

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Формирование новой модели экономики невозможно без новых знаний и новых специалистов, появлением новых лиц, способных на деле обеспечить формирование и развитие нового направления в экономике.

Для всего этого нужны кадры.

Чтобы процесс кадрового обеспечения шел правильно и поступательно нужно формировать кадровый резерв нашей экономики.

Актуальность проблемы на сегодняшний день велика. В данной курсовой работе сделана попытка дать характеристику кадровому потенциалу современной компании.

Вместе с опытом плановой экономики предпринята попытка проанализировать ситуацию с кадрами в современных экономических условиях.

1. РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сущность и цели работы с кадровым резервом

Смысл работы с кадровым резервом состоит в том, что движение персонала в компании не должно быть хаотическим, напротив, оно должно быть максимально прогнозируемым, планируемым, а также вписываться в общую концепцию поступательного развития организационной структуры компании и усиления ее кадрового потенциала. Важнейшая функция – относительно быстрое приращение профессионального опыта персонала. С ее помощью может осуществляться своевременное и стабильное поддержание требуемого профессионального опыта, кадрового обеспечения организации подготовленными руководителями,

специалистами – резервом

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

Существует несколько подходов к понятию кадровый резерв. Во-первых, резерв кадров – это «питомник», то есть определенное количество людей, находящееся в банке данных организации и проходящих планомерную подготовку для дальнейшего занятия вакантных рабочих мест. При этом люди не являются работниками организации. Формирование такого резерва является жизненно важной задачей для надежного функционирования предприятия, так как он позволяет обеспечить оперативное замещение вакантных должностей в случае болезни, отпуска, командировки, увольнения и т.д.

В то же время на Западе кадровый резерв создают главным образом для ротации персонала в иерархии структуры организации. В нашей стране в последнее время наиболее распространен следующий подход к пониманию кадрового резерва. Кадровый резерв – выделение потенциально успешных работников, занесение сведений в банк данных и дальнейшую их подготовку к занятию конкретной должности. В исследовании будем придерживаться данного подхода.

Формирование резерва – это комплексный процесс целенаправленного профессионального развития специально отобранного персонала, способного в перспективе замещать вышестоящие вакантные должности в структурных подразделениях.

Резерв формируется из состава персонала организации. Состав резерва отражает потребность (текущую и перспективную) организации в руководителях, специалистах, а также ориентирован на структуру планируемых должностей. Структура и численность резерва рассчитывается заранее, в зависимости от уровня должности, текучести персонала, планов развития организации и других обстоятельств. В зависимости от этого на различные должности устанавливается коэффициент резервирования. Он может колебаться от 1 до 3. Это означает, что на одну должность может быть зачислено в резерв от одного до трех человек.

Для организации работы по формированию резерва должна быть разработана и принята модель формирования резерва. Она, как правило, включает:

- определение целей формирования резерва;
- принципы формирования резерва;

- критерии зачисления в резерв;
- систему оценки готовности резерва;
- механизм формирования и использования резерва;
- обязанности кадровой службы (структурного подразделения), руководителей по работе с резервом и др.

Модель формирования резерва отражается в положении о резерве в организации. Его содержание должно быть известно персоналу, поскольку оно выполняет стимулирующую роль для персонала.

Руководство организации, понимая важность повышения профессионализма персонала, должно создавать для этого необходимые условия на месте, в рамках своей организации. Такой способ при некоторых недостатках (повышение нагрузки на руководителей и специалистов, необходимость создания собственной учебной базы) обладает рядом преимуществ:

- включение в процесс непрерывного обучения значительного числа сотрудников;
- возможность получения глубоких профессиональных знаний, их адекватности применительно к потребностям организации;
- менее затратный способ обучения относительно внешней подготовки персонала;
- большие возможности персональной подготовки и изучения способностей работника к обучению.

Отдел управления персоналом играет важную организующую и координирующую роль в подготовке кадрового резерва. Однако повышение профессиональной подготовки кадров и подготовка резерва – является важнейшим направлением деятельности прежде всего руководителей всех уровней управления.

Принципы работы с кадровым резервом

Работа с резервом кадров строится на определенных принципах и предусматривает несколько этапов. Общие принципы работы с резервом руководителей:

- подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам для решения задачи постоянного улучшения качественного состава руководителей;

- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение. С учетом того, что подготовка профессионального руководителя на базе высшей школы занимает 4-6 лет, а расцвет творческой деятельности человека наступает в 35-40 лет, возраст кандидатов в резерв для выдвижения в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25-30 лет;
- рациональное определение структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов;
- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе широкой гласности в организации работы с резервом выдвижения.

При принятии решения о зачислении кандидата в состав резерва учитываются: итоги производственной деятельности вверенного ему участка работы; выводы последней аттестации; результаты изучения работника путем личного общения, а также отзыв о нем непосредственных начальников, коллег и подчиненных; итоги исследований общественного мнения о кандидатах в руководители; результаты изучения личного дела, психологического тестирования и другие материалы, характеризующие деловые и личностные качества работника.

1.2. Этапы формирования кадрового резерва

Этапами формирования резерва являются:

- предварительное изучение и оценка кандидатов на зачисление в резерв;
- отбор кандидатов в состав резерва;
- зачисление в состав резерва;
- организация подготовки резерва;
- оценка готовности резерва;

Из перечисленных этапов каждый имеет свою значимость в формировании качества резерва, но наиболее важным является подготовка резерва. Для этого службы управления персоналом (кадровые службы) разрабатывают планы подготовки кадрового резерва, индивидуальные планы профессионального развития, которые взаимоувязываются с планами карьеры персонала.

(Формирование резерва осуществляется с задействованием как «внутренней», так и «внешней» подсистем профессионального развития персонала организации.).

Профессиональное развитие персонала, зачисленного в резерв, может включать:

- обучение в различных формах и видах (с отрывом и без отрыва от работы, повышение квалификации, переподготовку, самообразование, образование под руководством руководителя и другое);
- исполнение обязанностей планируемой должности (стажировка, временное замещение должности);
- изучение и оценка состояния дел в организации, ее структурных подразделениях (участие в проверках, изучение опыта, подготовка аналитических материалов по результатам проверки и др.);
- участие в работе комиссий, творческих и проблемных групп, временных проектных коллективах (к примеру, разработка нормативных документов);
- участие в научно-исследовательской и педагогической деятельности.

По окончании сроков подготовки резерва и выполнения индивидуальных планов профессионального развития проводится оценка готовности резерва.

1.3. Методы подбора кандидатов в кадровый резерв

Применяются также и практические методы: назначение кандидата руководителем коллектива, выполняющего временную задачу; замещение отсутствующего руководителя на время его командировки, болезни, отпуска; стажировка, дублерство и др. Методы подбора кандидатов в резерв показаны на **рис. 1**.

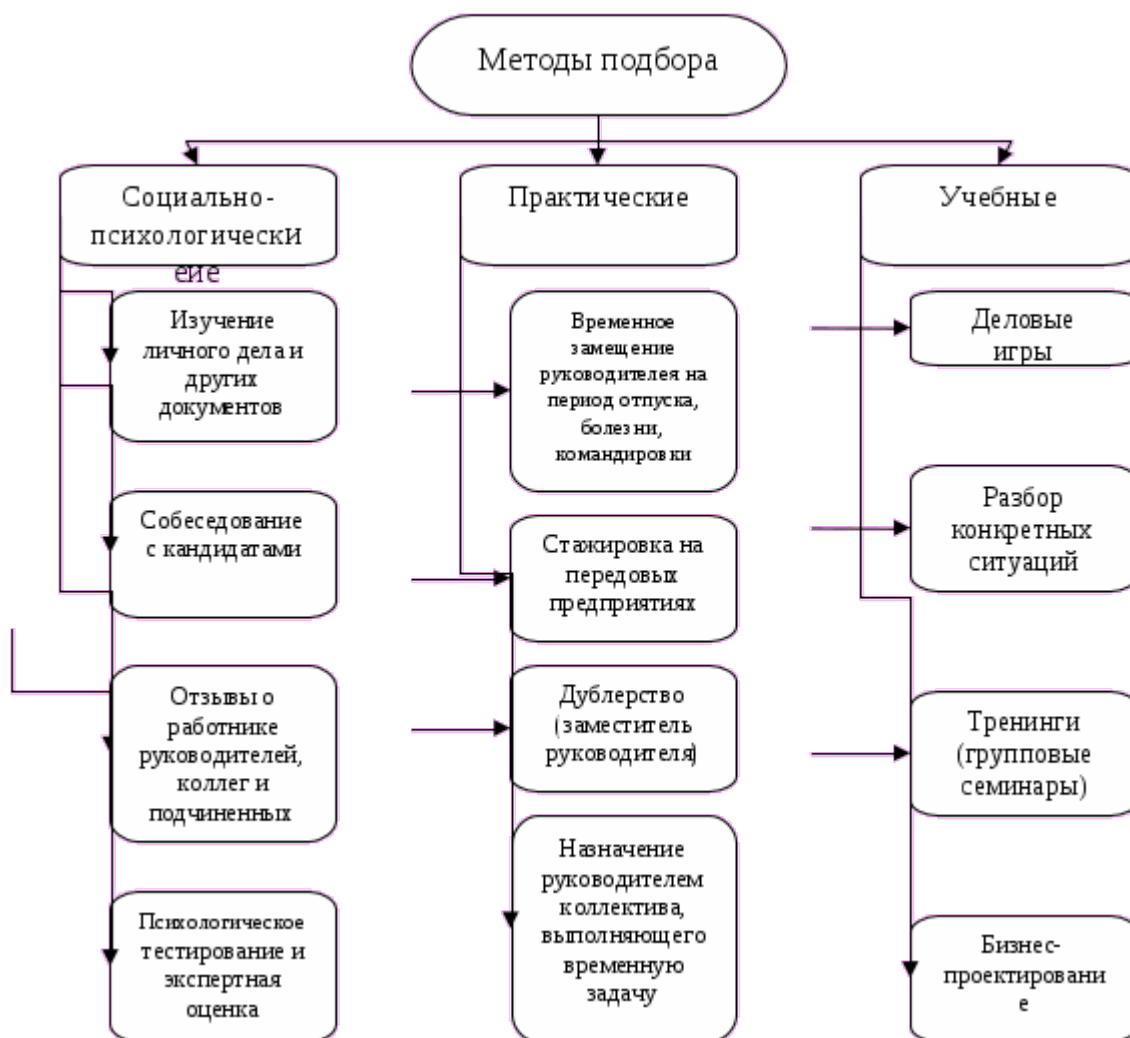


Рис. 1

Классификация методов подбора кандидатов в резерв руководящих кадров

Наибольшее распространение получили методы: изучение личных документов работника («биографический»); получение произвольных устных и письменных характеристик («интервью»); обобщение независимых экспертных мнений («экспертиза»); психологическое тестирование и тестирование самооценки работника.

Биографический метод состоит в изучении объективных показателей личности работника по его документам. Он позволяет получить данные, связанные с передвижением работника по должностям и профессиям, его образованием, квалификацией и другими показателями. Однако этот метод дает неполную картину данных: он не позволяет получить достаточное количество информации об

уровне развития личностно-деловых свойств и качеств работника.

Метод «интервью» дает возможность расширить систему получаемых показателей, однако при этом данные о работнике будут не объективными, а преломленными с учетом отношений людей, обеспечивающих получение необходимой информации. Это затрудняет оценивание работника с объективных позиций. Метод «интервью» используется как основной в практике деятельности кадровых работников при подборе кандидатов в резерв на выдвижение.

В процессе осуществления подбора кандидатов представители отдела кадров ведут длительные беседы с работниками разного уровня по заранее разработанному сценарию. Основная задача таких бесед состоит в получении большего количества информации об изучаемом работнике с различных точек зрения и по разным направлениям его деятельности.

В последнее время широко применяются методы обобщения независимых экспертных мнений («экспертиза»). В качестве экспертов привлекаются работники предприятия, хорошо знающие изучаемого работника по совместной работе и обладающие независимым суждением. Осуществляется их опрос по специально разработанной анкете, и полученная информация после соответствующей обработки используется как дополнительный источник для принятия решения по индивидуальной работе, профессиональному продвижению работника и т.д.

Для получения объективной информации о возможностях и способностях работника часто используются методы психологического тестирования, в процессе которых изучаются его личностно-деловые характеристики. Применения таких методов требует особой предварительной подготовки работников, осуществляющих тестирование, и работников, проходящих его. Указанная работа проводится специалистами-психологами или социологами.

Работа по изучению личностно-деловых качеств работника требует определенной квалификационной подготовки специалистов кадровых служб и изменения содержания трудовых функций кадровика. Новые требования к квалификации кадровиков предполагают:

- наличие практически доступных методик осуществления тестирования работников или проведения опроса экспертов;
- умение работников по кадрам обеспечить проведение инструктажа и подготовительной работы по осуществлению тестирования или опроса экспертов;

- создание системы накопления информационного фонда и его обработки для получения наглядных результатов деятельности кадровиков в сборе информации о степени развития личностно-деловых качеств работника;
- совершенствование системы работы с кадрами с целью повышения их творческой отдачи и развития способностей.

1.4. Отбор и подготовка кандидатов в резерв

При формировании резерва руководящих кадров необходимо определить базовые должности для каждой категории руководителей, а также источники комплектования резерва для выдвижения. Например, для замещения должности начальника участка базовой является должность мастера, начальника цеха – должность начальника участка и т.д.

Источниками резерва руководящих кадров являются:

- работники, прошедшие аттестацию и рекомендованные на выдвижение;
- молодые специалисты, проявившие себя на практической работе;
- заместители руководителей разного ранга;
- работники предприятия (организации), оканчивающие высшие учебные заведения без отрыва от производства, и др.

Структура резерва руководящих кадров определяется соответствующим уровнем управления и номенклатурой. Перечень должностей, право назначения на которые имеет руководитель определенного ранга, называется его номенклатурой.

В резерве каждой номенклатуры соответствующий руководитель определяет права и обязанности должностных лиц, ответственных за формирование и подготовка резерва руководящих кадров. Так, в условиях промышленного предприятия начальник участка отвечает за качественный отбор, расстановку и использование специалистов на должностях мастеров; начальник цеха лично ответственен за своевременное и качественное замещение должностей начальников участков; директор завода несет ответственность за создание резерва начальников цехов и их заместителей. Непосредственную работу по планированию и организации формирования, подготовки и воспитания резерва руководящих кадров осуществляет заместитель руководителя организации (предприятия) по кадрам, а также кадровые службы.

Работа по отбору кандидатов в резерв руководящих кадров предусматривает несколько этапов:

- организацию профессиональной ориентации студентов высших учебных заведений и работников предприятий (организаций) на профессии управленческого персонала;
- развитие у студентов свойств и качеств, необходимых для освоения будущей профессиональной деятельности;
- сбор информации о кандидатах в резерв для выдвижения, составление развернутой характеристики на каждого кандидата, создание бланка данных о кандидатах в резерв;
- оценку качеств и определение пригодности кандидата к управленческой деятельности, отбор и зачисление кандидатов в состав резерва на выдвижение.

Одним из важнейших направлений в работе с резервом руководящих кадров является организация их подготовки. По мере дальнейшего изменения механизма управления производством закономерно повышаются требования к профессиональной подготовке современного руководителя. Кроме базовой подготовки в высшем учебном заведении руководителю любого ранга необходимо еще приобрести дополнительные знания и навыки в области управленческой деятельности, что достигается, как правило, путем обучения в различных видах и формах системы повышения квалификации и переподготовки кадров управления.

Управленческая подготовка является важнейшей составной частью квалификации руководителя и во многом определяет ее уровень. Выбор формы обучения кандидатов в резерв от уровня их специального образования, стажа работы, прохождения ими квалификационной учебы, обучения в данный момент, а также от возможностей учебно-материальной базы предприятия, организации, отрасли организовать учебу по соответствующей форме и профессиональной направленности. Заключение о выборе формы обучения кандидата в резерв дается отделом кадров с учетом выводов службы профориентации и профотбора. При этом отдел кадров направляет в отдел подготовки кадров списки кандидатов на зачисление в резерв. Отдел подготовки кадров разрабатывает учебные программы и планы, устанавливает сроки обучения и организует учебный процесс.

Для подготовки резерва руководящих кадров, кроме установленных видов обучения системы повышения квалификации, используются дополнительные формы: учеба в системе соискательства ученых степеней; организация

теоретических семинаров; привлечение работников, зачисленных в резерв, к преподавательской работе в системе повышения квалификации; обучения в школах и центрах менеджеров и др.

Основной формой подготовки резерва кадров является воспитание и обучение специалистов в непосредственно на производстве:

- привлечение их к разработке предложений по улучшению производственной деятельности организации (предприятия) в целом или по отдельным вопросам;
- направление в родственные организации, на предприятия для изучения опыта работы;
- организация стажировки вновь назначенных руководящих работников у опытных руководителей организаций и предприятий;
- привлечение к подготовке и участию в работе научно-технических советов, семинаров, совещаний, к выступлению с докладами, рефератами по технической, экономической, управленческой и другой тематике.

Школы резерва – важное звено в подготовке будущих руководителей на уровне предприятия, организации, региона. 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 кадров.

Система работы с резервом показана на **рис. 2**.

Таким образом, процедура принятия обоснованного решения о выдвижении того или иного работника на руководящую должность их состава резерва должна предусматривать: наличие нескольких кандидатов на данную должность; оценку профессионально необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью; сравнительный анализ оценок качеств кандидатов для выбора наиболее достойного.

Завершением работы по формированию и подготовке резервы кадров является выдвижение работника на соответствующую должность. Расстановка кадров является конечной целью кадровой политики и ключевым звеном всей работы с кадрами управления.



Рис. 2

Формирование резерва кадров

Резерв кадров необходим для предприятия любого типа (крупного, среднего, малого). И поэтому имеет разные пути решения. На крупном предприятии, философия которого построена на воспитании собственного резерва и неприятии «чужаков», основное внимание должно быть уделено вертикальной ротации кадров для линейных руководителей и горизонтальной ротации кадров для руководителей-специалистов функциональных служб. Проблемы с резервом возникают в основном в отделах маркетинга, ценных бумаг, связей с общественностью, в которых нужно искать работников со стороны.

На среднем предприятии, где численность персонала не так велика (до 500 человек), основная часть резервы кадров может быть сформирована за счет собственной стажировки (практики) и работы в качестве молодых рабочих и специалистов планомерно готовятся на более квалифицированные рабочие места.

1.5. Организация конкурсов специалистов

С целью повышения объективности отбора высококвалифицированных специалистов на должности, где особое значение имеют профессиональные качества работников, рекомендуется применять конкурсную систему подбора и замещения вакантных должностей. На основе проведения конкурсов могут замещаться должности специалистов и руководителей. Руководитель предприятия принимает решение о том, какие вакантные должности замещаются по конкурсу. Для проведения конкурса решением руководителя предприятия (структурной единицы объединения) создаются конкурсные комиссии. В отдельных случаях по решению руководителя конкурсная комиссия может проводить конкурс на замещение нескольких вакантных должностей. В состав комиссии включаются представители администрации и высококвалифицированные специалисты соответствующего профиля.

Основная задача конкурсной комиссии – дать руководителю рекомендации о назначении на должность конкретного лица из числа претендентов, участвовавших в конкурсе. Рекомендуется публиковать в отраслевой и местной печати объявления о проведении конкурсов, сроке подачи заявлений, требованиях к профессионально-квалификационным и другим качествам кандидатов, а также широко освещать средствами массовой информации предприятия ход конкурса и его итоги.

Выдвигать кандидатов на должности, замещаемы на конкурсной основе, могут, с согласия самих кандидатов, коллективы подразделений, а также администрация предприятия. Свою кандидатуру для участия в конкурсе вправе предложить любой человек, отвечающий всем необходимым требованиям, предъявляемым к той или иной должности. На основании собеседований, а также представленных документов комиссия оценивает кандидатов на замещение должности с точки зрения наличия у них необходимого опыта работы, уровня образования, соответствия их специальности и квалификации требованиям, предъявляемым к данной должности. Кандидатам, которые отвечают этим условиям, комиссия вправе предложить подготовить рефераты по проблемам, связанным с их будущей работой, в целях выявления их компетентности как специалистов.

На основе собеседований с кандидатами, учитывая оценки подготовленных ими рефератов, используя другие методы оценки деловых качеств претендентов, комиссия принимает решение рекомендовать того или иного кандидата на

замещение вакантной должности, по которой был объявлен конкурс, путем открытого или тайного голосования, большинством голосов. Назначение по результатам конкурсов проводит руководитель предприятия с учетом решения комиссии.

С целью совершенствования расстановки руководящих кадров целесообразно выполнять специальные процедуры и мероприятия, способствующие более точному определению уровня знаний, умений и навыков кандидатов на должность. Например, одновременно с представлением кандидатами рефератов и проектов можно вводить сдачу экзаменов на должность, цель которых – определить уровень необходимых общих и специальных знаний претендентов.

Непосредственно перед тем, как кандидат займет новую должность, рекомендуется организовать для него специальную должностную подготовку, которая включает обучение в системе повышения квалификации в группе резерва на соответствующую должность, должностную стажировку в передовых организациях отрасли и психолого-педагогическую подготовку к вступлению в должность. Исследования эффективности должностной подготовки показывают, что руководители ранга директора предприятий или его заместителя, не прошедшие должностной подготовки, осваивают свой участок работы за 2,5-3 года, а прошедшие такую подготовку – в течение одного года. Психолого-педагогическая подготовка предполагает проведение мероприятий (бесед, лекций, деловых игр и т.д.), преследующих цель максимально подготовить работника в психологическом отношении к выполнению функций в новом для него качестве и сократить адаптационный период вхождения в должность.

2. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА КОМПАНИИ "MEGALINE"

2.1. Описание объектов и методов исследования

Объектом исследования является компания "Megaline" крупнейший интернет-провайдер города Усть-Каменогорска. Компания является представительским филиалом целой сети организаций с головным офисом в Астане. В Алматы находится региональное представительство. В усть-каменогорском филиале более 300 сотрудников. В структуру организации входят отделы, расположенные в

районах зоны покрытия сети, точнее в Ульбинском, Октябрьском, Левобережном районах, которые в своей деятельности подотчетны главному офису, находящемуся в Октябрьском районе.

Основными должностями в организации являются: специалисты первой категории, ведущие специалисты, главные технические специалисты, менеджеры, высшие руководители.

Аналізу подлежали следующие документы: Положение о работе с кадровым резервом, приказы и распоряжения начальника отдела кадров, отчеты о результатах деятельности головного Управления кадровой политикой в Астане за 2005- 2009г.

Так как тема работы звучит как «Формирования кадрового резерва», была проведена беседа с начальником управления кадров. Беседа и интервью затрагивали следующие вопросы: принципы работы с кадровым резервом, механизм отбора кандидата из резерва кадров на руководящую должность, итоги деятельности отдела Управления кадрами, различные курсы повышения квалификации, необходимые для ротации кадров, методики оценки кандидатов при включении его в резерв.

2.2. Результаты исследования

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 «Megaline», необходима кадровая политика, предусматривающая развитие и выдвижение собственного персонала.

Руководство компании готово оказать помощь всем сотрудникам, стремящимся повысить свой профессионально-управленческий и личностный уровень. Для практического решения этой цели приказом Генерального директора в 2004 году было утверждено Положение о порядке работы с кадровым резервом. В соответствии с принятым Положением с 2005 года отделом кадров совместно с отделами по персоналу подразделений Сети проводится планомерная работа по

отбору, комплектованию и подготовке резерва.

Всего на 22 руководящие должности различного уровня утверждено: в резерв высшего звена - 5 кандидатов; среднего звена - 16 кандидатов; низшего звена - 8 кандидатов; в кадровый резерв - 23 кандидата.

В течение прошедшего периода осуществлялось в основном одно направление подготовки - теоретическое. В период с 2004 по 2005 год прошли подготовку по специализированному курсу «Эффективный менеджер» 5 резервистов высшего звена. Трое специалистов прошли и двое проходят обучение по курсу «Менеджмент» и «Эффективный менеджер» в Учебно-научном центре. Также резервисты высшего звена принимали участие в работе выездных семинаров, проводимых для руководителей: на главных инженеров - девять специалистов; руководителей отделений - три; заместителей управляющих по работе с клиентами - два.

В течение 2005-2007 годов сотрудниками отдела кадров проводились собеседования с каждым из резервистов руководящих кадров с целью определения потребностей в обучении и дальнейшей подготовке. По итогам этих собеседований формировались группы для обучения на 2008-2009 года. Для каждой группы разрабатываются специальные программы подготовки.

За 2005 год на руководящие должности были назначены 5 руководителей, из них 2 из резерва. Переведены на более высокую должность 7 специалистов руководящих кадров, 10 резервистов кадрового резерва. За прошлый год прошли стажировку 36,3 процента резервистов руководящих кадров.

В 2009 году продолжается работа с кадровым резервом. Для этой категории сотрудников также будет проводиться обучение, и по итогам их профессиональной деятельности, после результатов аттестации они будут проходить либо дальнейшую подготовку в качестве резервистов руководящих кадров среднего звена, либо продолжать свое профессиональное развитие.

В целях дальнейшего совершенствования работы с резервом планируется: ввести в обязательном порядке стажировку для резервистов руководящего звена; учесть в системе оплаты труда возможность дополнительного стимулирования руководителей стажировки, а также сотрудников, успешно проходящих подготовку в качестве резервистов; по окончании срока пребывания в резерве ввести специальную процедуру оценки уровня развития управленческих навыков резервиста и степень его готовности исполнять руководящие функции.

Планируется, начиная с 2009 года, исходя из достигнутого профессионального уровня резервистов, введение следующих методов стажировки: поручение решения отдельных вопросов на уровне того руководителя, на должность которого готовится специалист; временное исполнение обязанностей на резервной должности в период отсутствия руководителя.

С помощью электронной сети отдел управления по персоналу компании «Megaline» намерен в дальнейшем держать своих сотрудников в курсе событий относительно перспектив развития данного направления кадровой работы. Отдел предлагает открыть на официальном сайте компании постоянную рубрику, форум «Руководитель: секреты мастерства», в которой менеджеры различного уровня делились бы «фирменными» рецептами управления.

Рассмотрим кадровую политику отдела по управлению персоналом в компании «Megaline», находящейся в городе Усть-Каменогорске (главный офис).

Общей целью кадровой политики компании «Megaline» является формирование и управление кадровым резервом, основой которого являются активные, свободные, ответственные, нравственные, профессионально компетентные, культурные, физически и психологически здоровые, творческие, самореализующиеся менеджеры, обладающие инициативой, предприимчивостью, уверенностью в себе, широтой взглядов и гибкостью мышления, способные к диалогу и сотрудничеству.

Работа с кандидатами, включенными в состав резерва, проводится по индивидуальному плану развития, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых теоретических, экономических и управленческих знаний, глубокому усвоению характера работ, выработке умения и навыков руководства на уровне современных требований, а также развития личных качеств, необходимых для успешной личной и трудовой деятельности.

Реализация кадровой политики, направленной на повышение конкурентоспособности компании, носит целенаправленный, системный и плановый характер, и решает две основные задачи:

- обеспечение компании необходимым руководящим персоналом в соответствии с текущими и будущими потребностями при расширении деятельности с учетом планового выбытия, ротации кадров,
- обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого менеджера, включенного в кадровый резерв, к самостоятельной и эффективной деятельности.

Группа кандидатов на замещение вакантной должности формируется на основе объявления открытого конкурса и из электронного банка резерва кадров, включающего в себя лиц, занимающих подобную должность или квалифицированных специалистов, подходящим по профессиональным и личностным качествам, работающих во всех филиалах компании. Соответственно, оценка кандидатов проводится с целью определить наиболее подходящего для занятия вакантной должности. Данные оценки каждого кандидата заносятся в его личное дело, в котором учитываются профессиональное образование, пройденные курсы подготовки и переподготовки, результаты аттестации и оценки, занимаемые должности, а также рекомендации к дальнейшему карьерному продвижению. В результате оценки группы кандидатов выявляется наиболее подходящий претендент, при необходимости для него формируется индивидуальный план развития, а также программы групповой подготовки, принимаются решения о зачислении его в резерв по новым должностям, повышение или ротацию.

Особое значение уделяется определению соответствия психограмме, отражающей профессионально значимые социально-психологические, интеллектуальные и деловые качества выдвиженца.

Вместе с тем, профессиограмма, регламентирующая профессиональные требования, не фиксирует собственно должностные функции, возлагаемые на конкретных должностных лиц и, соответственно, не может быть единственным критерием отбора. Дополнительным уточняющим фактором является должностная инструкция.

Поскольку в каждой организационной структуре на одно и то же должностное лицо возлагаются различные функции, требующие от конкретного специалиста дополнительной компетентности в самых различных сферах деятельности, возникает необходимость отследить и проанализировать эти дополнительные компетенции.

Именно поэтому должностная инструкция не носит формально-абстрактный характер, а отражает реальные задачи и функции, возлагаемые на конкретное должностное лицо.

Кадровый резерв чаще всего формируется путем опроса руководителей подразделений. Каждый руководитель подразделения в компании в начале года определяет потребность в кадрах и рекомендует людей на замещение вакансий, главным образом, по управленческим позициям. Программа обучения кадрового

резерва также составляется вместе с руководителями подразделений.

В организации популярна и традиционная ротация кадров, что непосредственно влияет на совершенствование сотрудников и подготовку их к возможному плановому и внеплановому назначению на освободившуюся или вновь появившуюся вакансию.

Главный мотив, заставляющий составлять планы кадрового резерва — расширение деятельности компании и создание региональных представительств. Например, менеджер по персоналу «Megaline» рассказала, что планирование кадрового резерва у них в компании связано, прежде всего, с разработкой программы о расширении зоны покрытия Интернет-ресурсами во всех районах города. До конца 2010 года завершить программу.

В составе кадрового резерва числится около 10% от полного штатного состава сотрудников. Коэффициент готовности к замещению, по полученным мною данным, равен примерно 2,5% (то есть 5 резервистов на 2 должности), тогда как по западным стандартам, этот коэффициент должен приближаться к 3.

Средний период ожидания «резервистом» повышения по должности - чуть более года (1,2 лет). Время пребывания в резерве — существенный фактор мотивации сотрудников. Многолетнее ожидание повышения демотивирует «резервиста» и, как правило, побуждает его задуматься о более достойной самореализации в другом месте. Однако и назначение на новую должность через 2-3 месяца после зачисления в кадровый резерв также не благоприятно. В этом случае невозможно не только серьезное обучение на длительных курсах, но исключается и участие кандидата в краткосрочных программах. В основном речь, конечно, идет о зачислении готового специалиста на освобождающуюся вакансию.

Средний процент текучести кадров в резерве — 4%. Обычно он меньше средних показателей по текучести кадров во всей компании (в нашем исследовании — 9%). Скорее всего, это связано с тем, что попадание в кадровый резерв создает дополнительную мотивацию для работы сотрудника в компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рекомендации по работе с кадровым резервом в компании «Megaline» города Ростова –на- Дону

На основе полученных результатов исследования сделаны следующие выводы.

В компании «Megaline» большинство сотрудников, которые «числятся» в кадровом резерве, не только знают об этом, но и четко представляют свои перспективы, а также требования, предъявляемые к ним для реального повышения в должности.

Это, безусловно, позитивный момент. Компании осознанно проводит такую политику: информируют своих сотрудников о предстоящих изменениях для того, чтобы получить от них «обратную связь» и согласовать с ними эти изменения. Например, менеджер по персоналу рассказывает: «в ближайшем будущем мы собираемся сообщить всем сотрудникам о наличии «резервного плана» и уведомить кандидатов о том, на какие должности они готовятся. Мы хотим узнать, насколько для них привлекательны предлагаемые должности, а также повысить их мотивацию на работу в проектах, участие в тренингах для резервистов».

Как результат кадровой политики и работы с резервом в организации, не только повышается эффективность организуемого обучения, но и меняется стиль руководства на более «демократичный», ведь в этом случае сотрудник уже не чувствует себя перемещаемой «пешкой».

Руководители в меньшей степени полагаются на «наставников», на прошлый опыт работы.

В сотрудниках фирмы ценятся такие качества личности, как ответственность, качественное исполнение обязанностей, усердие, коммуникабельность, инициатива, постоянное стремление к саморазвитию, всевозможное повышение своего уровня знаний

Сеть филиалов компании «Megaline» в Ростовской области сегодня достаточно динамично развивается и модернизирует свою деятельность. Для нее новый опыт имеет большую ценность и значение, чем «корпоративная преемственность».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антропов В.А. Современные проблемы управления персоналом предприятия.- М.: Вершина. 2008.

2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. М.: Финансы и статистика. 2009.
3. Волгин А.П. Управлением персоналом в условиях рыночной экономики. М.: Просвещение. 2009.
4. Генкин Б.М., Кононова Г.А. Основы управления персоналом. М.: Высшая школа. 2009.
5. Дятлов В.А. Кибанов А.Я. Управление персоналом. М.: Мысль. 2009.
6. Ивина А.Е. Психология в работе менеджера. М.: Приор. 2008.
7. Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка её эффективности. М.: Информ-знание. 2008.
8. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. М.: Дело. 2008.
9. Логинова А.Ю. Кадры из жизни менеджера по персоналу. М.: Наука. 2008.
10. Маусов Н. К. Адаптация персонала в организации // Управление персоналом.- 2008.-N 13.
11. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. СПб.: ЭИС. 2009.
12. Пригожин А.П. Методы развития организации. М.: Наука. 2008.
13. Резник С.Д., Игошина И.А. Управление персоналом. М.: Инфра – М. 2008.
14. Рягузов А.П. Управление персоналом. М.: Юристъ. 2009.
15. Сафронова Н.А. Экономика предприятия. М.: Юристъ. 2009.
16. Самыгин С.И., Макиев З.Г. Основы управления персоналом. М.: Наука. 2009.
17. Шлендер П.Э. Управление персоналом. М.: Инфра-М. 2009.
18. Интернет ресурс <http://www.yk-megaline.kz>