СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………..3

Глава 1. Теоретические основы формирования и подготовки кадрового резерва....................................................................................................................5

1.1. Понятия и виды кадрового резерва предприятия……………………5

1.2. Этапы формирования и подготовки кадрового резерва на предприятии………………………………………………………………………...8

1.3. Оценка эффективности работы с кадровым резервом на предприятии………………………………………………………………………...15

Глава 2. Формирование и подготовка кадрового резерва в компании «Остин»……………………………………………………………………………..19

2.1. Краткая характеристика ООО «Остин»……………………………….19

2.2. Анализ технологии формирования и подготовки кадрового резерва в ООО «Остин»……………………………………………………………………….25

2.3. Рекомендации по совершенствованию процесса формирования и подготовки кадрового резерва в ООО «Остин»…………………………….……29

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………..………….31

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ………….…………….33

ПРИЛОЖЕНИЕ 1……………………………………………………………35

ВВЕДЕНИЕ

Как показывает практика современная экономическая среда - это время скоростных изменений деловой среды и глобализации. Деловой мир сталкивается с постоянно растущей сложностью и разноплановостью задач управления. Стремясь адаптироваться к новым тенденциям организации изменяют свою стратегию поведения на рынке, организационную культуру и структуру. Происходит процесс развития управления, который подразумевает под собой воспроизводство, закрепление, распространение и практическое применение таких качеств организации как постоянное совершенствование, высокая адаптивность к изменениям, инновационность, ориентация на новшества, а также поиск, разработку и внедрение прогрессивных идей. Все это непременно находит свое отражение в работе с персоналом организации, как главным исполнителем стратегических целей и задач компании.

Таким образом, перед руководством компании ставится задача развития не только технической составляющей процесса производства, но и эффективного корпоративного развития персонала. Одним из эффективных инструментов корпоративной системы развития персонала является создание кадрового резерва на предприятии.

Подготовка кадрового резерва представляет собой сложный многоступенчатый процесс, требующий постоянного внимания со стороны высшего руководства, специалистов по профессиональному развитию, поддержки руководителей подразделений. Значимая роль в работе с кадровым резервом отводится к кадровым органам. Анализируя практику их работы, можно отметить, что в настоящее время они активно заняты поисками в области создания системы диагностики кадров управления. От того, насколько эффективно будет работать эта система, во многом будет зависеть успех всей организации, поэтому управление ею составляет один из приоритетов высшего руководства.

Однако в данной области имеется и ряд серьезных 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.

Таким образом, сложность и многообразие проблем формирования и подготовки резерва кадров определяют актуальность темы данной курсовой работы.

Цель курсовой работы - рассмотрение политики формирования и подготовки кадрового резерва на основе компании ООО «Остин». Цель исследования определила постановку следующих задач: рассмотреть теоретические основы создания и формирования кадрового резерва; проанализировать систему управления и подготовки кадров в ООО «Остин», разработать рекомендации по совершенствованию процесса формирования и подготовки кадрового резерва в ООО «Остин».

Чтобы процесс кадрового резерва высококвалифицированными специалистами шел более эффективно, необходимо активнее использовать институт резерва кадров.

Глава 1. Теоретические основы формирования и подготовки кадрового резерва

* 1. Понятия и виды кадрового резерва предприятия

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.

Также необходимо обратить внимание на то, что внедрение лишь отдельных пунктов 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.

Кадровый резерв – это специально сформированная на основе управленческих критериев группа высококвалифицированных и перспективных специалистов, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально - деловыми качествами, положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую профессиональную подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей, включенных в список резервирования.

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

Основными признаками, которые указывают на необходимость формирования кадрового резерва на соответствующие должности, являются:

- интенсивное развитие и рост компании;

- повышение требований к должности, связанное с развитием компании, рынка и отрасли в целом, в особенности, в условиях конкурентной среды;

- кадровая политика компании предполагает отдавать предпочтение кандидатам, уже зарекомендовавшим себя работой в компании;

- высокая значимость результатов деятельности конкретных должностных лиц, подразумевающая значительные потери компании в связи с уходом этих лиц из компании/утратой их работоспособности.

В связи с этим, основная цель формирования кадрового резерва – создание пула специалистов, подготовленных к управлению в изменяющихся условиях, обеспечение непрерывности и преемственности управления, ротации кадров по вертикали и горизонтали, подготовка и выдвижение кадров, способных реализовать задачи и функции организации. Наличие кадрового резерва в организации должно максимально удовлетворять ее потребности в замещении должностных позиций менеджеров различного уровня.

Кадровый резерв организации формируется для решения трех главных задач. Первая – это потребность в ротации кадров, занимающих руководящие позиции в течение длительного времени, на более молодые. Возможно, данная проблема на сегодня неактуальна, но в перспективе она может стать более значимой. В любом случае приток на руководящие позиции свежих сил всегда самым положительным образом сказывается на эффективности ведения бизнеса.

Вторая задача – создание кадрового резерва на случай неожиданной отставки ключевых работников. Если не подготовить заранее надлежащую замену, неожиданный уход топ-менеджеров с многолетним опытом (особенно занимающих руководящие посты) может создать кризисную ситуацию. К тому же такая ситуация может существенно осложниться, если поиск нового работника затянется на очень долгий период времени.

И третья – обеспечение наибольшей эффективности функционирования организации за счет планирования кадрового резерва, т. е. возможности заранее просчитывать карьерный рост ключевых работников. Это также помогает избежать хаотичности в работе с персоналом.

Также 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.

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).

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.

* 1. Этапы формирования и подготовки кадрового резерва на предприятии

Программа формирования резерва - сложный комплексный процесс, который сложно осуществить без наличия соответствующих инструментов, методов и технологий. При организации и проведении этого процесса необходимо придерживаться ряда этапов, от реализации которых зависит эффективность процесса формирования резерва руководителей.

Девять этапов к созданию кадрового резерва:

Этап 1. Определение ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва.

Этап 2. Планирование оптимальной численности резервистов под каждую позицию.

Этап 3. Профилирование целевых должностей.

Этап 4 (сквозной). Подготовка и проведение мероприятий по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва.

Этап 5. Разработка положения о кадровом резерве.

Этап 6. Отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов)

Этап 7. Подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций).

Этап 8. Оценка результатов подготовки резервистов.

Этап 9. Планирование дальнейшей работы с резервом.

Остановимся на каждом этапе более подробно.

Этап 1. Определение ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва.

Действия:

1. Анализ организационной структуры и штатного расписания предприятия.

Цель: определение кадровой укомплектованности структурных подразделений компании.

1. Возрастной анализ текущего руководящего состава предприятия.

Цель: выявление наиболее критичных менеджерских позиций с точки зрения срочности подготовки резерва (руководители пенсионного или предпенсионного возраста).

1. Экспертный анализ менеджерских позиций высшим руководством компании.

Цель: выявление наиболее приоритетных руководящих позиций с точки зрения их вклада в бизнес-результат и перспектив высвобождения должности.

Результат этапа: определены должности, требующие приоритетного формирования кадрового резерва.

Этап 2. Планирование оптимальной численности резервистов под каждую целевую позицию.

Цель: обеспечить кадровую безопасность для ключевых должностей предприятия (снизить кадровые риски, связанные с отказом/увольнением/выбыванием резервистов).

С учетом важности и ее приоритетности, необходимо определить, сколько резервистов потребуется подготовить для каждой целевой должности.

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.

Результат этапа: определено оптимальное количество резервистов для каждой целевой позиции.

Этап 3. Профилирование целевых должностей.

Проведение анализа ключевых должностей и составление карты компетенций (профиля должности).

Цель: определить основные требования к профессиональным и деловым качествам, знаниям и навыкам, которыми необходимо обладать сотруднику для успеха на той или иной должности.

Дополнительно: 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.

Результат этапа: для каждой целевой должности составлен профиль, включающий перечень наиболее важных компетенций (профессиональных и деловых), необходимых успешному держателю позиции.

Этап 4 (сквозной). Подготовка и проведение мероприятий по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва.

Действия:

1. Подготовка информационных материалов о проекте кадрового резерва.

Цель: информационное освещение программы подготовки резерва на всех этапах её работы.

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 и т.д.

1. Разработка плана информационного сопровождения программы.

Первый этап – подготовительные (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.

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

Третий этап – итоговый (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.

Действия:

1. Составление проекта положения о кадровом резерве.
2. 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. Это будет способствовать не только получению ценных дополнений к положению со стороны руководителей, но и снимет эффект «навязанного сверху» решения.

1. 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:

1.Выдвижение сотрудника его непосредственным руководителем;

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

3.Самовыдвижение сотрудника.

Сотрудники, чьи кандидатуры были заявлены на зачисление в резерв, проводят стандартизированную процедуру отбора, цель которого – выявить управленческий потенциал сотрудника и его готовность к прохождению программы подготовки. Отбор целесообразно проводить в 2 этапа:

- Предварительный отбор. Формальное соответствие кандидата требованиям зачисления в кадровый резерв (пример используемых критериев):

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии отбора | Соответствие критериям |
| Возраст кандидата в резерв | Для всех: не менее 25 лет |
|  | Для женщин: не более 50 лет |
|  | Для мужчин: не более 55 лет |
|  | Соответствует / не соответствует |
| Стаж работы на предприятии | Не менее 3-х лет |
|  | Соответствует / не соответствует |
| Наличие на предприятии целевых должностей, под которые требуется кадровый резерв | Есть / нет |
| Отсутствие дисциплинарных взысканий за время работы в организации | Есть / нет |
| Результативность работы сотрудника за период (предыдущий + текущий год) | Результативность высокая / растет |
|  | Результативность средняя |
|  | Результативность низкая / падает |
| Профессиональные достижения | Есть / нет |

- Основной отбор. Оценка менеджерского потенциала (профессионально-деловые качества) проводится в соответствии с составленным профилем должности для каждой позиции.

В результате данного этапа формируется итоговый список кандидатов на зачисление в кадровый резерв.

Этап 7 . Подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций)

Действия:

1. Разработка общей программы развития резервистов.

Цель: развитие менеджерских компетенций резервистов, применимых для всех целевых должностей.

1. Разработка индивидуальной программы подготовки для каждого резервиста (индивидуальный план развития).

Цель: обеспечить подготовку резервиста под требования целевой должности с учетом его индивидуальных особенностей, сильных и слабых сторон.

1. Закрепление за каждым резервистом наставника из числа более опытных коллег/вышестоящего руководителя.

Задача, которую необходимо решить на данном этапе – это создать эффективную систему мотивации самих наставников на выполнение своих функций.

1. Мониторинг эффективности подготовки резервистов.

Подведение регулярных промежуточных встреч резервистов и их наставников с сотрудниками службы персонала для оценки прогресса в развитии. Своевременная корректировка индивидуального плана развития резервиста в случае необходимости.

Результат этапа: развитие требуемых компетенций резервистов.

Этап 8. Оценка результатов подготовки резервистов.

1. Проведение комплексной оценки качества подготовки резервистов.

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.

1. Подведение итогов программы подготовки резервистов.

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

Этап 9 . Планирование дальнейшей работы с кадровым резервом.

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

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

- Составление плана адаптации на новой должности;

- Закрепление за резервистом на период адаптации/испытательного срока наставника из числа вышестоящих руководителей для обеспечения необходимой поддержки.

3. 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.

* 1. Оценка эффективности работы с кадровым резервом на предприятии

Эффективность кадрового резерва определяется качеством работы с персоналом всех трех уровней управления в компании (высшее звено, профессиональная кадровая служба, линейные руководители) и общим интегральным показателем - индексом удовлетворенности работников корпоративной системой труда и трудовых отношений.

На высшем уровне управления критерием эффективности кадровой работы могут служить только те показатели (оценочные параметры), которые свидетельствуют о строгом и успешном исполнении присущих именно этому уровню задач и приоритетов ведения данной работы, тех основных кадровых законов и принципов, которые и должны реализовываться этими органами руководства.

Эффективность работы с людьми руководителей линейных подразделений определяется, прежде всего, через экономические и производственные показатели работы этих подразделений, и критерием является их приближение к расчетным (плановым) цифрам.

Для того чтобы оценить эффективность кадрового резерва, его нужно каким-то способом оцифровать. При оценке эффективности системы кадрового резерва обычно применяются два различных подхода. Первый подход, который часто применяется в различных компаниях, основан на количественных оценках работы системы кадрового резерва в целом. При этом часто используются следующие показатели, характеризующие работу кадрового резерва:

1. показатель назначения резервиста на должность – может считаться разными способами, самый простой из которых – количество вакансий, закрытых сотрудниками из кадрового резерва по отношению к общему количеству открытых и закрытых вакансий, которые могли бы быть закрыты с помощью кадрового резерва;
2. общая обеспеченность кадровым резервом – количество должностей, для которых есть обученный сотрудник для замещения по отношению к количеству должностей, подлежащих обеспечению кадровым резервом;
3. время закрытия вакансии, подлежащей обеспечению кадровым резервом;
4. показатель текучести среди резервистов;
5. прочие показатели.

Однако использование таких показателей не позволяет понять, насколько хорошо тот или иной резервист готов к исполнению новых должностных обязанностей, действительно имеет необходимый опыт и необходимые профессиональные знания. Второй подход оценивает именно степень готовности сотрудников, входящих в кадровый резерв к замещению той или иной должности. Такая методика используется значительно реже, так как требует более высокого уровня HR-менеджмента, ввода необходимых стандартов и оцифровки конкретных качеств, необходимых тому или иному руководителю. Наличие эффективной системы кадрового резерва позволяет в любой момент времени ответить на вопрос, насколько сотрудник готов занимать ту или иную должность. Обычно такая степень готовности выражается в обычных процентах.

Для анализа эффективности работы с кадровым резервом используется ряд количественных показателей, учет которых позволяет своевременно корректировать подготовку кандидатов, зачисленных в резерв и их перестановку. Количественную характеристику состояния работы с кадровым резервом могут дать следующие основные показатели:

1) Эффективность подготовки руководителей внутри организации Эпод:

2) Текучесть резерва Трез:

3) Средний срок пребывания в резерве tрез:

4) Готовность резерва Грез:

Сегодня в распоряжении HR-специалистов имеется достаточно большой выбор инструментария и методик для выстраивания системной работы по обучению персонала, постоянному повышению его квалификации и профессионализма. Создание правильно выстроенной и эффективно работающей системы кадрового резерва, конечно же, потребует от руководства компаний и HR-специалистов определенных усилий. Однако потенциал от создания такого механизма работы с персоналом очень высок, т.к. помимо экономии времени на замещение вакантных должностей и денежных средств, запускаются механизмы, направленные на повышение эффективности и стандартизации бизнес-процессов. При этом сотрудники становятся более мотивированными и фактически превращаются в конкурентное преимущество, которые обязательно скажется на финансовых результатах компаний.

Таким образом, в заключение раздела следует отметить, что работа с кадровым резервом в организациях носит целенаправленный, системный и плановый характер. Обеспечивает компании необходимым персоналом в соответствии с текущими и будущими потребностями при расширении деятельности, ротации кадров. Профессиональный отбор кадров содержит основные этапы изучения потенциала работника и работы кадровой комиссии. Формирование резерва кадров осуществляется за счет внутренних и внешних источников на основе научного подхода к изучению потенциала человека и его служебной карьеры. Осуществляя работу с кадровым резервом, руководство компании получает много полезной информации о компетенциях сотрудников (перспективность и предрасположенность сотрудника для работы или продвижения) и о том, что следует предпринять, чтобы развить компетентность персонала в соответствии с требованиями компании и бизнеса (для составления планов обучения и развития персонала организации, разработки систем мотивации и выбора конкретных методов стимулирования отдельных сотрудников).

Глава 2. Формирование и подготовка кадрового резерва в компании «Остин»

* 1. Краткая характеристика ООО «Остин»

Объектом исследования в данной работе является ООО «Остин», магазин одежды, расположен по адресу: Хабаровск, улица Ленина, 85, ТЦ Энерго-Плаза.

«OSTIN» - это розничная сеть магазинов, которая на рынке существует более 15 лет, предлагает доступную одежду и аксессуары для мужчин, женщин и детей. Это качественная одежда в стиле casual, разработанная с учетом модных мировых трендов.

Свою историю компания начала с открытие первых магазинов городе Екатеринбург и Москва, на сегодняшний день насчитывается уже более 730 розничных магазинов, в 5 странах мира, а также запущенный и работающий интернет-магазин. В нашем городе существует четыре торговой точки под данным брендом.

В рейтингах бренд «OSTIN» в 2018 году вошел в десятку самых любимых брендов россиян и первый среди брендов одежды в России по версии проекта Online Market Intilliqence.

Цель компании, как заявлено на их официальном сайте - это предоставить лучший выбор одежды на каждый день. Помочь покупателям создать свой собственный образ, почувствовать себя уместно, уверенно и привлекательно всегда.

Ценности бренда «OSTIN», которые указаны на официальном сайте это комфорт, простота, современность и универсальность.

Философия компании - это вера в людей и желание сделать моду доступной для среднего класса людей. Это цель легла в основу корпоративных правил.

Магазин ООО «Остин» ТЦ Энерго-Плаза является структурным подразделением, разделяющим ценности и философию бренда.

Рассмотрим организационную структуру данного магазина и представим ее на рисунке 1.

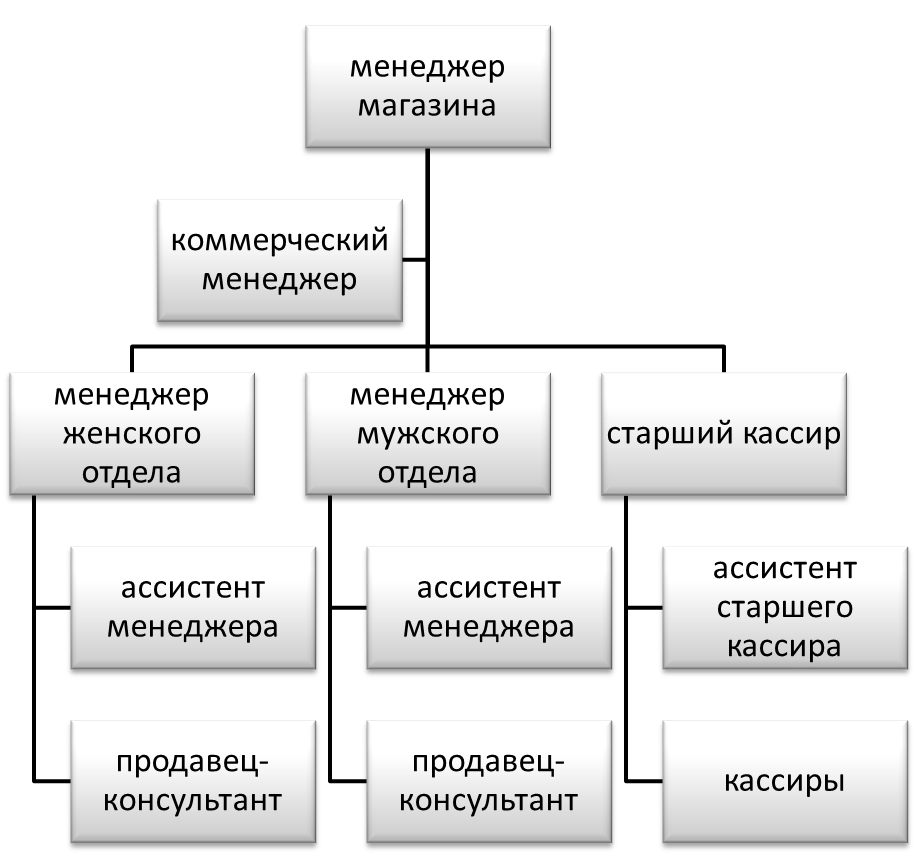


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Остин»

Организационная структура ООО «Остин» ТЦ Энерго-Плаза является линейно-функциональной.

Магазином управляет менеджер магазина, который подчиняется непосредственно коммерческому директору по дальневосточному региону. В магазине существует разделение на отделы: мужской, женский и бухгалтерию. Сотрудников можно разделить на руководителей и линейный персонал (специалисты).

Общее количество персонала в магазине составляет 27 человек.

Все сотрудники магазина полностью разделяют корпоративные ценности Компании, свой путь развития планируют исходя из общих стратегических задач организации.

В таблице 1 представим характеристику персонала ООО «Остин» в Энерго-Плаза.

Таблица 1 - Характеристика персонала ООО «Остин» в ТЦ Энерго-Плаза

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование должности | Количество сотрудников | Характеристика должности |
| Директор магазина | 1 | Организует весь процесс работы в торговой точки, решает все вопросы предприятия, представляет его интересы, заключает договора, издает приказы, несет абсолютную ответственность за деятельность предприятия, обеспечивает сохранность ТМЦ, денежных средств и другого имущества предприятия. Осуществляет подбор и найм персонала на линейные позиции, обучает персонал. В его подчинении находятся все подразделения. |
| Администратор | 2 | Осуществляет руководство работниками вверенной зоны, проводит обучение персонала зала, контроль, ведет отчетность, составляет расписание и графики работы. |
| Старший кассир | 1 | Реализовывает организацию  бухгалтерского учета хозяйственно -финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих основных и оборотных средств, а также расчетных операций. |
| Мерчендайзер | 1 | Осуществляет выкладку товара в соответствии с принятыми стандартами и нормами, производит анализ продаж по коллекциям, дает рекомендации по более коммерчески выгодному расположению продукта в магазине |
| Ассистент администратора | 2 | Контроль работы в зале, осуществляет координацию процессов, осуществляет адаптацию новых сотрудников |
| Ассистент старшего кассира | 1 | Принимает документацию к первичному учету, реализует документооборот предприятия |
| Продавец-кассир | 7 | Осуществляют выкладку товара в торговом зале, консультацию покупателей, расчет покупателей на кассе |
| Продавец-консультант | 12 | Осуществляет обслуживание покупателей, выкладку товара, участвует в приемки товара |
| Итого: | 27 |  |

Рассмотрим кадровую характеристику персонала ООО «Остин» ТЦ Энерго-Плаза, дадим количественную и качественную оценку человеческих ресурсов организации, состав и структуру.

На начало 2018 г. и на сегодняшний день общее количество работающих в компании составляет 27 человек.

В таблице ниже представим количественный и качественный состав персонала в ООО «Остин» ТЦ Энерго-Плаза.

Таблица 2 - Сравнительный анализ по количественному и качественному составу персонала ООО «Остин» ТЦ Энерго-Плаза 2016-2018 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | 2016 г | 2017 г | 2018  г | абсолютное отклонение, (+,-) | относительное отклонение, % |
| Всего работников | 29 | 26 | 27 | - 2 | - 6,9 |
| Возрастная структура | | | | | |
| 18-25 лет | 20 | 16 | 17 | -3 | -15 |
| 26-35 лет | 5 | 7 | 8 | 3 | 60 |
| 36-50 лет | 4 | 3 | 2 | - 2 | -50 |
| Половая структура | | | | | |
| мужчины | 8 | 10 | 12 | 4 | 50 |
| женщины | 21 | 16 | 15 | -6 | -28,5 |
| Образовательная структура | | | | | |
| Средне-специальное | 7 | 9 | 8 | 1 | 14,2 |
| Незаконченное высшее | 14 | 10 | 14 | 4 | 40 |
| Высшее | 7 | 7 | 5 | -2 | -28,5 |
| Среднее | 1 | 0 | 0 | -1 | -100 |
| Показатели стажа работы сотрудников в данной организации | | | | | |
| до 1 года | 12 | 11 | 14 | 2 | 16,6 |
| более 1 года | 13 | 13 | 10 | -3 | -23 |
| более 5 лет | 4 | 2 | 3 | -1 | -15 |
| Характеристика персонала по категориям и квалификации | | | | | |
| управленческий персонал | 9 | 7 | 8 | -2 | -12 |
| специалисты | 20 | 19 | 19 | -1 | -5 |

Рассмотрев данные предоставленные в таблице выше можно отметить, что общее количество персонала с 2016 по 2018 года уменьшилось на 2 человека или на 6,9%, это прежде сего связано с тем, то компания сокращает издержки, связанные с расширенным штатом магазинов, увеличением продуктивности за счет снижения общего числа часов на магазин.

Если рассмотреть срез возрастной структуры персонала, что количество сотрудников в возрасте от 18 до 25 лет составляет более 62 %, это прежде всего связано с тем, что на работу берут молодых людей без опыта работы, в основном студентов, которые готовы совмещать обучение и работу.

Если рассмотреть сотрудников в разрезе стажа работы в организации, то можно отметить тенденцию увеличения сотрудников со стажем работы до 1 года в компании с 2016 г на 16,6% относительно 2018 г, это связано с текучкой штата.

По уровню образования сотрудников можно отметить, что с 2016 г по 2018 г. количество персонала со средне-специальным образованием увеличилось на 14,2%, незаконченное высшее на 40%, а вот сотрудников с высшем образованием стало меньше на 28,5%.

Далее рассмотрим движение рабочей силы в ООО «Остин» ТЦ Энерго-Плаза за 2016 - 2018 года и рассчитаем коэффициент текучести кадров за последние три года работы организации.

Таблица 3. – Показатели текучести кадров ООО «Остин» ТЦ Энерго-Плаза за 2016-2018 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На  31.12.2016 г. | На  31.12.2017 г. | На  31.12.2018 г. | Абсолютное  отклонение, 2018 г. от 2016 г. |
| (+, -) |
| Численность, чел. | 29 | 26 | 27 | -2 |
| Количество уволенных, чел. | 19 | 14 | 12 | -7 |
| Коэффициент текучести, % | 65,5 | 53,8 | 44,4 | -21,1 |

Проанализировав данные о движение рабочей силы можно сделать вывод, что существует проблема с текучестью кадров в данной организации. Как видно из таблицы, коэффициент текучести кадров сокращается и с 65,5% в 2016 году стал 44,4% в 2018 году, но все же еще является весьма высоким. Хотя так же стоит отметить, что общее количество людей в штате тоже уменьшилось, на 2 человека. Общий процент текучести по данному бренду в России составляет 47 % в 2018 году, по данному параметру магазин вошел в норму и даже улучшил данный показатель.

Стоит отметить, что при увольнение сотрудник заполняет анкету, где указывает причину увольнения. По итогам 2018 года, на 4 месте, т.е. 14 %, составила причина - отсутствие карьерного роста и возможности расти в рамках компании. Данный факт указывает на то, что стоит пересмотреть систему формирования кадрового резерва и дальнейшую работу с ним.

* 1. Анализ технологии формирования и подготовки кадрового резерва в ООО «Остин»

Изучим и проведем анализ технологии формирования и подготовки кадрового резерва в ООО «Остин». Ранее мы рассмотрели количественную и качественную характеристику ООО «Остин», а также текучесть кадров в данной торговой точке, по итогам, которой было установлен факт высокой текучести кадров.

Рассмотрим более подробно сам процесс формирования и подготовки кадрового резерва. Компания ООО «Остин» является розничной сетью, поэтому в данной сфере огромное количество конкурентов и именно кадры являются лицом бренда и компании, а также от из квалификации, умений и знаний зависит экономическая эффективность работы.

В ООО «Остин» можно отметить, что кадровая политика является закрытой, набор на открытые вакансии из внешних источников происходит только на позиции продавца-консультанта, продавца-кассира, на руководящие позиции, как правило, берут из сотрудников, зачисленных в кадровый резерв. В зависимости от норм и правил, лежащих в основе кадровых мероприятий, кадровая политика компании является пассивной, в организации нет достаточно точной программы действий, направленной на персонал. В полной мере не осуществляется прогноз кадровых потребностей, менеджеры реагируют только тогда, когда возникает ситуация нехватки кадров, не анализируют причин текучести, хотя в последнее время намечается положительная тенденция работы в этом направлении.

Отметим тот факт, что сам процесс формирования кадрового резерва не регламентирован, отсутствует проработанная и четкая схема работы по формированию кадрового резерва.

В компании определены ключевые позиции на замещение которых происходит постановка сотрудников из кадрового резерва.

К таким позициям относится:

- директор магазинам;

- администратор торгового зала.

Кадровый резерв формируется вне зависимости от того, планируется замена или нет на позиции замещения. Максимальное количество резервистов на каждую позицию составляет 2 сотрудника для одной торговой точки.

Критериями отбора на данные позиции являются такие показатели как: образование, опыт работы в компании, результаты профессиональной деятельности, желание и стремление сотрудника к построению карьеры в рамках компании. Рассмотрим более подробно каждый критерий.

1. Образование. Для зачисления в кадровый резерв на позиции директор магазина, администратор торгового зала необходимо наличие образования: не ниже средне-специального для администратора торгового зала и высшее для директора магазина. Специальность образования желательно по направлениям: менеджмент, торговое дело, финансы, экономика, психология.

2. Опыт работы в компании. Для зачисления в кадровый резерв необходимо проработать в компании минимум 12 месяцев на позиции администратор торгового зала для позиции директор магазина, от 12 месяцев на позиции ассистент администратора, старший кассир. При этом общий стаж работы в компании не имеет значение.

3. Результаты профессиональной деятельности. Данный критерий включает в себя успешность выполнения своих обязанностей на занимаемой должности. Кандидат на включение в кадровый резерв должен показывать стабильные профессиональные результаты работы. Данные результаты оцениваются исходя из оценки работы вышестоящего руководства, оценки и результатов сданных аттестаций, которые проходят по итогам обучения каждый сотрудник, по показателям и эффективности работы по исполнению бюджета магазина (выручки и товарооборота магазина), заключение чек-листов при визите коммерческого директора.

4. Желание и стремление сотрудника к построению карьеры в рамках компании и самосовершенствованию. Данный критерий является весьма важным, так как отсутствие желания и профессиональная ограниченность могут стать главными препятствиями для включения в кадровый резерв, несмотря на полное соответствие кандидата требованиям резервируемой должности по другим вышеуказанным критериям.

Процесс формирования кадрового резерва можно разделить на несколько этапов, для наглядности представим эти данные на рисунке 2.

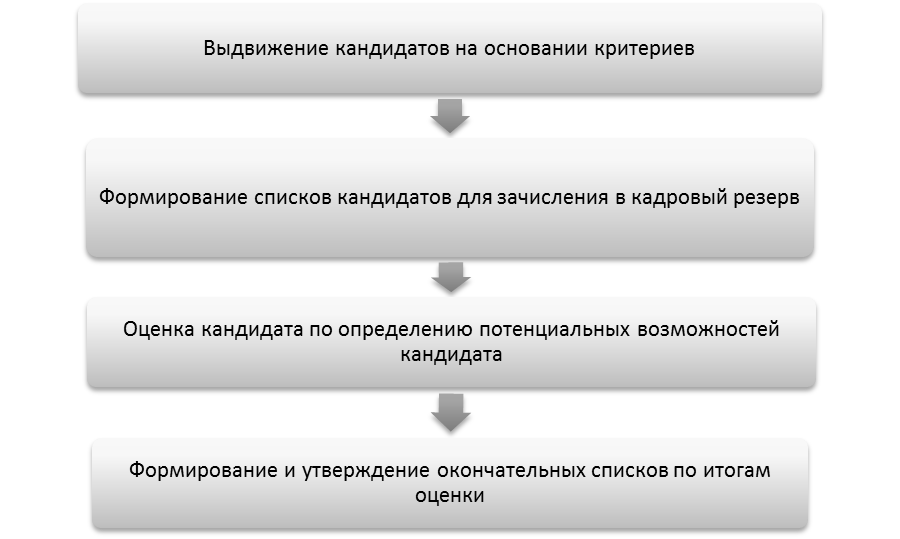


Рисунок 2 - Процесс формирования кадрового резерва в ООО «Остин»

Распишем более подробно каждый этап.

1. Выдвижение кандидатов на основании критериев и принципов формирования. Директор магазина и коммерческий директор представляет в кадровую службу списки потенциальных кандидатов для зачисления в кадровый резерв, четкой формы в какой происходит подача в зачисление в кадровый резерв нет. Обычно это просто список кандидатов, который необходимо представить в кадровую службу. Точных сроков нет, но как правило, все подают списки до 1 марта.

2. Кадровая служба формирует общие списки кандидатов, полученные от всех структурных подразделений компании.

3. Оценка кандидата по определению потенциальных возможностей кандидата. В течении 30 дней кадровая служба производит психодиагностические мероприятия с целью определения потенциальных возможностей кандидатов для резерва, лидерских качеств, психологических, индивидуальных особенностей, уровня мотивации и лояльности, а также истинного отношения к зачислению в кадровый резерв. Для этой цели, как правило, используются такие методы как анкетирование, интервью и оценочная деловая игра. По итогам данных мероприятий составляется заключение сотрудником кадровой службы, где прописаны рекомендации и прогнозы, относительно каждого сотрудника.

4. Формирование и утверждение окончательных списков по итогам оценки. На основании полученных данных формируются окончательные списки кандидатов на зачисление в кадровый резерв.

После того, как поступают финальные списки по зачислению в кадровый резерв происходит дальнейшая работа уже в рамках работы с кандидатам зачисленных в кадровый резерв. В процессе работы происходит обучение сотрудников, с последующей аттестацией по итогам. К формам обучения относится дистанционное обучение на портале компании, разработано онлайн способ корпоративного обучения. Также для подготовки сотрудников используется практика внесения сотрудников в списке команды по запуску новых торговых точек, где на практики резервисты могут применить свои способности. Так же иногда используются такие методы, как ротация персонала на другие торговые точки, с трафиком и бюджетом ниже того, где сотрудник работает уже. Правда на практике применить данный способов весьма сложно из-за удаленности региона от центрального офиса.

Рассмотрев процесс формирования и подготовки кадрового резерва в ООО «Остин» можно отметить, что компания имеет достаточно четкую структуру работы с кадровым резервом.

2.3 Рекомендации по совершенствованию процесса формирования и подготовки кадрового резерва в ООО «Остин»

Для оценки удовлетворенности процесса формирования и подготовки кадрового резерва в ООО «Остин» нами было предложено провести анкетирование всех сотрудников магазина, которые участвуют сейчас или участвовали ранее в процессе формирования и подготовки кадрового резерва. Общее количество опрошенных составило 7 человек.

Анкета была разработана специально для проведения оценки и включает в себя 8 вопросов, 2 открытых и 6 закрытых вопросов (Приложение).

Сотрудникам, участвующим в анкетирование необходимо было ответить на вопросы, указанные в анкете.

Результаты оценки были обработаны и проанализированы. Ниже укажем обобщенные данные по результатам проведенного анкетирования.

Отметим, что в ООО «Остин» в целом, отношение к работе, связанной с формированием и подготовкой кадрового резерва довольны, больше 70% отметили данный факт.

Более 50% опрошенных отметили, что время в зачисление в кадровый резерв желательно уменьшить, так как длительное ожидание для зачисления демотивирует сотрудников.

Так же 35 % опрошенных отметили тот факт, что обучение в кадровом резерве проходит медленно и непродуктивно, хотелось бы больше получать как теоретических основ, так и возможностей практически применить, полученные знания.

Таким образом, можно сделать следующие выводы и предложить такие мероприятия по совершенствованию процесса формирования и работы с кадровым резервом в ООО «Остин» ТЦ Энерго-Плаза:

1. Разработать регламент работы с кадровым резервом организации, с четким указанием каждой процедуры формирования и дальнейшей работы кадрового резерва;

2. Проработать момент более доступных способов донесения информации о критериях отбора для занесения в кадровый резерв, разработать наглядную информацию, например, в виде плаката.

3. Написать четкую программу обучения для каждого сотрудника, зачисленного в резерв и рассмотреть возможность активнее использовать сотрудников в практических мероприятиях, для проработки освоенных знаний.

Все вышеуказанные мероприятия должна оказать положительную динамику в мотивации и стимулировании сотрудников к более продуктивной работе и повысить эффективность работы с кадровым резервом организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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 исследования является разработка рекомендаций по вопросам, связанным с формированием и подготовкой кадрового резерва.

Особенности формирования и подготовки кадрового резерва были исследованы на примере ООО «Остин».

Кадровый резерв - важная составляющая кадровой политики ООО «Остин». 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 в ООО «Остин» предполагает решение таких аспектов как: выявление и подготовка сотрудников для занятия руководящих должностей, также обеспечение освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

Источники резерва на руководящие должности в ООО «Остин»: директор, администратор.

Нами были предложены мероприятия для улучшения эффективности работы кадрового резерва руководителей, заключающиеся в разработке регламента работы с кадровым резервом организации, написании четкой программы обучения сотрудников и еще несколько пунктов.

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

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.

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

В заключение стоит отметить, что создание кадрового резерва необходимо для более качественного обеспечения компании компетентными 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.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. «Работа с кадровым резервом как современная проблема управления персоналом» Коростелева Д.А., статья.

2. «Управление кадровым резервом организации: подходы, перспективы, задачи» Коростелева Д.А., статья.

3. «Формирование и работа с кадровым резервом организации» Давлетова Г.М. Молодежь и наука. 2017. №4.

4. Зарубина Е.В. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами в современных российских организациях // Аграрное образование и наука. 2016 № 4 С. 26.

5. Зарубина Е.В. Проблемы адаптации персонала в современных российских организациях // Современные проблемы управления и регулирования: теория, методология, практика.: сборник статей II международной научно-практической конференции / под общ. ред. Г.Ю. Гуляева. 2017 С. 134–136.

6. Персань Н. В. Основные проблемы управления кадровым резервом в организации // Молодой ученый. — 2015 — №22. — С. 462-464.

7. Чуланова, О. Л. Технология применения модели компетенций в работе с кадровым резервом газотранспортной корпорации / О. Л. Чуланова, Д. А. Коростелева // Современные проблемы, тенденции и перспективы социально-экономического развития : сборник научных трудов по материалам III международной научно-практической конференции. – Сургут : Изд-в о ООО «Винчера», 2013 – С. 144-148.

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

9. https://hr-portal.ru/article/formirovanie-kadrovogo-rezerva-poshagovaya-instrukciya

10. https://znaybiz.ru/kadry/kadrovaya-politika/obshhie/kadrovyi-rezerv.html

11. http://online-buhuchet.ru/poryadok-formirovaniya-kadrovogo-rezerva/

12. https://studopedia.ru/3\_179634\_planirovanie-i-podgotovka-kadrovogo-rezerva.html

13. https://studfiles.net/preview/2854669/page:22/

14. Ostin.com

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

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

АНКЕТА (заполняется ручкой)

Уважаемые коллеги!

Данное анкетирование проводится с целью изучения в организации процесса формирования кадрового резерва и дальнейшей работы с резервистами. Просим отвечать искренне, так как данное исследование может оказать положительную роль в дальнейшем формировании системы управления персоналом и включение интересующих Вас моментов в состав этой системы.

Анкетирование проводится в научных целях и является анонимным.

Благодарим Вас за участие в анкетировании!

1. Как долго вы ждали зачисление в кадровый резерв компании.

а) не менее 6 месяцев;

б) от 6 месяцев до 1 года;

в) от 1 года и более.

2. Время зачисления в кадровый резерв является для вас приемлемым?

а) Да

б) Нет

Если ответили нет, просьба указать почему\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Критерии для отбора кандидата для зачисления в кадровый резерв известны вам и понятны?

а) да, известны и понятны;

б) я не знаю, по каким критериям происходит зачисление в кадровый резерв.

4. Время нахождение в кадровом резерве (до перевода на замещающую должность) устраивает вас?

а) да;

б) нет

Если нет, то просьба указать какое время для вас является приемлемым

5. Как вам кажется, обучение в кадровом резерве является полезным и продуктивным?

а) да;

б) нет.

Если нет, то что именно: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

6. Что необходимо изменить в обучение для более продуктивного усвоения программы кадрового резерва?

7. Что бы вы хотели изменить в процессе формирования и работы с кадровым резервом

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

8 . Как вам кажется, если срок зачисления в кадровый резерв будет снижен до 6 месяцев стажа работы в организации, это повысило бы вашу мотивацию и отразилось бы на более эффективной работе в целом?

а) да;

б) нет.