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.ago-consult.ru/publications.htm/315

Купер Д. Отбор и наем персонала: технологии тестирования и оценки / Д. Купер, И. Робертсон, Г. Тинлайн. - М.: Вершина, 2009. - 336 с.

Лакеева К. Оценка сотрудников в системе процессов управления персоналом: взаимосвязь и взаимовлияние / К. Лакеева, Е. Богарникова // Управление человеческим потенциалом. - 2009. - № 1. - С.78-84.

Лактионова К. Цель оправдывает средства / К. Лактионова // Справочник по управлению персоналом. - 2009. - № 7. - С.10-16.

Лановенко Е. Работа с кадровым резервом. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op= view&id=293

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

Мерзлякова И. Теоретические основы организации исследования текучести кадров / И. Мерзлякова // Управление человеческим потенциалом. - 2011. - № 4. - С.64-71.

Новикова А. Подбор персонала: правильные решения. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/podbor-personala-pravilnye-resheniya>

Опарина Н.Н. Основные стратегии управления кадровым резервом / Н.Н.Опарина // Управление персоналом. - 2009. - №7 (209). - С.44-46.

Официальный сайт Авиакомпании «S7». [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.s7.ru//

Официальный сайт ООО «Газпром добыча Ямбург». [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.yamburg.ru/

Официальный сайт Отелей RA Санкт-Петербург. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://group-ra.ru/

Официальный сайт Учебного комплекса ЦНТИ «Прогресс». [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.cntiprogress.ru/

Переверзина О. Методы оценки персонала при формировании кадрового резерва / О. Переверзина, Н. Афанасьева // Управление человеческим потенциалом. - 2010. - № 2. - С.77-89

Пиримова В.Р. Разработка программы кадрового резерва. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload& name= News&file=article&sid=3331 <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&%20name=%20News&file=article&sid=3331>

Погодина Г. Сотрудники предприятия/ Г. Погодина // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - № 9. - С.22-25.

Рахова М.Э. Как построить работающую службу управления персоналом / М.Э. Рахова // Управление человеческим потенциалом. - 2009. - №2. - С.12-20.

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

Савкин А. «Выращивание» собственных кадров и создание среды для роста. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.coachinstitute.ru/ideas/stati/Vyraschivanie%20sobstvennyx%20kadrov.php>

Сартан Г. Как усовершенствовать свой стиль руководства: технологии и рекомендации / Г. Сартан // Менеджмент сегодня. - 2010. - №6. - С.20-26.

Семенихина Е. Мотивация рекрутеров / Е. Семенихина // Мотивация и оплата труда. - 2009. - № 2. - С.36-43.

Семикова Н. Учитываем нравственный аспект/ Н. Семикова // Служба кадров и персонала. - 2009. - № 8. - С.42-46.

Туманова О. Оценка персонала как составная часть оценки бизнеса/ О. Туманова // Управление человеческим потенциалом. - 2012. - № 2. - С.21-30.

Ужакина Ю.Б. Планирование преемственности в компании / Ю.Б. Ужакина, А.В. Рыжова // Управление человеческим потенциалом. - 2010. - № 2. - С.11-19.

Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. - 638 с.

Уточкина Е.Н. Кадровый резерв своими руками / Е.Н. Уточкина // Справочник по управлению персоналом. - 2009. - № 10. - С.19-26.

Хабиббулина С. Построение системы обучения в компании / С. Хабиббулина, Е. Козлова // Управление развитием персонала. - 2009. - №3. - С.55-62.

Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: Экспресс-курс/ С.А. Шапиро, С.А. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2009. - 400 с.

Шишов Р. Разработка и использование профиля должности / Р. Шишов // Управление развития персоналом. - 2012. - № 4. - С.9-20.

Шотин М. Формирование кадрового резерва и новые технологии / М. Шотин // Управление человеческим потенциалом. - 2013. - № 1. - С.48-56

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |