

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Формирование кадрового резерва в компании ООО «ДНС Трейд»

УДК 005.966

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Кочетов Денис Николаевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	к.т.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)

	оптимизации структуры персонала организации)	
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12, ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ
_____ Н.В. Грубникова
«__» _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврская работа

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И22	Кочетов Денис Николаевич

Тема работы:

Формирование кадрового резерва в компании ООО «ДНС Трейд»

Утверждена приказом директора (дата, номер) 560/с 01.02.2017

Срок сдачи студентом выполненной работы:

01.06.2017

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Экономика организации», «Лидерство и управление командой». 2.Монографии. 3.Статьи периодических изданий 4.Учебные пособия. 5. Лекции.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	1.Поставлены следующие задачи: раскрыть сущность кадровой политики предприятия, провести анализ проведения отбора в кадровый резерв и адаптации сотрудников, выявить проблемы; 2.Цель - оценить действующую систему формирования кадрового резерва на предмет эффективности;

	3.Разработать пути решения проблем в кадровой политике предприятия.
--	---

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:
1. Теоретические
2. Практические
3. Свои предложения по улучшению формирования кадрового резерва в компании ООО «ДНС Трейд»

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.12.2016г.
---	--------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	к.т.н.		05.12.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Кочетов Денис Николаевич		05.12.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		01.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	к.т.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 76с., 12 рис., 8 табл., 24 источник, 3 прил.

Ключевые слова: кадровый резерв, персонал, развитие, организация, повышение квалификации персонала, обучение персонала, оценка персонала.

Объект исследования – персонал компании ООО «ДНС Трейд»

Предметом исследования является кадровый резерв компании ООО «ДНС Трейд»

Цель работы – анализ действующей системы формирования кадрового резерва и ее оценка на предмет эффективности, разработка путей решения проблем в кадровой политике предприятия.

В процессе исследования были использованы методы: анализ документов, метод сравнительного анализа, метод наблюдения, метод сравнения, аналитические и экономико-математические методы.

В результате проведенного исследования были даны рекомендации по решению существующих проблем кадрового резерва в компании ООО «ДНС Трейд».

Область применения: система формирования кадрового резерва может быть использована на предприятиях любой отрасли.

Социальная значимость работы: результаты исследования применимы для совершенствования формирования кадрового резерва в организациях и процесса обучения сотрудников.

Проведено исследование кадрового резерва компании. Для повышения квалификации резервистов коммерческой компании разработаны мероприятия по улучшению формирования кадрового резерва.

Оглавление

Введение	9
1 Формирование кадрового резерва и организация работы с ним	12
1.1 Понятие и роль кадрового резерва в работе организации	12
1.2 Процесс формирования кадрового резерва	18
1.3 Проблемы развития кадрового резерва в России	42
2 Формирование кадрового резерва в ООО «ДНС Трейд»	46
2.1 Характеристика кадрового состава в ООО «ДНС Трейд»	46
2.2 Кадровое развитие в ООО «ДНС Трейд»	56
2.3 Мероприятия по улучшению формирования кадрового резерва в ООО «ДНС Трейд»	65
Заключение	69
Список использованных источников	71
Приложение А Организационная структура магазина ДНС	74
Приложение Б Система рангов	75
Приложение В Результаты проверки на плагиат	76

Введение

Современный этап развития экономики, характеризующийся ростом конкуренции, привел к качественному изменению роли человека в организации, превращению его в решающий фактор развития. Сегодня знания, опыт, навыки, инициатива и предприимчивость персонала становятся все более важным стратегическим ресурсом любой компании.

В современных условиях одно из важнейших направлений совершенствования системы управления персоналом - формирование резерва специалистов и руководителей различных уровней управления для своевременной и качественной подготовки и замены выбывающих из организации. Работа по его формированию проводится постоянно в соответствии с перспективными и текущими планами работы с кадрами. Наличие действенного резерва позволяет избежать случайностей при назначении специалистов на руководящие должности, своевременно заменить слабых работников наиболее подготовленными. Работа с кадровым резервом направлена на развитие персонала, его профессиональный рост и построение карьеры.

Еще совсем недавно почти все компании осуществляли поиск и отбор кандидатов при открытии вакансии, а не на основе планов развития организации. При своевременном выявлении и успешной подготовке кадров к работе в различных должностях улучшатся рабочие показатели, которые помогут выйти компании на новый уровень эффективности, а также победить в конкурентной борьбе. В этом заключается актуальность выполненной выпускной квалификационной работы. Аргумент в пользу наличия кадрового резерва – возможность при необходимости оперативно заменить руководителя структурного подразделения, а иногда и руководителя самой организации. Также наличие кадрового резерва формирует дополнительную мотивацию работников организации. Включение работника в резерв кадров ориентирует его на будущее продвижение по карьерной лестнице, позволяя сохранить перспективные кадры.

Обзор литературы (степень теоретической исследованности):

Для написания ВКР использовались труды российских и зарубежных ученых; результаты исследовательской работы центра «Assessment center», статьи Научных электронных библиотек eLIBRARY.RU и cyberleninka.ru, а также данные исследуемой организации.

Кадровый резерв, который является частью концепции управления персоналом, был описан авторами в научных работах классических и современных школ менеджмента: Г. Фордом, Л. Гилбретом, М. Вебером, Э. Мейо, Ч. Барнардом, К. Левином и другими. Однако само понятие «кадрового резерва» более свойственно российской научной литературе. В зарубежных же источниках используются близкие по значению термины. Многими учеными уделяется внимание кадровому резерву, как части общей системы управления персоналом, однако ему придаются различные статусы. Зарубежные авторы в основном рассматривают процесс организации данного процесса через управление карьерой, процесс преемственности. Так, М. Армстронг [1] определяет, что преемственность руководства осуществляется для того, чтобы «гарантировать, что у организации есть менеджеры, которые ей необходимы для удовлетворения ее будущих потребностей (succession management system)». Ее планирование - часть управления карьерой в общей системе развития человеческих ресурсов компании наряду с профессиональным обучением и планированием.

Так как феномен кадрового резерва присущ исключительно российской практике, поэтому он обширно освещается в трудах отечественных ученых. Первые попытки исследования были еще в советский период такими как Н.А. Витке, А.К. Гастев, Ф.Р. Дунаевский, О.А. Ерманский, Л.А. Жданов, П.М. Керженцевым, В.И. Лениным и др.

Вопросы теоретических основ формирования кадрового резерва были изучены в работах современных российских исследователей: Д.А. Аширова, Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, Е.В. Даньковой, А.Г. Дементьевой, О.Ю. Минченковой, В.В. Травина, Н.В. Федоровой, С.В. Шекшни. В российской

научной литературе ведутся обсуждения методов и инструментов для реализации кадрового резерва. Одни считают обязательным условием повышения эффективности действующих рабочих мест - формирование внутрифирменного продвижения из наиболее перспективных сотрудников компании. Другими отмечается, что кадровый резерв позволит снизить риск получения неквалифицированного нового сотрудника, когда у нанятого работника не будет характеристик, требуемых для эффективной работы.

Однако современная литература недостаточно освещает проблемы сущности, значение и организацию эффективного управления кадровым резервом компании. В настоящее время проблема заключается в том, что руководители до сих пор пренебрегают человеческими ресурсами и необходимостью планомерной работы с ними.

Цель ВКР заключается в оценке действующей системы формирования кадрового резерва на предмет эффективности, разработка путей решения проблем в кадровой политике предприятия.

В рамках данной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить понятие кадрового резерва и его роль в работе организации,
- определить порядок и проблемы формирования кадрового резерва,
- ознакомиться с внешним и внутренним кадровым резервом,
- провести характеристику кадров в ООО «ДНС Трейд»,
- дополнить план кадрового развития в ООО «ДНС Трейд».

Объект исследования и предмет. Предмет ВКР - кадровый резерв компании ООО «ДНС Трейд». Объект исследования – персонал ООО «ДНС Трейд».

Практическая новизна дипломной работы заключена в определении перспектив дальнейшего развития работы кадровых служб в области кадрового резерва в организациях. В настоящее время методические разработки, включающие результаты данного дипломного проекта, находятся на стадии рассмотрения для совершенствования работы с резервом кадров в 2018 году.

1. Формирование кадрового резерва и организация работы с ним

1.1 Понятие и роль кадрового резерва в работе организации

Современные исследования в вопросе кадрового резерва дают разные формулировки сущности данного процесса. Обобщая, можно отметить, что кадровый резерв – это группа сотрудников, потенциально способных выполнять определенный функционал, занимать определенную должность, прошедших предварительную оценку или обучение. Основная задача любого кадрового резерва – это решение проблемы нехватки специалистов, что особенно актуально на сегодняшний день.

Зарубежная практика управления не имеет такого понятия, как кадровый резерв, однако она отражает такие составляющие процесса кадрового резерва, как развитие талантливых руководителей, обеспечение преемственности системы управления, методология эффективного развития за счет обогащения процесса работы и т.д.

Можно дать следующее определение. Кадровый резерв - это некоторое количество сотрудников, которые по своим профессиональным и личностным качествам в любой момент могут быть переведены на запланированную руководящую должность. Формирование кадрового резерва руководящего состава – это один из важнейших стратегических видов деятельности компании, представляющий собой комплекс мероприятий по отбору и обучению потенциально возможных руководителей.

Несмотря на активное использование кадрового резерва, в различных организациях он воспринимается по-разному: «Talent Management», «Кадровый резерв», «Школа лидерства» - это лишь немногие названия одного и того же процесса. В ходе исследования удалось выделить 3 варианта трактовки данной программы.

В первом случае в отдельную группу выделяются высокоэффективные, сложнозаменимые сотрудники, узкие специалисты. Так появляются золотые резервы, президентские сотни, тысячи и другие группы талантов.

Во втором случае предполагается наличие нескольких категорий сотрудников. При этом термин «кадровый резерв» понимается как управление совокупностью HR-процессов, позволяющих удовлетворить потребности компании в квалифицированных кадрах для различных категорий должностей.

В третьем случае речь идет в буквальном смысле «об управлении талантами». Такая программа подразумевает под «талантами» одаренность и даже гениальность. Таланты - это творческие, нестандартно мыслящие люди. Такими людьми невозможно управлять в традиционном смысле слова, можно лишь создать условия для раскрытия их потенциала. Чаще всего такая трактовка используется в компаниях с большим количеством творческих профессий и инновационных компаниях.

Условно признаки кадрового резерва компании можно разделить на четыре основные группы:

1. предназначение кадрового резерва, его цель.

Главная цель создания кадрового резерва - замещение вышестоящих должностей. Помимо нее, выделяют гарантированную достаточность руководящих кадров для занятия вновь создаваемых или вводимых должностей (М. Амстронг) [2]; улучшение кадрового состава организации (А.Т. Зуб, Т.В. Зубарева); мотивация сотрудников для достижения лучших результатов, удержание лучших работников (В.В. Травин, В.А. Дятлов) [11]; большая гибкость в распределении и использовании персонала, минимизация времени на адаптацию нового сотрудника, снижение затрат на его поиск, усовершенствовать и развить кадровый потенциал, получить руководителей и специалистов, способных эффективно работать. При наличии действенного резерва, возможно избежание случайностей при переводе специалистов на руководящие должности, своевременная замена слабых работников более подготовленными.

2. Сегментация, признак принадлежности к определенной категории работников.

3. Компетентность и профессиональные навыки - соответствие установленным требованиям.

Основа формирования кадрового резерва - конкретная должность в компании, которая подразумевает под собой исполнение определенных функций и задач, для выполнения которых необходим набор профессиональных навыков, а также общих и специализированных компетентностей.

4. Вовлеченность заинтересованных сторон в проводимые компанией процессы и мероприятия: отбор, оценка, подготовка, обучение, участие в иных мероприятиях.

Причин для создания кадрового резерва в настоящее время множество, основные из них: большая доля руководителей пенсионного возраста, переход компетентных сотрудников к более удачливым конкурентам, сложности при подборе и найме способных специалистов, а также отсутствие эффективных систем подготовки собственных руководителей. При этом в условиях возрастающих ограничений со стороны рынка труда (таких как ухудшение демографической ситуации, снижение качества подготовки дипломированных специалистов, диспропорция качества готовых специалистов на рынке и их мотивационных ожиданий, недостаточно-развитый рынок образовательных услуг по подготовке специалистов как в количественном, так и в качественном отношении) важную часть работы с персоналом занимают вопросы формирования собственного кадрового резерва как руководителей, так и специалистов компании [1].

Наиболее положительный опыт в данном вопросе имеют западные компании, где продвижение работников по службе является частью кадровой политики и общей стратегии [2]. Российские организации постепенно начинают внедрять те или иные элементы работы с кадровым резервом. Так, по данным опроса, проведенного в 4 квартале 2014 года специалистами кадрового холдинга АНКОР во Владивостоке, порядка 60% организаций уже разработали программу кадрового резерва и/ или внедряют ее на базе своих предприятий. В качестве респондентов выступили HR-специалисты крупнейших российских и зарубежных предприятий, работающих в торговле, сфере услуг и производстве

на территории региона. Численность персонала в таких компаниях колеблется от 500 до 25 000 человек.

Система кадрового резерва включает базовые элементы (признаки), основные процессы, механизм функционирования (рис.1).

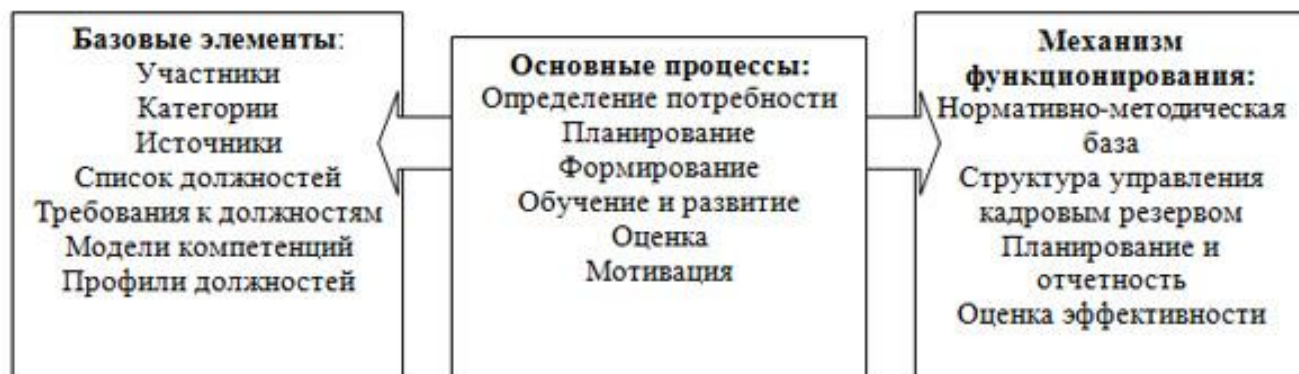


Рисунок 1 – Система кадрового резерва

Участниками кадрового резерва организации могут стать:

- сотрудники компании, которые успешно прошли аттестацию и рекомендованы непосредственным начальством на выдвижение;
- молодые специалисты, успевшие отлично показать себя в деле;
- работающие на предприятии сотрудники, которые удаленно получают образование в высших или профильных средне специальных учебных заведениях;
- заместители действующих руководителей;
- руководители более низкого уровня;
- дипломированные специалисты, трудящиеся на производстве в качестве рабочих и т.д.

Требования к должностям в кадровый резерв могут быть различны, но, как правило, учитывают следующие данные:

- образование сотрудника;
- степень его обучаемости;
- возраст;
- качество работы сотрудника;
- отсутствие санкций за весь период работы в компании;

- степень лояльности сотрудника;
- стремление сотрудника к самосовершенствованию и развитию карьеры в рамках данной компании и т. д.

Практически все варианты реализации проекта кадрового резерва включают одни и те же процессы (этапы):

- определение текущей потребности в кадровом резерве;
- определение четких требований к кандидатам;
- планирование кадров;
- формирование резерва;
- составление индивидуального плана развития;
- обучение и развитие работников;
- назначение на должность.

В некоторых организациях добавляются этапы промежуточной аттестации, написания кандидатами эссе, а также стажировки. Для отбора кандидатов, как правило, используют инструменты экспертной оценки (ассесмент-центры, психологические интервью, оценка 360) и тестирование.

Оценка эффективности функционирования системы кадрового резерва достаточно сложна. Отмечается увеличение процента закрываемости вакансий сотрудниками из кадрового резерва, выведение в плюс финансовых показателей компании, повышение эффективности работы подразделений, за которые ответственны резервисты.

Планирование как один из процессов кадрового резерва имеет цель прогнозировать персональное продвижение сотрудников, его последовательность и сопутствующие ему мероприятия. Оно включает и требует проработку продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Алгоритмом действий служит действующее в компании Положением о работе с кадровым резервом, которое основано на трудовом законодательстве и других нормативных актах. Так, в разделе «Общие положения» указывается:

- круг вопросов, регулируемых данным Положением;
- дается определение кадровому резерву;

- определяются основные направления работы с кадровым резервом;
- указываются источники формирования кадрового резерва, ответственные лица.

В разделе «Порядок формирования кадрового резерва» дается определение того, каким образом:

- производится расчет кадрового резерва;
- определяется список кандидатов в кадровый резерв и порядок их выдвижения;
- оцениваются кандидаты в кадровый резерв;
- анализируются результаты оценки кандидатов в кадровый резерв;
- формируются и реализуются программы подготовки кадрового резерва (разрабатываются программы индивидуального развития сотрудника, включающие в себя повышение квалификации, получение второго высшего образования, прохождения тренингов, стажировок и т. д.);
- дается обратная связь;
- указываются причины исключения из кадрового резерва и т. д.

В Положение о кадровом резерве, также могут включаться всевозможные приложения, содержащие в себе образцы документов, требуемых для составления личного дела сотрудника, вошедшего в кадровый резерв и т. д.

В качестве методов оценки могут выступать:

- интервью;
- групповые дискуссии;
- кейсы;
- письменные задания, направленные на выявление специальных знаний;
- тесты и т. д.

Результатом оценки будет решение о включении сотрудника в кадровый резерв, и направлении его на дальнейшее обучение (стажировку), как с отрывом от производства, так и без него.

Реализация программы кадрового резерва требует постоянного участия отдела кадров, их пристального внимания. База оценочного инструментария

должна постоянно обновляться и быть актуальной. Если запланированные сроки открытия новых магазинов (либо появления новых вакансий) переносятся, а сотрудники уже обучены и утверждены на должности, важно не допускать эмоционального выгорания и потерю мотивации к росту внутри компании. Всегда нужно помнить о жизнеспособности кадрового резерва, а именно: оценка попадающих в кадровый резерв должна быть качественной, обучение должно быть целенаправленным, а обученные резервисты, обязательно должны продвигаться. При несоблюдении данных условий, кадровый резерв теряет всякий смысл.

1.2 Процесс формирования кадрового резерва

Работа по формированию кадрового резерва подразумевает ряд целенаправленных действий:

- определение критериев для кандидатов, попадающих в резерв;
- формирование списка претендентов;
- проведение оценочных процедур, для внесения в кадровый резерв с последующим обучением;
- внесение корректировок в список кадрового резерва;
- реализация программы кадрового резерва.

Формирование резерва ведется на основе соблюдения принципов, таких как: планомерность, непрерывность, прозрачность и «открытый список», комплексный подход, конкурентность, демократизм, активность и т.д.

Планомерность – данный принцип предполагает, что объектом планирования становятся конкретные должности; время их возможного высвобождения; ключевые качества и те аспекты поведения, которые требуют оптимального исполнения обязанностей; профессиональное развитие; формирование организаторских навыков; участие в научно-техническом творчестве. Планирование указанных процессов на личностном уровне дает четкую многоплановую перспективу в работе с резервом и является сильным мотиватором эффективной деятельности для специалиста. Необходимо

учитывать объективную потребность компании в новых руководителях в условиях постоянного изменения экономических условий деятельности.

Непрерывность – развитие специалиста, который станет достойным руководителем, должна быть длительной и непрерывной. В некоторых случаях это длится несколько лет. Предполагается постоянное самообразование, оттачивание навыков на месте, а также посещение полезных мероприятий (курсов, тренингов и т.д.) с отрывом от производства. Система подготовки рассчитывается на несколько лет непрерывного последипломного развития специалиста путем включения в разнообразные виды деятельности, систематического самообразования, а также занятий на производстве или учебных центрах с отрывом от производства.

Комплексный подход – данный принцип призван обеспечить гармоничное сочетание и взаимодополняемость основных видов трудовой деятельности работника, его основных социальных ролей, что позволит человеку проявить себя и совершенствовать свои способности и дарования.

Принцип «открытого списка» означает сохранение возможности попасть в резерв для всех сотрудников, удовлетворяющих формальным критериям, в том числе и для тех, кто не был зачислен прежде или был выведен из состава в какой-то момент времени. Предоставляется возможность любому желающему работнику стать частью руководящего кадрового резерва предприятия, если он действительно удовлетворяет формальным критериям. Также должна оставаться возможность «вернуться» в список кандидатов тем, кто выбыл из него.

Демократизм – данный принцип связан с отказом от ориентации на относительно узкий круг профессиональных руководителей и особо одаренных специалистов. Предлагаемая технология отбора открывает путь каждому старательному специалисту, желающему сделать карьеру на уровне среднего звена. Вся информация об открытых вакансиях должна быть доступной. Также вхождение в руководящий кадровый резерв организации не должно быть поводом для особых преференций. Этим людям не стоит устраивать льготный

или привилегированный режим работы. Речь идет исключительно о благоприятных условиях для профессионального роста.

Конкурентность заключается в наличии как минимум двух кандидатов на одну и ту же позицию. Однако есть и определенные количественные рамки, которые рекомендуется соблюдать, например, на одну руководящую должность среднего состава стоит записывать не более трех человек.

Активность - все участники формирования кадрового резерва, должны быть заинтересованы в конечном результате.

Резерв формируется на основе оценки качеств экспертами всех кандидатов, далее выделяются кандидаты, получившие положительные оценки, имеющие лучшие результаты деятельности и кадровые данные для требуемой должности.

Существует несколько подходов в классификации кадрового резерва. Разберем каждый из них и определим его особенности:

1. разовый проект и постоянный;
2. конкурентный подход и целевая подготовка;
3. внутренний и внешний.

В первом случае речь идет о разовом мероприятии или постоянном формировании резерва. Наиболее характерна постоянная программа для производственных и торговых предприятий, нежели для предприятий, работающих в сфере услуг, где кадровый резерв используется в меньшей степени (всего около 20% от общего числа). Также возможно формирования кадрового резерва предприятия для подготовки конкретной замены для конкретной должности. Например, акционеры региональной крупной производственной компании, принимают решение поменять топ-менеджеров на местных работников. Для этого последние проходят надлежащую подготовку и обучение. Этот вариант менее трудоемкий и затратный.

К основным видам подходов при формировании кадрового резерва относится конкурентный подход и целевая подготовка. Конкурентный подход - одновременная подготовка нескольких кандидатов на замещение одной позиции,

их конкуренция друг с другом за право быть назначенными. Целевая подготовка - целенаправленная подготовка одного кандидата к замещению определенной позиции - два основных подхода к формированию кадрового резерва. Анализ опыта управления кадровым резервом современных компаний, применяющих один из указанных методов, позволил выделить их основные преимущества и недостатки. Анализ этих подходов к формированию кадрового резерва показал негативные последствия конкуренции назначения резервиста на должность. Например, продвижение одного сотрудника может вызвать недовольство других, менее успешных, но давно работающих и тоже желающих повышения. Их негативное отношение может проявиться в виде попыток дискредитировать нового руководителя, возможно, даже оклеветать его или уличить в нелицеприятных намерениях. Избежать такой ситуации практически невозможно: даже в условиях здоровой конкуренции задетое честолюбие и неудовлетворенные амбиции аутсайдера могут вылиться в агрессию по отношению к новому менеджеру.

Рассмотрим подробнее внутренний и внешний резерв.

Внутренний кадровый резерв состоит из сотрудников компании. Данный резерв может быть двух видов:

– Оперативный внутренний кадровый резерв. Это сотрудники, которым уже приходилось неоднократно замещать вышестоящих руководителей, либо вести другие участки работы (горизонтальный рост) и они готовы, без предварительного обучения занять обозначенные позиции (либо они уже обучены).

– Тактический (перспективный) внутренний кадровый резерв. Это сотрудники, обладающие высоким потенциалом, но нуждающиеся в дополнительном обучении.

Внешний кадровый резерв состоит из соискателей, прошедших ряд оценочных процедур, и по каким-то причинам, не трудоустроившимся в компанию. Внешний кадровый резерв существует далеко не во всех компаниях (в мелких его, как правило, нет), и может формироваться по желанию

руководства. К формированию данного вида резерва ритейлеров подталкивает суровая действительность: высокая текучесть персонала, кадровый голод.

Какому именно резерву – внутреннему, внешнему или тому и другому – будет отдано предпочтение, решает организация. Как показывает практика, наличие и того, и другого резерва просто необходимо, причем акцент несомненно нужно сдвигать в сторону внутреннего кадрового резерва, еще и потому, что сотрудники, получившие карьерный рост в компании (горизонтальный или вертикальный) уже адаптированы, им не нужно знакомиться с компанией, ее корпоративной культурой, правилами и т. д. Как было отмечено выше, существующий внутренний кадровый резерв обеспечивает преемственность, повышает уровень лояльности сотрудников, их мотивацию, и, как следствие, позитивно влияет на снижение текучести персонала. Кроме этого экономит финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации.

Приступать к формированию внутреннего кадрового резерва следует с анализа проблемных зон в управлении персоналом, т. е. проанализировать причины текучести персонала. Изучение данной проблематики укажет не только на процент текучести персонала, на проблемные должности, но и на причины недовольства персонала, а также цикличность увольнений. Зная вышеприведенные показатели, можно определить приоритетные задачи.

Формирование кадрового резерва организации — это важная составляющая эффективной работы подразделения. Управление кадровым резервом предприятия следует предоставлять только квалифицированным специалистам в кадровом вопросе.

В процессе формирования кадрового резерва будущих руководителей решаются следующие важные задачи:

- подбор кадров для замены руководителей и создание плана для этих процедур;
- обозначение необходимых требований к будущим начальникам;
- выявление потенциально подходящих работников для кадрового резерва предприятия;

- создание индивидуального плана профессионального роста и развития для каждого работника в кадровом резерве организации;
- непосредственное обучение и повышение уровня отобранных специалистов;
- анализ прогресса каждого работника в кадровом резерве предприятия;
- перевод работника на новую должность и помощь в адаптационный период;
- определение фактической стоимости всех вышеперечисленных мероприятий.

Схема формирования кадрового резерва изображена на рис. 2.

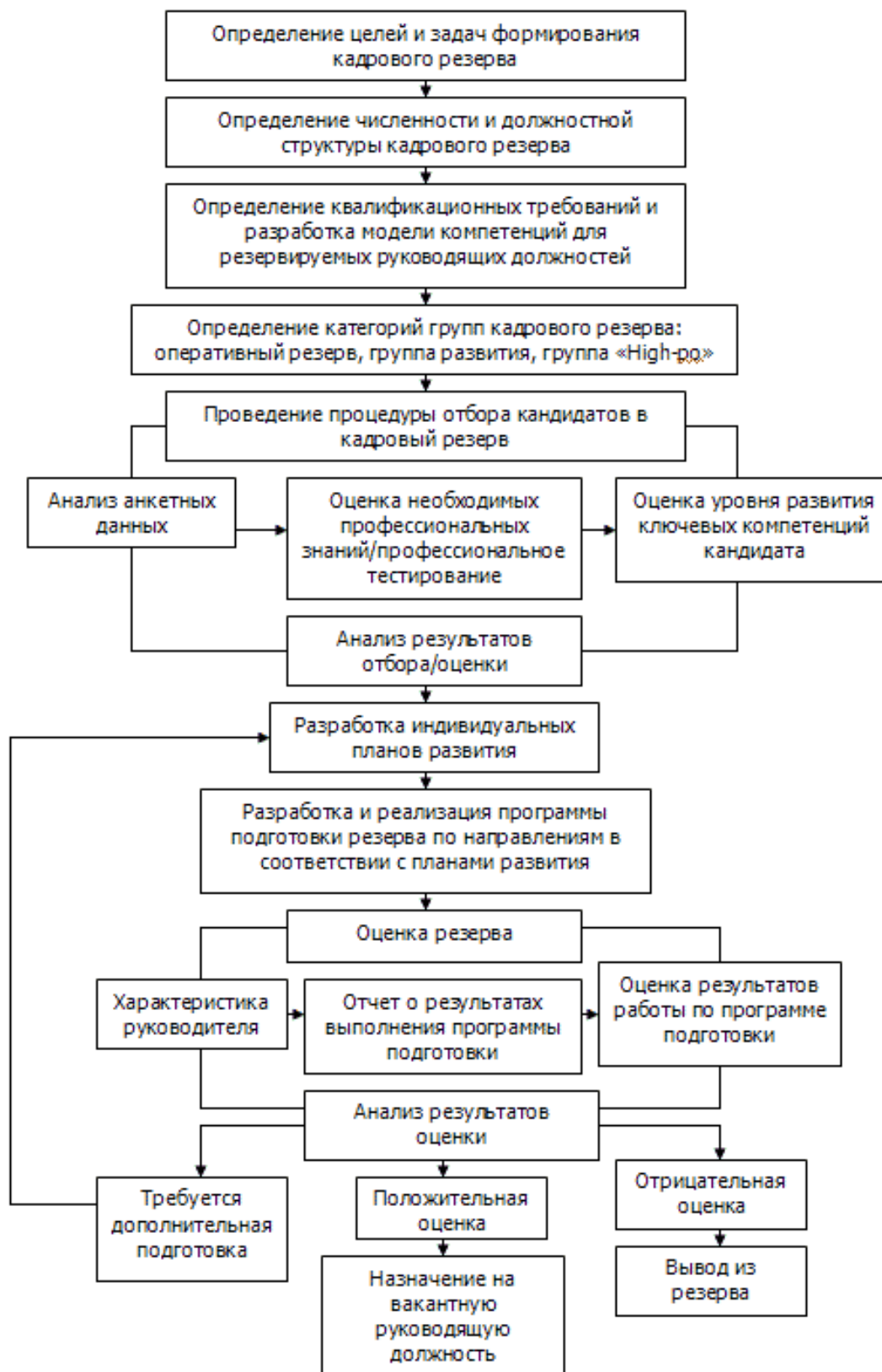


Рисунок 2 - Схема формирования кадрового резерва

В начале выявляются объективно наиболее важные должности, которые серьезно влияют на деятельность компании и ее результаты. Как правило, к ним

относят главного руководителя, его заместителей, начальников отделов и других подразделений. Также речь может идти об узких специалистах более низкого ранга, но не менее важных для предприятия.

Количество важных должностей, для которых необходимо составлять кадровый резерв, отличается в зависимости от размера и особенностей предприятия. Например, в крупных транснациональных компаниях число резервистов колеблется от 30 до 200 человек.

При составлении кадрового резерва должны учитываться следующие моменты:

- количество необходимых специалистов, которое может потребоваться вам в ближайшие 2-5 лет;
- фактическое количество резервистов, имеющих на данный момент;
- примерный процент возможного выбытия участников кадрового резерва предприятия по причине выявленного в ходе работы несоответствия;
- число действующих руководителей, которые, покинув свою должность, смогут быть полезными на другом участке.

Если правильно рассчитать необходимое и достаточное число резервистов, то удастся избежать ненужных издержек.

За время пребывания в кадровом резерве руководителей, сотрудник проходит колоссальную профессиональную и психологическую подготовку. В результате этой работы он должен быть назначенным на предполагаемую должность и принести компании большую пользу. Некоторые остаются в кадровом резерве организации на срок больший, чем стандартные 2-5 лет. Учитывая, что среди формальных требований к резервистам нет данных о возрасте, может сложиться ситуация, когда потенциальный кандидат «перерастает» свою цель. Если человек, состоящий в кадровом резерве предприятия, не видит реальных перспектив на протяжении многих лет пребывания в нем, он может потерять интерес к работе и уменьшить самоотдачу. При формировании кадрового резерва организации необходимо избегать жесткого разделения будущих должностей: лучше, если он будет максимально

мобильным. В этом случае можно выбрать достойнейшего кандидата из всех при освобождении руководящей должности. Также можно будет найти применение хорошему специалисту даже в том случае, если запланированная ему вакансия так и не откроется. Существуют определенные сложности в создании корректного кадрового резерва предприятия: необходимо не только определить ключевые должности, но и предугадать, какие из них будут объективно нужны через 2-5 лет. Для этого используют прогнозные показатели по отрасли, а также данные наблюдения за конкурентами.

Необходимые критерии, для отбора кандидата в кадровый резерв предприятия:

- мобильность сотрудника (его готовность в любой момент сменить место работы и место проживания);
- способность выдерживать серьезные нагрузки (психологические и физические);
- готовность освободиться от выполняемых ранее функций.

Если одно из условий не выполняется, кандидат не может быть принят в кадровый резерв организации.

Далее наступает второй этап – создание плана высвобождения руководящих вакансий. Для этого анализируется совокупность таких показателей, как возраст действующих руководителей, состояние здоровья, личные интересы, профессиональные перспективы. Полученный план станет основой для подготовки кадрового резерва предприятия.

На третьем этапе обозначаются необходимые требования к потенциальным руководителям. Определяется список личных и профессиональных качеств, которыми в обязательном порядке должен обладать будущий резервист. Можно использовать в данной работе пример действующего руководителя.

Приступая к непосредственному отбору, следует держать процесс в обстановке конфиденциальности. Анализируя каждую конкретную должность, применять к кандидатам следующие критерии отбора:

- Соответствие совокупности индивидуальных характеристик каждого претендента образу идеального руководителя данного участка. Лучше применять в данном случае такие инструменты, как глубокое разностороннее индивидуальное тестирование, так как метод субъективной оценки не всегда эффективен, а метод экспертной оценки нарушит принцип конфиденциальности.

- Наличествующие результаты текущей деятельности. Для этого используется информация из личного дела сотрудника, а также данные оценки его работы.

- Степень готовности кандидата заступить на руководящую должность. Этот процесс должен происходить с использованием интуиции и опыта работников кадровой службы, другие методы – малоэффективны.

Все потенциальные резервисты проходят двухэтапный отбор. На каждом этапе претендентов оценивают с различных точек зрения. Вначале отсеивают явно неподходящих кандидатур. Для их выявления проводят сложные тесты, способные определить, насколько человек готов к дальнейшему развитию и личностному росту. На втором этапе из кандидатов, оставшихся после первого, отбирают лучших. Еще глубже анализируют его способности, навыки, таланты, а также потенциал развития.

Все отобранные резервисты условно делятся по следующему принципу:

- те, которые объективно могут стать руководителями ввиду имеющихся качеств и профессиональных качеств.

- те, которые обладают колоссальным потенциалом для развития.

Если человек попадает под обе категории, то он зачисляется в ближайший кадровый резерв предприятия. Те же, кто обладает лишь одной из данных характеристик — в дальний кадровый резерв организации, который является для компании более дорогостоящим из-за необходимости проведения различных обучающих программ и мероприятий.

В процессе работы с отобранными лучшими резервистами, работу с ними развивают в трех направлениях: повышение профессиональных и отраслевых

навыков, приобретение менеджерских знаний, наработка необходимого ситуативного опыта.

Сотрудник, которому выпала честь состоять в кадровом руководящем резерве, должен постоянно чувствовать на себе внимание руководства к процессу своего роста. Развитие всех резервистов должно быть комплексным и всесторонним.

Компании, которые усвоили все требования к созданию кадрового руководящего кадрового резерва предприятия, не имеют проблем со сменой руководителей любого уровня. Их развитие характеризуется преемственностью успешных стратегий наряду с привнесением свежих инновационных идей.

Рассмотрим способы решения проблем при подготовке кадрового резерва. Так, снижение негативных последствий подготовки или локализацию беспокойства руководителя, занимающего позицию, для которой целенаправленно готовят резервистов, можно обеспечить следующими способами:

- подготовить резерв на позиции, которые заняты руководителями пенсионного и предпенсионного возраста (обычно у таких руководителей накапливается усталость, и они смиряются с мыслью об уходе на заслуженный отдых);

- обязательным разъяснением высшим руководством компании (включая первого руководителя) каждому из нижестоящих руководителей смысла подготовки подобного запаса для устойчивого развития компании (в ходе личных выступлений, презентаций работы, демонстрации личного примера наставничества для преемника и, главное, безусловного соблюдения установленных правил работы с резервом, искоренением интриг и «политических» решений при назначении сотрудников на руководящие должности);

- назначением материального стимулирования (персональных пенсий) за качественную подготовку преемника на основе определенных показателей (таких, как степень обеспеченности запасом, уровень подготовленности по

подразделению, исполнение обязанностей и назначение на руководящие должности из состава запаса и т. п.), основным из которых является определяемая комиссией готовность к занятию резервистом руководящей должности;

- направлением усилий службы персонала и высшего руководства на то, чтобы дать действующему руководителю возможность почувствовать себя наставником, подчеркнуть важность его работы для организации (введение корпоративных званий и премий, предоставление возможности перехода на позицию советника или заместителя руководителя и т. п.).

Несмотря на то, что под «горячим» резервом в большинстве случаев понимается ресурс для замещения должностей руководителей пенсионного и предпенсионного возраста (в связи с приближением их ухода на заслуженный отдых), порой текущими становятся позиции, занимаемые молодыми амбициозными и вполне успешными менеджерами, которые продвигаются по карьерной лестнице или при открытии новых подразделений, отделов и т.д. В этом случае становится актуальным кадровый резерв при замещении молодого специалиста. Одним из условий должностного продвижения таких руководителей должна стать обязательная подготовка преемника или включение в бонусную систему менеджмента компании показателя «подготовка преемника».

Рассматривая повседневную деятельность эффективного руководителя, можно констатировать, что он должен подготовить минимум одного столь же компетентного работника (срок подготовки зависит от уровня позиции) для выполнения функций начальника, что обеспечит независимость подразделения от его ухода. В современной кадровой практике нередкой является ситуация, когда основным мотивом трудовой деятельности работников (особенно не занятых на руководящих позициях) выступают их желание сделать собственную деловую карьеру и возможность самореализации. Этот внутриорганизационный аспект карьеры наиболее важен для работников службы персонала, так как

позволяет максимально учесть интересы конкретного работника и задействовать их при реализации стратегических целей и задач организации.

Рассмотрим зависимость предлагаемых подходов к управлению подготовкой преемников от типологии ресурса на примере подготовки дублеров (оперативного ресурса) и перспективных кандидатов (стратегического ресурса). Работа с тем и другим резервом совпадает по основным этапам, но различается по своей специфике. Оперативный кадровый резерв Оперативный резерв - это кандидаты на замещение определенных ключевых позиций организации, которые уже готовы к работе на них в настоящий момент или будут готовы в ближайшем будущем (через два-три месяца). Их подготовка представляет собой сложный многоступенчатый процесс и требует от высшего руководства, специалистов подразделения по управлению персоналом и руководителей подразделений значительных временных затрат. Обычно такая подготовка сопровождается составлением плана развития карьеры и получения навыков, необходимых этим сотрудникам для замещения той позиции, на которую их утвердили в качестве дублеров. Применительно к данной группе целесообразно использовать подход, предусматривающий целевую подготовку.

Перспективный резерв - это молодые сотрудники, обладающие лидерскими качествами, которые в перспективе могут занять руководящие должности в организации. Процесс планирования развития данной категории похож на процесс работы с оперативными руководящими кадрами, но в то же время имеется ряд особенностей. Так, в отличие от работы с дублерами подготовка перспективных сотрудников не носит целевого характера. Их готовят не к замещению определенной позиции, а к руководящей работе вообще. Специфика и дополнительная сложность задачи подготовки состоит в том, что HR-специалистам приходится планировать, не просто исходя из фактической организационно-управленческой структуры компании и ее кадрового состава, а с учетом гипотетических планов развития организации и прогнозирования динамики изменения ее кадрового состава. План создания перспективного кадрового резерва должен быть направлен на повышение общего уровня

управленческой квалификации и включать ротацию, самостоятельную теоретическую подготовку и прохождение тренингов. При этом создание в группах условий для здоровой конкуренции, стимулирование желания кандидатов проявить свои личностные и профессиональные качества является положительным аспектом. При рассмотрении процесса формирования кадрового резерва на основании представленных подходов необходимо учитывать потребность предприятия в нем (ее фактическую организационную структуру, обоснованность и прогнозируемость замещения конкретных позиций), а также согласовывать механизм планомерного перемещения резервистов на данные позиции с менеджментом и службой персонала компании.

Выявим факторы выбора подходов к созданию кадрового резерва. Выбор того или иного подхода к формированию кадрового резерва необходимо осуществлять с учетом следующих основных факторов:

- состояние городского и регионального рынка труда, его насыщенность специалистами данной отрасли; сезонные колебания; возможность минимизации затрат организации на восполнение потери резервиста при реализации концепции конкурентного подхода; демографическую ситуацию и пр. Также важно проводить перспективный (на период до пяти лет) мониторинг подготовки специалистов учебными заведениями различных уровней.

- уровень позиции, подлежащей замещению резервистом, в иерархической структуре управления. Следует учитывать оценку и прогноз риска при определенной значимости позиции, а также затраты на подготовку преемника для замещения конкретной должности в структуре компании.

Условия выбора того или иного подхода к созданию кадрового резерва применительно к разным уровням управленческой структуры можно изобразить графически (рис. 3).

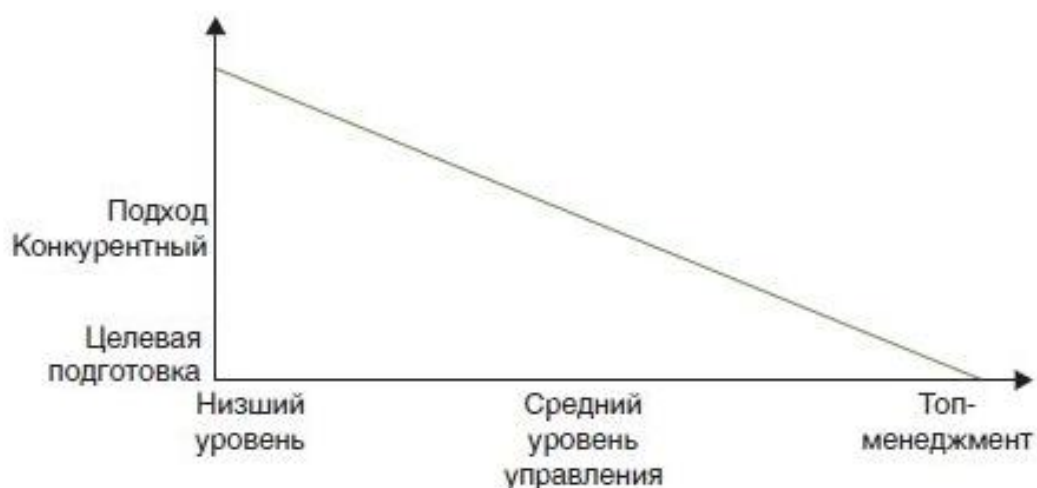


Рисунок 3 – Выбор подхода к созданию кадрового резерва

Стоит обязательно учитывать затраты на формирование кадрового резерва. Распределение затрат на подготовку будущих руководителей разных уровней управления (табл. 1).

Таблица 1 - Затраты на подготовку будущих руководителей разных уровней управления

Уровень управления	Подготовка кадрового резерва	Стоимость подготовки, тыс. р.	Продолжительность подготовки
Низший	Развитие минимума необходимых знаний и умений для выполнения производственной функции	от 5 до 20	1-2 недели
Средний	Реализация развивающих программ, повышение квалификации	От 20 до 80	0,5-2,5 месяца
Топ-менеджмент	Реализация программ индивидуального развития, MBA	От 80	6 месяцев и более

Необходимо учитывать, что в период обучения кандидатам выплачивается средняя заработная плата, размер которой увеличивается в соответствии с иерархическим уровнем управления. Таким образом, если при формировании на низшем уровне управления еще допустимо использовать конкурентный подход, то на среднем уровне и уровне топ-менеджмента экономическая целесообразность подготовки нескольких кандидатов оказывается под вопросом. Необходимо отметить, что данная зависимость актуальна в рамках единого предприятия. Для крупных холдингов, где существуют отдельные управляющие компании, вместо формирования ресурса для замещения определенной позиции характерно привлечение наиболее успешных функциональных топ-менеджеров управляемых предприятий. При этом значительная доля руководителей высшего ранга в холдингах привлекается со стороны.

Данные тенденции подтверждаются исследованиями AXES Monitor «Практика подготовки кадрового резерва в крупных российских компаниях» [88]: при наличии кадрового резерва для 48% должностей уровня топ-менеджмента резервистами заполняется только 16%, остальные заполняются в результате внешнего найма (то есть только каждый третий резервист назначается на ту руководящую должность, к замещению которой он готовился).

Состояние психологического климата в коллективе при формировании кадрового резерва в трудовом коллективе имеет большое значение. Необходимо учитывать критичность эмоциональной нагрузки, вызванной постоянной конкуренцией резервистов. Дополнительное эмоциональное напряжение, нарастающее в связи с развитием конкурентных отношений среди резервистов одинакового уровня, может отрицательно повлиять на общую трудовую активность подразделения.

Стратегия развития организации выступает одним из основных ориентиров при определении подхода к управлению кадровыми ресурсами. Например, если компания находится в стабильном состоянии или плавно развивается, необходима целевая подготовка преемников для поддержания

плавной преемственности, так как в данном случае выбытие руководителей и резервистов является достаточно прогнозируемым в рамках естественной текучести кадров. В условиях динамичного развития бизнеса, когда на ближайшую перспективу намечено внедрение новых проектов, а на долгосрочную - решение управленческих задач принципиально нового уровня, следует заблаговременно организовать в компании систему подготовки преемников, основанную на конкурентном подходе.

Рассмотрим сферы деятельности предприятий при выборе системы кадрового резерва. Конкурентный подход наиболее часто используется в торговых компаниях и в организациях сферы услуг, где культивируется дух постоянного соперничества. Например, создание конкурентной атмосферы в одной из крупнейших дизайн-лабораторий стимулировало проявление активности и креативности сотрудников. Кроме того, специфика торговых компаний основывается на знании технологии продаж и общих навыках управления трудовым коллективом, что не требует больших затрат на подготовку. Менеджеры промышленных предприятий, высокотехнологичных производств и информационных технологий, напротив, склонны использовать при управлении кадровым резервом целевую подготовку. Это объясняется обязательными требованиями профессиональной подготовки, опыта работы, знания специфики производства, а зачастую и наличия обязательной квалификации в соответствии с требованиями Ростехнадзора. В исследованиях, проведенных С.П. Дыриным, необходимость наличия профессионального мастерства у будущего руководителя отмечают 57% респондентов. Также указывается влияние специфики производства на служебный рост, а значит, и на формат построения самой системы управления кадровым резервом.

Каждая организация уникальна, поэтому предприятия, руководствуясь одними и теми же принципами, используют индивидуальный опыт, свои пути достижения целей при управлении подготовкой преемников. При этом реализуется одна из мотивационных установок человека - удовлетворение потребности в реализации своих умений, знаний и навыков в ходе карьерного и

профессионального роста. Решая проблему заполнения эксклюзивных вакантных должностей, среди предъявляемых к кандидату требований на первое место организация ставит не только наличие профессиональных качеств, но и корпоративную совместимость с предприятием. В связи с этим организационная культура предприятия и стили руководства, применяемые в системе управления, являются значимыми факторами при выборе идеологии подготовки преемников.

В настоящее время службы персонала современных российских предприятий при внедрении систем управления часто придерживаются принципа управления талантами, а также используют различные варианты развития сотрудников кадровой службы. Данный подход к формированию кадрового резерва близок к конкурентному, их общим отличительным признаком является отсутствие гарантий назначения на определенную должность со стороны работодателя. При этом даже такие известные идеологи управления талантами, как Байхем, Смит и Пизи, отмечают, что «ни одна организация не располагает достаточным временем и ресурсами, для того чтобы развивать лидерские навыки и таланты всех сотрудников; поэтому им следует сконцентрироваться на тех работниках, которые подают самые большие надежды в этой сфере». Таким образом, управление талантами не исключает использования целевой подготовки, то есть допустимо развивать таланты и при этом осуществлять их целенаправленную подготовку для занятия определенной должности.

В качестве одного из аргументов в пользу концепции целевой подготовки резервистов можно привести анализ данных, полученных по итогам выходного собеседования при увольнении сотрудников из компании. Из числа уволившихся работников, состоявших на момент увольнения в кадровом резерве предприятия, организованном по конкурентному принципу, около 60% указали в качестве основной причины ухода из компании отсутствие видимых карьерных перспектив. При этом работниками, не состоявшими в резерве, при прочих равных условиях исследования, данная причина была названа лишь в 8,5% случаев. На одном из производственных предприятий с действующей системой

подготовки кадрового резерва было проведено исследование увольнения работников, состоящих в резерве, где в различных структурных подразделениях использовались оба рассматриваемых метода.

Работники, состоящие в резерве, организованном по принципу целевой подготовки, в качестве основных причин ухода чаще всего называли давление руководителя, занимающего позицию, для замещения которой готовятся специалисты, и длительное ожидание назначения. По оценкам службы персонала, среди членов группы резерва, основанной на конкурентном подходе, в основном увольнялись сотрудники, превосходящие конкурентов на замещение определенной позиции по своим личностным и профессиональным качествам. Результаты собеседования при увольнении показали, что основными причинами ухода с предприятия стали нежелание дожидаться обещанного назначения, вероятность которого составляет 50%; надоевшая нездоровая конкуренция; стремление эффективно трудиться, а не создавать имидж и делить власть.

Одним из завершающих этапов в процессе формирования кадрового резерва является назначение сотрудника из кадрового резерва на должность. При целевой подготовке для назначенных руководителей на первый план выходят вопросы эффективной адаптации к новой позиции. В системе управления подготовкой преемников, основанной на конкурентном подходе, главной проблемой является сохранение на предприятии резервистов, но получивших желаемого назначения. Для изучения данного вопроса было исследовано назначение резервистов на руководящие позиции и увольнение не назначенных на обещанную должность при организации резерва по конкурентному подходу. Периодом исследования стал один календарный год с момента назначения на руководящую должность конкурента по резерву. Результаты показали, в среднем 75% резервистов, не назначенных на руководящую позицию, после назначения их конкурента покинули предприятие в течение года. При этом доля таких работников в общем количестве уволенных резервистов составляет в среднем 58,5%.

Очевидное ускорение изменения параметров внешней среды, рост неопределенности ее параметров во времени обуславливают объективную необходимость изучения причин и разработку путей снижения данной неопределенности в количественном и качественном выражении. Уменьшение неопределенности карьерных продвижений позволяет резервистам сконцентрировать внимание на выполнении профессиональных обязанностей, а не на решении собственной проблемы будущего назначения на планируемую позицию, которую они зачастую решают путем получения места руководителя в другой компании.

В настоящее время готового рецепта или математической модели выбора определенного подхода к управлению формированием и подготовкой преемников для руководителей различных уровней управления нет. Решение об использовании целевой подготовки или конкурентного подхода при подготовке резерва принимает руководство предприятия совместно со службой персонала на основе определения значимости приведенных факторов, а также с учетом положительных и отрицательных аспектов применительно к каждой конкретной организации. В целом допустимо использовать индивидуальный подход, основанный на психологических особенностях личности. Одним сотрудникам нужна стабильная прозрачная карьера, о которой резервист должен иметь ясное представление, чтобы не задавать вопросов по поводу того, кем он будет завтра, если следующая ступень в его карьерном плане обозначена в плане развития еще двух-трех человек. Других сотрудников стимулирует дух соревнования, ситуация, когда необходимо постоянно демонстрировать и доказывать свое превосходство над другими кандидатами. Службе персонала следует регулярно выявлять рассмотренные мотивационные аспекты и с их учетом принимать решение о выборе одного из подходов.

Таким образом, методы по управлению подготовкой преемников могут быть эффективны в зависимости от условий их применения. В какой-то компании необходимо системно и планомерно осуществлять преемственность руководителей компании, снижать удельные затраты на подготовку резервистов

и сохранять кадровый ресурс предприятия. Кроме того, использование потенциала сотрудников, ориентированных на карьерное продвижение, способствует их удержанию в компании, что позволяет обеспечить конкурентоспособность ее производственно-коммерческой деятельности на длительную перспективу.

Возможна следующая схема формирования внутреннего кадрового резерва для магазина.

Этап 1. Номинация участников. Чтобы попасть в кадровый резерв, сотрудник должен проработать в компании год, успешно выполнять планы и не иметь серьезных претензий со стороны руководства. Если такой человек в отделе есть и руководитель намерен его развивать, то он заполняет специальный бланк. В бланке указывает сильные и слабые стороны сотрудника, в каких ситуациях проявлялись и т. д. Например, в блоке «Ориентированность на результат» руководитель комментирует следующие вопросы. В блоке «Честность и доверие» руководитель отвечает на следующие вопросы. Руководитель обязательно беседует с кандидатом и выясняет, хочет ли тот стать резервистом. Заодно узнает, сможет ли работник в ближайший год уделять время участию в программе. Мешающие факторы: сложные семейные обстоятельства, получение второго высшего образования и др. Если сотрудник не возражает, то руководитель направляет заполненную форму в HR-отдел.

Этап 2. Мотивационные интервью. Каждый из номинированных сотрудников проходит мотивационное интервью (проводит HR-отдел). Цель – выявить, действительно ли номинант мотивирован на развитие. Бывает, что человек не осознает, нужна ли ему программа, а идет по принципу «предложили – нужно пользоваться».

Этап 3. Оценка. Кандидаты участвуют в групповой дискуссии, выполняют индивидуальное задание (проводят диалог с «подчиненным» на заданную тему), делают презентации, проходят тестирование. На основе результатов интервью и оценки формируется индивидуальный отчет для

каждого участника. Если сотрудник не попадает в резерв, обязательно объясняем причину. Из тех, кто попал в резерв, формируем группу для обучения.

Первоначально весь персонал магазина условно делится на три категории (рис. 4).

Персонал магазина:		
Линейные руководители: - директора магазинов; - зам. директоров магазинов; - администраторы; - супервайзеры	Торговый персонал: - продавцы; - кассиры; - кладовщики	Специалисты: - старшие продавцы; - старшие кассиры; - старшие кладовщики; - мерчандайзеры; - товароведы

Рисунок 4 – Категории персонала

Предстоит решить, какой карьерный рост могут получить сотрудники: вертикальный или горизонтальный, а возможно тот и другой. При вертикально-горизонтальном (матричном) движении карьера может развиваться следующим образом (рис.5):

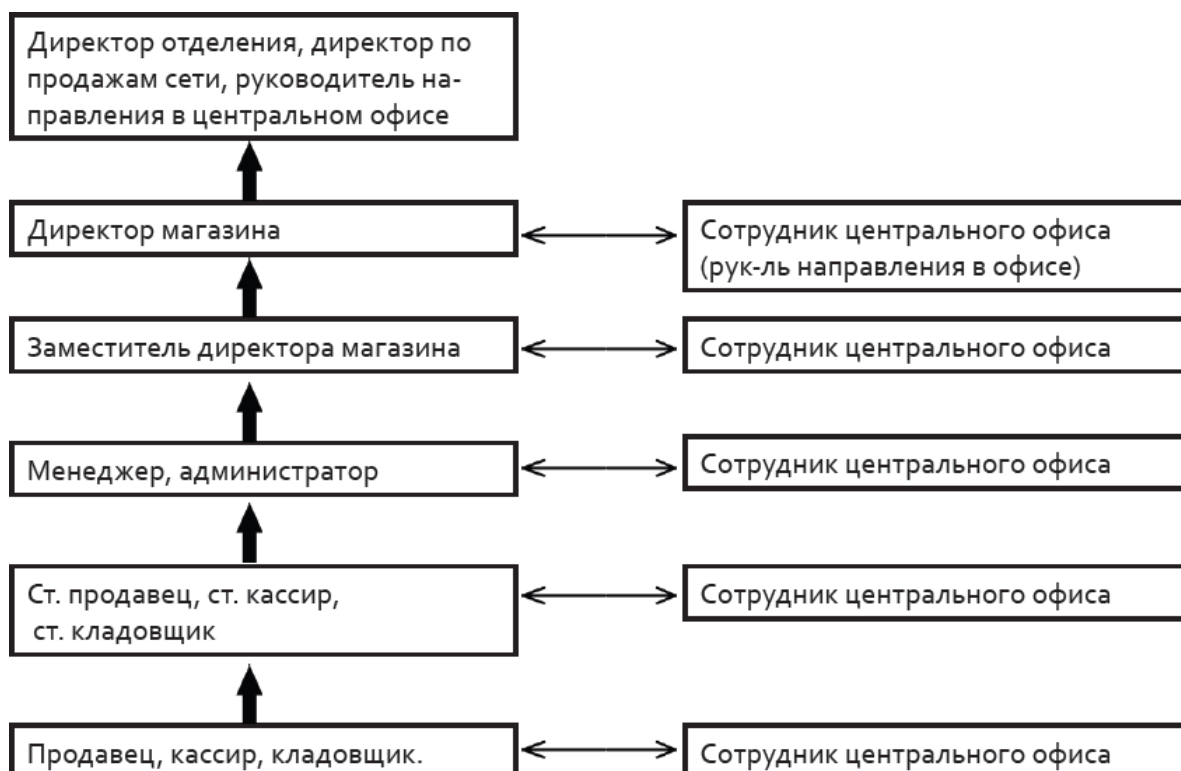


Рисунок 5 – Вертикально - горизонтальное движение карьеры

При вертикальном развитии карьеры, происходит продвижение сотрудника по ступеням карьерной лестницы от продавца (кассира или кладовщика) до директора магазина или руководителя направления (отдела) в центральном офисе. Рост, как правило, происходит постепенно: от продавца к администратору, далее к заместителю директора магазина, и, наконец, к директору. Однако встречается практика, когда продавец (не единожды замещавший администратора) сразу становится директором небольшого магазина.

Сотруднику торгового зала совсем не обязательно делать карьеру в магазине, если у него есть желание, он может перейти в офис, например, в бухгалтерию, логистику, службу персонала. Для того чтобы карьерный рост произошел, одного желания недостаточно, важно еще иметь способности к работе менеджера, быть высоко обучаемым и постоянно заниматься самообразованием.

При горизонтальном развитии карьеры, сотрудник, оставаясь на прежней должности, повышает свой профессиональный уровень, путем углубления навыков. Например, сотрудник был продавцом, а стал продавцом-экспертом. Квалификационная категория может быть повышена либо по итогу аттестации, либо при достижении высоких плановых показателей.

Рассмотрим один из возможных вариантов формирования и ведения резерва кадров. Работу по формированию и ведению кадрового резерва необходимо строить в соответствии с приказом руководителя организации либо в ином порядке, принятом в организации. Все вопросы, связанные с формированием кадрового резерва лучше регламентировать Положением о кадровом резерве.

Необходимо создать приказ о введении кадрового резерва. В порядок ведения кадрового резерва включить перечень работников, ответственных за предоставление предложений по включению (исключению) в резерв (из резерва) кадров конкретных работников.

В порядке ведения кадрового резерва отражаются следующие нормы:

1. Критерии зачисления кандидата в резерв (это могут быть результаты практической деятельности на занимаемой должности, деловые и личностные качества кандидата, его способности к предстоящей работе, потенциальные возможности, результаты тестирования и последней аттестации кандидата и др.). Пример требований, предъявляемых к должности руководителя, которые используются для выбора кандидатов, зачисляемых в резерв, приведен в табл. 2.

Таблица 2 - Предъявляемые требования к должности руководителя подразделения

Физические характеристики	Физическая развитость, здоровье. Способность работать много часов в интенсивном режиме
Навыки	Умение рационально использовать время. Средняя степень знаний производственных процессов
Образование	Высшее профессиональное
Интеллект	Выше среднего
Специальные знания	Всесторонние знания по планированию деятельности. Знания по формированию и развитию коллектива. Умение эффективно вести переговоры. Умение взаимодействия с людьми
Интересы	Практический интерес к завершению начатого дела. Стремление к применению различных методов управления в зависимости от ситуации
Особенности поведения	Способность принимать ответственность, готовность противостоять давлению
Обстоятельства	Готовность к командировкам

2. Порядок информирования работника о включении его в резерв кадров (данную норму можно изложить так: «Издается приказ о включении работника в резерв кадров, с которым работник ознакамливается под роспись»);

3. Количество работников, включаемых в резерв (на практике число работников, включаемых в резерв на конкретную должность, должно быть, как правило, не менее 2). Во время нахождения в резерве для каждого специалиста составляют индивидуальный план повышения квалификации на два года. Он предусматривает конкретные мероприятия: анализ ситуаций, решение

производственных вопросов, командировки на предприятия, стажировка в должности, участие в конкурсах и др.

Алгоритм включения работников в кадровый резерв может выглядеть следующим образом:

– руководитель структурного подразделения или иное должностное лицо готовит предложение по включению претендента на свою должность в резерв кадров;

– исходя из материалов личного дела претендента сформировать справку и провести собеседование с приглашением заинтересованных лиц;

– по результатам собеседования заполнить лист собеседования;

– эти и другие необходимые документы передать на рассмотрение руководителю магазина, а в отдельных случаях – его заместителю.

4. Периодичность обновления резерва кадров и срок нахождения работника в резерве. Данную норму можно изложить таким образом: «Резерв пересматривается ежегодно. Срок пребывания работников в резерве определен практической целесообразностью и перспективой их служебного продвижения».

1.3 Проблемы развития кадрового резерва в России

При работе с кадровым резервом на российских предприятиях выделяют следующие проблемы:

1. Опасения со стороны руководителей к развитию кадрового резерва. В процессе подготовки кадрового резерва большая роль отводится руководителям подразделений всех уровней, которые имеют наиболее полные сведения профессиональных компетенциях, а также о сильных и слабых сторонах подчиненных. Достаточно часто именно руководители ведут обучение резервистов на рабочем месте и ставят перед ними профессиональные задачи. У руководителя, ведущего подготовку и обучение такого кандидата, могут возникнуть опасения относительно своего рабочего места, в том, что молодой сотрудник, подготовленный непосредственно самим руководителем, в скором времени попытается занять его место. К сожалению, эта тенденция достаточно

развита в России, большинство руководителей боятся соперничества, хотят быть незаменимыми, не хотят конкуренции со стороны талантливых и амбициозных резервистов. Это связано с тем, что у некоторых руководителей отсутствуют необходимые теоретические знания и опыт в стратегическом управлении трудовыми ресурсами. Они считают, что работа с кадровым резервом ненужное отвлечение от основных обязанностей.

2. Вторая проблема обратна первой и связана с выдвижением в резерв лично преданных руководителю сотрудников, также тех, кто дополнительно оказывает руководителю услуги, которые не связаны со служебной деятельностью.

3. Формальность в создании кадрового резерва. На многих предприятиях кадровый резерв носит формальный характер, и систематическая работа с ним не ведется. Подобная форма работы с персоналом создана, но носит чисто декларативный характер. Либо работа ведется кадровой службой, но она не поддерживается руководителями структурных подразделений, т.е. работа отдела персонала ведется отдельно от руководителей. Поэтому можно выделить три фактора для успешной работы с резервом: поддержка высшего руководства; авторитет кадровых служб и их руководителей; подготовленность сотрудников кадровых служб и руководителей, которые задействованы в системе работы с кадровым резервом. Если какой-то из обозначенных факторов отсутствует, то снижается эффективность системы работы с резервом. Формальность может проявиться в том, что при существующем внутреннем резерве осуществляется подбор персонала на открытую вакансию специалистов извне без обращения к кадровому резерву.

4. Из третьей проблемы вытекает четвертая проблема – количество резервистов превышает установленную норму. Поэтому необходимо установить ограничения количества работников для резерва до определенного числа сотрудников, сгруппировать их по признаку специальности: к примеру, 1 резервист на 20 работников подразделения.

5. Пятая проблема является следствием четвертой. Это факт отсутствия или низкая развитость системы продвижения сотрудников, отсутствие достойных проектов, которые дадут возможность резервистам продемонстрировать свои качества. Следует отслеживать, чтобы сотрудники не находились в резерве продолжительное время. Иначе их стремление работать в компании постепенно исчезнет. Если по истечении определенного времени (обычно от 1 до 1,5 лет) у компании нет возможности обеспечить работнику из резерва продвижение, то как следствие у резервиста пропадает мотивация, что приводит к увольнению и фактической потере резервиста. Поэтому важная задача при формировании резерва - создать четкую схему планирования и вести тщательный учет приема сотрудников на работу.

6. Шестая проблема носит обобщающий характер всех перечисленных выше проблем и заключается в увольнении сотрудника, который числился в резерве. Рынок труда конкурентоспособен и поэтому никакая компания не защищена от увольнения резервиста, обусловленного его переходом на работу в другую компанию. Причинами увольнения резервистов могут быть завышенная самооценка, чрезмерно высокие амбиции, нездоровый климат в коллективе и др. Кадровый резерв относится к стратегическому ресурсу компании, который требует сохранения, пополнения, обновления и управления.

Среди возможных путей решения данных проблем предлагается усилить этап донесения до сотрудников и руководителей информации о предстоящих изменениях, ужесточить контроль в части реализации планов развития, а также убедить сотрудников в полезности проводимых действий.

Подводя итоги, многие компании все же отмечают полезность реализации программы кадрового резерва, но для того чтобы она стала еще более эффективной, она ни в коем случае не должна стоять особняком, содержать в себе тайну или быть закрытой от всех, наоборот, она должна быть интегрирована в различные процессы и практики компании. Компания должна понимать, в чем резервист преуспевает, а где нуждается в развитии и помощи. Возможно, есть смысл уделить больше внимания получению обратной связи от резервистов.

Кроме того, весь процесс и критерии отбора кандидатов в резерв должны быть ясными и прозрачными для всех сотрудников компании.

2. Формирование кадрового резерва в ООО «ДНС Трейд»

2.1 Характеристика кадрового состава в ООО «ДНС Трейд»

Компания ООО «ДНС Трейд» - сеть магазинов цифровой и бытовой техники. В настоящее время сеть представлена более чем в 400 городах: от Петропавловска-Камчатского до Калининграда. DNS – один из лидеров рынка по продаже цифровой и бытовой техники в России.

Для исследования в ВКР рассматривается филиал в г. Красноярск. ООО «ДНС Трейд» зарегистрирована по адресу: 664005, Иркутская обл, г. Иркутск, ул. 2-Я Железнодорожная, д. 78. Директор - Трошина Светлана Валерьевна. Основным видом экономической деятельности является «торговля розничная компьютерами, периферийными устройствами к ним и программным обеспечением в специализированных магазинах». Также ООО "ДНС ТРЕЙД" работает еще по 31 направлениям. Общество действует с 11.04.2011 г.

В приложении 1 представлена организационная структура магазина. В ООО «ДНС Трейд» используется линейная организационная структура. Ее достоинство заключается в том, что в компании присутствует единоначалие, то есть руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всех подразделений, в то же время эта структура проста и экономична.

Возглавляет магазин управляющий. Всего численность составляет 30 человек: зам. управляющего дискаунтера по складу, зам. управляющего магазина, старший кладовщик магазина, 6 продавцов – консультантов, 4 универсальных сотрудника магазина, 2 универсальных продавца-кассира, 2 сотрудника выдачи в магазине, 2 сотрудника выдачи дискаунтера, 2 кассира, 2 мерчендайзера – консультанта, 4 консультанта дискаунтера, 2 кладовщика магазина.

Такая структура позволяет управляющему оперативно управлять работой своего магазина и находиться в курсе событий.

В обязанности управляющего входят представительские функции и функции контроля над деятельностью своих подчинённых, принятие и увольнение работников, осуществление экономического планирования.

Кассир. Прием, выдача и хранение денежных средств, обслуживание покупателей на кассе, осуществление операций с ККМ, инкассация денежных средств, заполнение кассовых документов.

Кладовщик. Прием товара, участие в погрузке-разгрузке товара, сортировка и распределение товара на складе, перемещение товара, проведение инвентаризаций.

Продавец-консультант. Помощь покупателям при выборе товара, дает консультации посетителям по ассортименту товаров, предлагаемых к продаже в магазине, по потребительским свойствам и особенностям товаров. Обслуживание покупателей в торговом зале, проверка и выкладка товара, консультация покупателей и оформление продаж, контроль за качественным и количественным наполнением витрин в магазине, работа с базой 1С.

Сотрудник выдачи дискаунтера (инженер сервисного центра). Прием и диагностика неисправного оборудования, выявление причин неисправности, ремонт ноутбуков и системных блоков, устранение дефектов ПО, настройка ПО, модульный и компонентный ремонт «железа», в том числе и пайка, гарантийный ремонт, прошивка электронных устройств, ведение отчетности.

Консультант дискаунтера. Приём неисправного оборудования у клиентов, предварительная диагностика оборудования, распределение неисправного оборудования по АСЦ, отправка брака поставщикам, работа с документами.

Мерчендайзер – консультант. Консультирование покупателей и оформление продажи; - Выкладка товара в торговом зале, контроль за наличием ценников на выставленный товар, поддержание витрин торгового зала в чистоте; - Демонстрация товара и проверка его работоспособности; - Увеличение объемов продаж.

Каждый месяц руководитель продаж устанавливает минимальный план выполнения продаж – для покрытия издержек магазина и максимальный план – ожидаемая реализация для получения максимальной прибыли. В зависимости от

выполнения или перевыполнения плана продаж формируется премиальный фонд, предназначенный для выплат заработной платы сотрудникам магазина.

Чем крупнее компания, тем важнее наличие четких централизованных правил пересмотра оплаты труда. «ДНС Трейд» выбрал следующий подход: все должности в зависимости от их значимости для работы магазина и сложности объединены в ранжированные категории (табл. 3). Чем выше категория, тем больше зарплата. При этом в рамках занимаемой должности уровень оплаты труда по каждой категории персонала — например, для универсального сотрудника магазина и продавца - консультанта — одинаковый.

Структура категорий меняется редко — только в случае очень существенных изменений в функционале должности или на рынке труда. Такой подход обеспечивает справедливость и логику в оплате труда сотрудников разных категорий.

Также система рангов для каждой должности используется для выявления и награждения сотрудников. Пересмотр заработной платы призван обеспечить соответствие предлагаемой зарплаты «на входе» уровню рынка. Компания заинтересована в удержании тех, кого обучила, кто приобрел опыт и квалификацию, вносит наибольший вклад в общий результат, является наставником для новых сотрудников, разделяет корпоративные ценности, а для этого необходимо учитывать и поощрять индивидуальные результаты. Перейти на следующий ранг сотрудник может по итогам аттестации, которая осуществляется ежегодно по единой для всех магазинов схеме. Процедура проводится в соответствии с нормами законодательства: в аттестационную комиссию включаются представители отдела персонала, сотрудники из руководящего состава магазина. Работники готовятся к заседанию комиссии по утвержденному списку вопросов (прилагаются к Положению об аттестации). По итогам аттестации издается приказ, и сотрудники, отвечающие установленным критериям (качество работы, знание и соблюдение стандартов должности и магазина, дисциплинированность, наставничество), переходят на следующий уровень. Такое возможно раз в год. Есть два уровня повышения и,

соответственно, надбавки за ранг для каждой должности. Надбавка устанавливается в процентах от оклада, для всех должностей эти проценты одинаковы. Таким образом, подтягивая уровень оплаты труда до рыночного, компания обеспечивает конкурентоспособность своего зарплатного предложения, а устанавливая надбавки за ранг, поощряет личную эффективность работников.

Оценим кадровый потенциал, проанализировав структуру персонала.

На конец 2016 года в численность работников составляла 30 человек.

Качественный состав работников по категориям в таблице 3.

Таблица 3 - Качественный состав работников по категориям

Списочная численность персонала, в том числе из них:	2015 год	Удельный вес, %	2016 год	Удельный вес, %
<u>Административно-управленческий персонал:</u>	4	15	4	13
Управляющий	1	4	1	3
Зам. управляющего магазина	1	4	1	3
Зам. управляющего дискаунтера по складу	1	4	1	3
Старший кладовщик	1	4	1	3
<u>Рабочий персонал</u>	22	85	26	87
продавцы – консультанты,	4	15	6	20
Универсальные сотрудники	4	15	4	13
Универсальные продавцы-кассиры	2	8	2	7
Сотрудник выдачи в магазине	2	8	2	7
Сотрудник выдачи дискаунтера	2	8	2	7
кассиры	2	8	2	7
Мерчендайзер – консультант	2	8	2	7
Консультант дискаунтера	2	8	4	13
Кладовщик	2	8	2	7
Итого	26	100	30	100

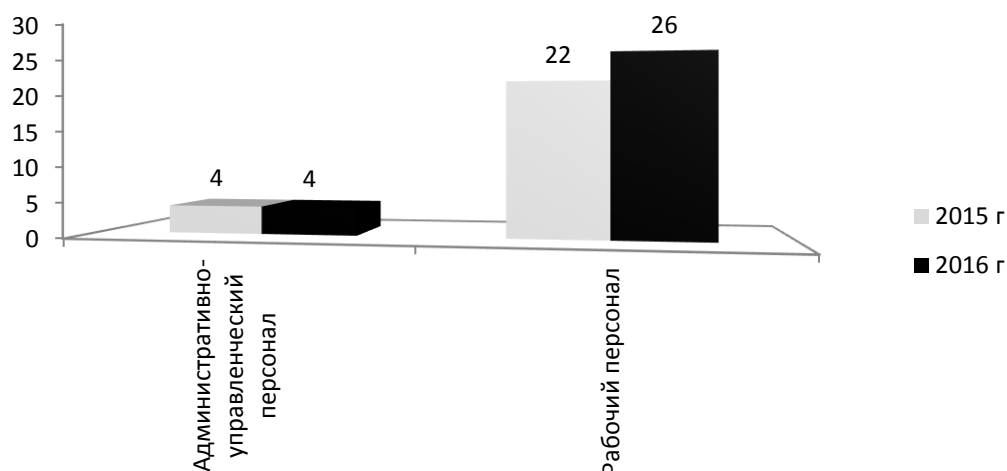


Рисунок 6 - Удельный вес по категориям работников, чел.

По полученным данным видно, что наибольшую часть занимает рабочий персонал, а наименьшую административно-управленческий. Состав последних за 2 года не менялся. Численность рабочего персонала в 2016 г. увеличилась по сравнению с численностью 2015 г. на 4 человека. Это связано с расширением магазина и набором новых сотрудников.

Проведем анализ качественного состава работников по уровню образования.

Таблица 4 - Качественный состав работников по уровню образования

Образование	Кол-во человек 2015 г	Удельный вес, %	Кол-во человек 2016 г	Удельный вес, %
Высшее	6	23	6	20
Неполное высшее	4	15	4	13
Среднее специальное	11	42	16	53
Среднее техническое	5	19	4	13
Всего человек	26	100	30	100

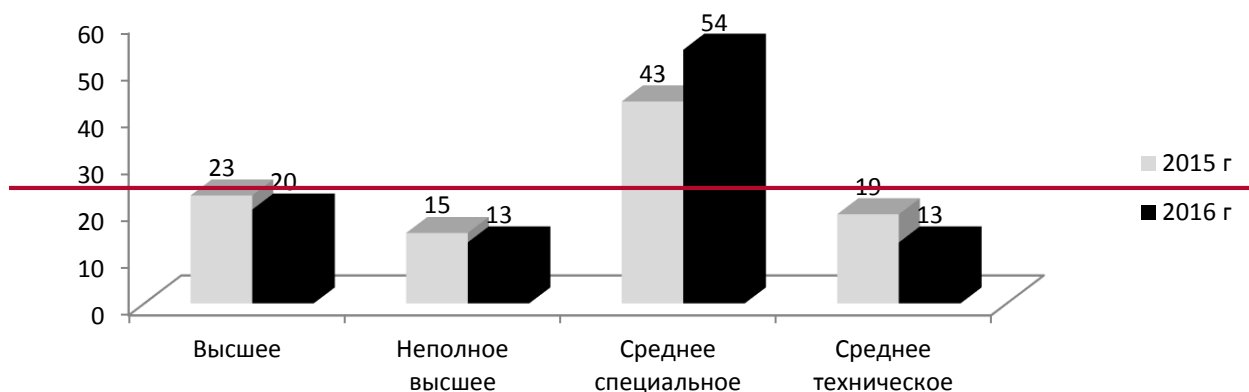


Рисунок 7 - Удельный вес состава работников по уровню образования, %

По данным табл. 4 и рис. 7 видно, что персонал имеет преимущественно среднее специальное образование. Удельный вес работников, имеющих среднее специальное образование более 40% в 2015 году и в 2016 году, удельный вес работников, имеющих высшее образование около 20%, в 2016 г. он понизился в основном за счет увеличения общей численности работников.

Таким образом, качественный состав работников несущественно снизился. Из этих данных следует вывод, что руководству организации необходимо предпринять меры для закрепления на предприятии квалифицированных работников.

Рассмотрим структуру персонала по полу и возрасту.

Таблица 5 - Структура персонала «ДНС Трейд» по полу и возрасту

Показатель	Кол-во человек	Удельный вес, %	Кол-во человек	Удельный вес, %
	2015г.		2016г.	
Группы сотрудников:				
До 20 лет, из них:	5	19	12	40
мужчины –	5	19	6	20
женщины -	0	0	6	20
От 21 до 30, из них:	15	58	13	43
мужчины –	9	35	6	20
женщины –	6	23	7	23
От 31 до 40, из них:	6	23	5	17
мужчины –	4	15	4	13
женщины -	2	8	1	3
От 41 до 50, из них:	0	0	0	0
мужчины –	0	0	0	0
женщины-	0	0	0	0
Итого	26	100	30	100
мужчины -	18	69	16	53
женщины -	8	31	14	47

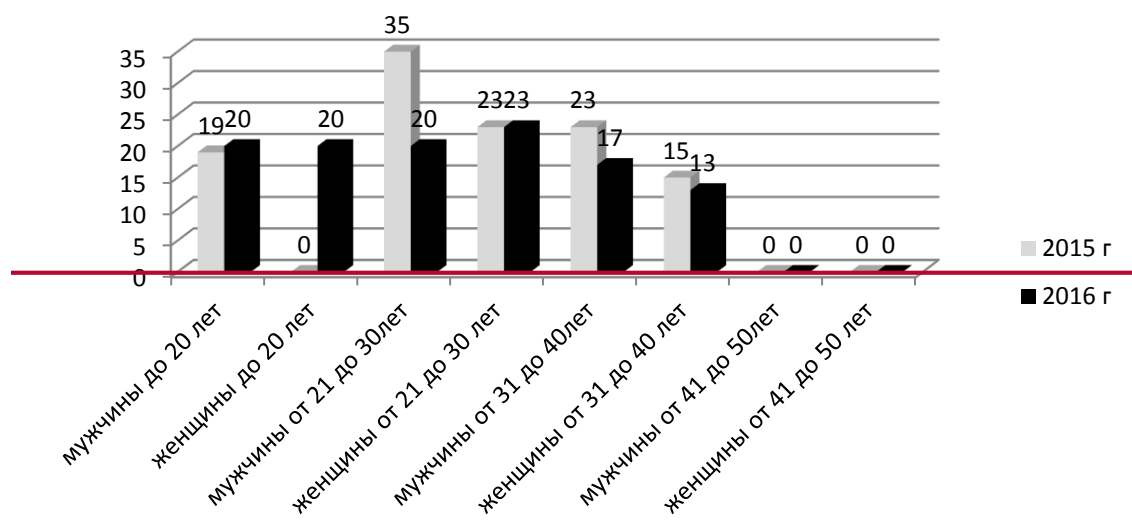


Рисунок 8 - Удельный вес персонала по полу и возрасту, %

Можно сделать вывод, что коллектив достаточно молодой, большую часть занимают сотрудники от 21-30 лет, к ним относится рабочий персонал. Группу

сотрудников до 20 лет в 2015 г. занимали преимущественно мужчины, это сотрудники без опыта работы, закончившие учебное учреждение и впервые устроившиеся на работу. В 2016 г. мужчин и женщин в этой категории одинаковое количество. Управленческий персонал в основном входит в возрастную категорию от 31 до 40 лет.

Далее рассмотрим структуру персонала по стажу в 2016 г.

Таблица 6 - Структура персонала по стажу

Стаж работы на предприятии	Кол-во человек	Удельный вес, %
До 1 года	8	27
1-3 лет	12	40
3-5 лет	6	20
Более 5 лет	4	13
Итого	30	100

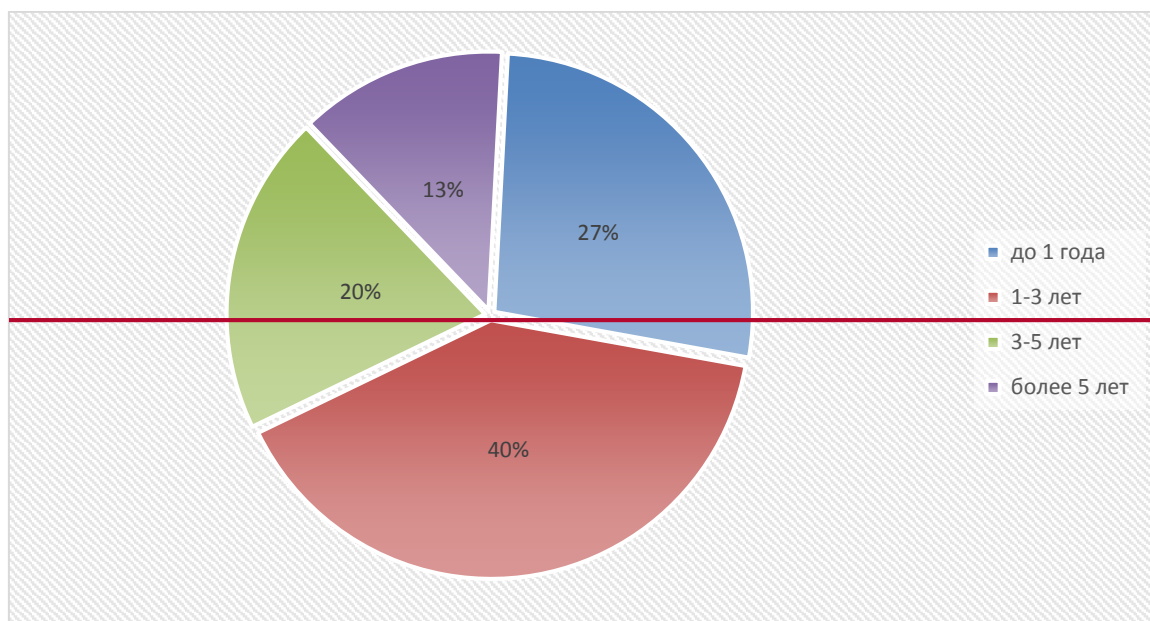


Рисунок 9 - Структура персонала по стажу, %

Стаж работы в компании – очень важный показатель, он характеризует закрепленность руководящих кадров. В качестве недостатка можно отметить тот факт, что большинство продавцов имеют небольшой стаж работы в магазине. Не менее важным показателем является текучесть кадров. Проведем его анализ.

Таблица 7- Статистика текучести кадров в магазинах «ДНС» за 2015 г. – 2016 г.

Период	Среднесписочная численность персонала, чел.		Количество уволенных сотрудников, чел.		Показатель текучести кадров, %	
	Вся сеть	Филиал	Вся сеть	Филиал	Вся сеть	Филиал
2015	1436	5	215	4	12,6	6,3
2016	1739	8	348	2	10,8	6,4

Для удобства за последний период по месяцам показатели текучести кадров сведены в таблицу 8.

Таблица 8 - Текучесть кадров «ДНС Трейд» за 2016 г по месяцам

Период	Показатель текучести кадров, %	
	По Компании	Основной (базовый) персонал
январь	10,6	6,5
февраль	10,7	6,4
март	10,8	6,3
апрель	10,5	6,1
май	10,8	6,5
июнь	10,6	5,7
июль	10,7	6,2
август	11	5,8
сентябрь	10,6	6,5
ИТОГО:	10.8	6,4

Для наглядности на основе данных таблицы 8 построим график, который покажет динамику текучести кадров по месяцам за 2016 г. (Рис. 10).

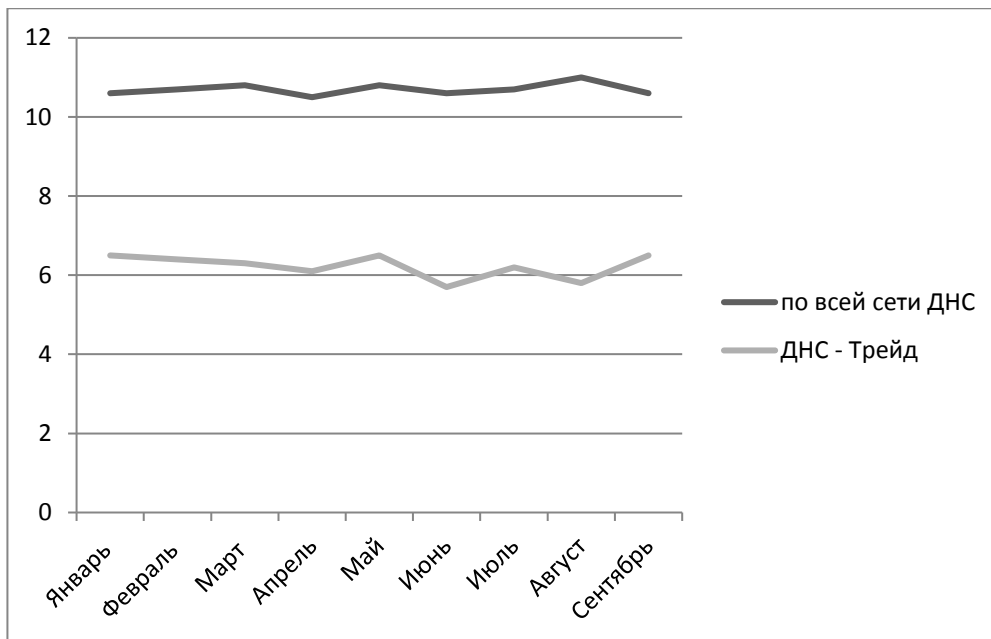


Рисунок 10 -Динамика текучести кадров по месяцам

Если рассматривать текучесть кадров (то есть количество уволенных/количество принятых), то текучесть базового персонала составляет 6,4% от общей текучести компании, тогда как по компании этот показатель составляет 10,8% за девять месяцев, при норме 10% за год для торгового предприятия. Данные получены из внутренних отчетов компании «ДНС».

В настоящее время текучесть кадров в ООО «ДНС – Трейд» - одна из основных проблем, с которыми сталкивается компания.

Следует различать ее естественный уровень в пределах 3-5% от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери. Уровень текучести гораздо выше естественного среди продавцов-консультантов. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров. Издержки связаны с затратами на обучение принятого на работу сотрудника, потерями, вызванными проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место, потерями рабочего времени, либо о неправильном, неэффективном процессе отбора.

2.2 Кадровое развитие в ООО «ДНС Трейд»

Быстрый рост сети розничных магазинов компании, волне естественно, несет за собой кадровую нехватку на всех уровнях управления. Кадровый резерв для сети – это многоэтапная система «внутреннего рекрутинга», при которой заказчиками выступают либо директор магазина/директор по продажам сети, либо руководители структурных подразделений. Во многих крупных ритейлах вопрос формирования внутреннего кадрового резерва давно стоит во главе угла. Как служба персонала, так и сама розница заинтересованы в том, чтобы вакансии закрывались вовремя, чтобы у сотрудников, пришедших в компанию, происходил внутренний карьерный рост. Формирование кадрового резерва способствует не только выявлению потенциала сотрудников, но и зачастую удешевляет и ускоряет процесс поиска требуемых специалистов.

Задачи, встающие перед компанией в такой ситуации, как правило, решают наиболее амбициозные, способные, ориентированные на результат специалисты, четко понимающие цели бизнеса и выбирающие верные пути их решения. Начав работу в качестве продавца магазина, через 1-2 года успешной деятельности молодые специалисты могут стать руководителями подразделений, филиалов или проектов.

На сайте сети указано, что «успех компании напрямую зависит от работающих в ней людей. Сотрудники ДНС - профессионалы своего дела, готовые развиваться, искать нестандартные идеи, чувствовать темп компании и двигать ее вперед. Мы ищем ответственных, инициативных, отзывчивых и готовых показывать результат людей. Именно они получают возможность двигаться вперед по карьерной лестнице и достигать новых высот. Важный факт - 98% руководителей выросли внутри компании».

Сегодня интерес к кадровому резерву особенно актуален в связи с высокой конкурентной борьбой за квалифицированный персонал. Розничная сеть магазинов в первую очередь сталкивается с дефицитом управленцев и опытным торговым персоналом. Сегодня, чтобы оставаться

конкурентоспособным, необходимо многое пересматривать, в том числе и принципы работы с персоналом. Для этого нужно своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, формируя кадровый резерв.

Программа кадрового резерва действует в сети с 2013 года. Программа разрабатывается каждый год. Имеется название, логотип и слоган. Проект называется «Построй свою карьеру в ДНС!», слоган звучит так: «Маленький шаг ведет к большой победе».

Торговая сеть реализует матричную схему построения карьеры работника (рис. 11), позволяющую выбрать пути развития - горизонтальный или вертикальный.

Для горизонтального развития свойственно повышение профессионального уровня работника на своей должности и присвоение ему в результате работы более высокого квалификационного уровня (ранга). Общими словами можно сказать что это увеличение Квалификационный уровень (ранг) присваивается по итогам аттестации, а также если сотрудник достиг высокие производственные показатели или был эффективным наставником.



Рисунок 11 - Структура карьерного роста в торговой сети

Вертикальное развитие включает продвижение работника по карьерной лестнице, поэтапное повышение его статуса. Кроме высокого уровня владения специальностью, для этого необходимо иметь управленческие способности, постоянно обучаться и заниматься самообразованием. Этот рост для тех, кто стремится к карьерному росту: намерен стать управляющим, директором и т.п. Карьерная лестница в сети представлена следующим образом:

Продавец-консультант/кладовщик => зам. управляющего магазином => управляющий магазином => зам. директора региона => директор региона => зам. директора дивизиона => директор дивизиона

Как показывает практика, в пятерку самых важных мотивационных факторов для сотрудников розницы входит возможность карьерного роста и развития. Поэтому компания решила системно подойти к этим вопросам и создала программу кадрового резерва «Построй свою карьеру в ДНС!». В течение последнего года 32% консультантов-кассиров выросли до позиции старшего консультанта-кассира; 17% старших консультантов-кассиров – до позиции управляющего магазином. В среднем по всей компании в год повышение в должности получает 10–15% сотрудников.

В 2016 году во всей сети на 136 руководящих должностей различного уровня было утверждено: в резерв управленческого персонала - 63 кандидата; среднего звена – 73 кандидата, в кадровый резерв – 168 специалистов. За 2016 год на руководящие должности были назначены 24 руководителя, из них почти все из резерва. Перевод на более высокую должность состоялся у 48 специалистов административно-управленческого состава. В настоящее время продолжается работа с кадровым резервом.

Работа с кадровым резервом для розничных магазинов осуществляется при соблюдении и руководстве требованиями корпоративной глобальной стратегии по управлению персоналом. Основными причинами для создания кадрового резерва являются:

- непрерывное развитие бизнеса: каждый год открываются новые магазины, для которых требуются подготовленные менеджеры,

- ротация управленческого состава в рамках регионального рынка: резерв рассматривается для магазинов всей страны,

- естественный отток сотрудников,

- состав персонала. При выявленной текучести в компании на уровне 10% и среднем возрасте руководителей до 40 лет, достаточно будет одного-трех кандидатов на позицию управляющего магазина. В этом случае, лучше сосредоточиться на системе обучения, основанной на развитии корпоративных компетенций или ценностей.

Именно этими факторами определяется потребность компании в активном кадровом резерве.

Кадровый резерв формируется из двух источников: внутреннего и внешнего. Рассмотрим подробнее каждый из них.

Для привлечения талантливых внешних кандидатов есть проект, целевая аудитория которого — талантливые выпускники вузов, которые хотят сделать стремительную карьеру управленца. Именно в рознице можно быстро стать руководителем, ведь управление магазином — это миниатюрная модель бизнеса в целом. Управляющий фирменного магазина непосредственно отвечает за все процессы: логистику, пополнение товаров, маркетинг, управление персоналом, финансы и бухгалтерию. В нашей практике были случаи, когда молодые люди становились управляющими магазинов менее чем за год работы в компании. Перспективы стремительного карьерного взлета привлекают талантливых выпускников вузов.

Для отбора внешних резервистов используется эффективный метод — центр оценки. Для его проведения проводятся открытые мероприятия для студентов, формируются группы из 10–20 человек — потенциальных талантов. Обычно мероприятие проходит за пределами магазина. При проведении оценки участники выполняют групповые и индивидуальные кейсы. Наблюдение за участниками помогает оценить:

- соответствие требованиям функциональной подготовки;
- уровень развития функциональных компетенций;

- навыки работы с персоналом;
- умение работать с командой (лидерство).

После подведения итогов оценочная комиссия определяет, кого включить в кадровый резерв, а кого нет.

Внутренний источник — магазины — является основным поставщиком резервистов. Система работы с кадровым резервом является частью глобальной стратегии по работе с персоналом розничной сети. В рамках этой системы разработан четкий набор инструкций и инструментов для работы с персоналом. В основе подхода — продвижение по карьерной лестнице на основании оценки по прозрачным критериям. Карьера нового сотрудника в розничной сети начинается со стартовых позиций «продавец-консультант», «мерчандайзер», «кассир», «кладовщик». Далее сотрудник может вырасти до позиции управляющий, зам. управляющего магазина, зам. управляющего дискаунтера по складу. Высшая должность, которую сотрудник может занять в розничной сети - директор региона и директор дивизиона.

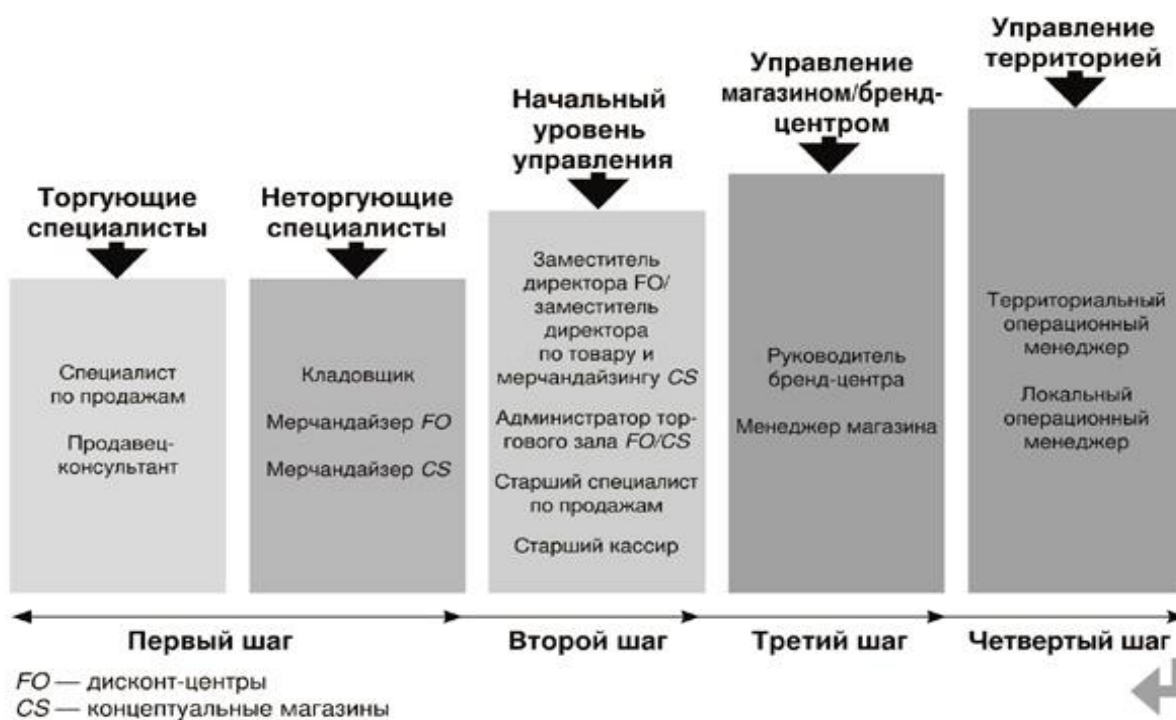


Рисунок 12 - Карьерная лестница в розничной сети компании

Формирование кадрового резерва начинается с начального уровня управленческого состава магазина.

Система подготовки кадрового резерва включает в себя ряд этапов:

- сбор заявок на участие в центре оценки;
- проведение центров оценки;
- обучение и развитие талантов;
- назначение на новую должность;
- оценка успешности кандидата.

Для компании ДНС кандидат в кадровый резерв — это сотрудник, который:

1) стабильно достигает высоких результатов на текущей должности (высоким результатом в нашей компании считается регулярное выполнение KPI's не менее чем на 95%);

2) имеет лидерский потенциал, благодаря которому может стать руководителем.

Кандидаты в кадровый резерв:

- всегда вовлечены в рабочие процессы, высокомотивированы;
- не боятся принимать вызов, берут на себя ответственность за выполнение сложных и новых заданий;
- пользуются авторитетом среди коллег, являются для них лидерами.

Исходя из этого первым, кто может рекомендовать того или иного сотрудника для участия в центре оценки, является его непосредственный начальник — управляющий магазина. Рекомендателями также могут стать заместитель директора по функционированию и HR-менеджер.

К участию в центре оценки для формирования кадрового резерва допускаются сотрудники, соответствующие следующим критериям:

- имеют развитые лидерские способности (проактивность, управленческая самостоятельность);
- демонстрируют приверженность бренду;
- мобильны (готовы к переездам);

- знают функционал будущей должности, описанный в компетенциях.

Центры оценки (для управленческих позиций) проводятся один раз в квартал. В комиссию всегда включаются HR-менеджеры, заместители директора, директор региона, управляющие ключевых магазинов.

Правилом эффективности кадрового резерва является информирование сотрудников, они должны понимать, какие возможности карьерного роста предлагаются в компании и что нужно сделать, чтобы быстро подняться по служебной лестнице. Мероприятия, проведенные для решения этой задачи:

- был создан специальный раздел на корпоративном портале, где сотрудники могут ознакомиться с информацией о системе кадрового резерва,

- в магазинах размещены информационные плакаты, где изображен карьерный путь в виде лестницы. Например, продавец-консультант в розничной сети должен пройти следующие ступени: консультант, заместитель управляющего, управляющий магазином, заместитель директора, директор региона.

- включили информацию о карьерном развитии в буклет для новичков и в программы вводного обучения персонала. Также все резервисты, которые попали в программу, получают информацию о новых вакансиях и могут принять участие во внутренних конкурсах на замещение вакантных мест.

Инициатива сотрудников активно поддерживается. Вступить в систему кадрового резерва может любой работник. Для этого нужно сделать самовыдвижение в базе 1С. Процесс подачи заявок в кадровый резерв полностью автоматизирован. Их рассматривают по мере поступления, не дожидаясь регулярной оценки персонала. По результатам рассмотрения заявки обратную связь сотруднику предоставляет тренинг-менеджер отдела обучения.

Большая часть сотрудников зачисляется в кадровый резерв по результатам оценки, которая проводится в розничной сети два раза в год. Каждый работник заполняет анкету, где указывает желаемые направления развития в компании. Тем самым видна мотивация к карьерному развитию. С теми, кого по результатам оценки планируется включить в кадровый резерв,

проводятся личные собеседования, чтобы тщательно разобраться в мотивации сотрудника и понять, готов ли он учиться.

Также работа с резервистом ведется индивидуально. После завершения обучения HR-менеджер совместно с директором составляют для сотрудника индивидуальный план развития (ИПР), который содержит программу тренингов в учебном центре компании, работу с наставником (обычно это управляющий магазином), а также материалы для самостоятельного изучения.

Активно проходит привлечение резервистов к реальным проектам. Выдуманные проекты малоинтересны и вызывают меньше мотивации. Поэтому лучше привлекать резервистов к решению реальных задач. Это может быть разработка концепции интернет-магазина, создание карты бизнес-процессов компании. Резервисты сами выбирают проект, который им интересен, или предлагают тот, который, на их взгляд, актуален для компании. По окончании они защищают проект перед топ-менеджерами. Выгода для компании еще и в том, что воплощаются в жизнь идеи, не дожидаясь, когда появятся подготовленные кадры для их реализации. Дополнительные элементы программы: встречи с топ-менеджерами компании. В ходе таких встреч можно получить свежий взгляд на многие вопросы, узнать, как работают те или иные механизмы в других компаниях и на других рынках. В настоящее время разработана система KPI, которая замеряет по окончании обучения: долю участников группы, покинувших компанию по собственной инициативе, – 0%; доля участников, получивших вертикальное продвижение в течение проекта, – 50%; количество проектов, инициированных участниками первой группы, – пять; количество проектов, защищенных и реализованных участниками первой группы, – три (два оставшихся – долгосрочные); рост уровня ключевых компетенций – 50% (оценку проводили до и после прохождения программы).

Немаловажно в программу кадрового резерва включать сотрудников, у которых есть реальный шанс в ближайшей перспективе получить повышение или расширить зону ответственности.

Когда все указанные в ИПР задачи выполнены, зам. директора по функционированию, директор, совместно с HR-менеджером подводят итоги. Они оценивают, все ли задачи выполнил талант. По итогам финальной встречи принимается решение о назначении сотрудника на вакантное место (или отказе в продвижении). Если в данный момент вакансий нет, человек остается в кадровом резерве. Если сотрудник не выполнил все пункты плана, он исключается из кадрового резерва. Однако в будущем он сможет снова пройти центр оценки — еще раз попробовать свои силы.

Ответственным за развитие сотрудника является его непосредственный руководитель. Он отслеживает реализацию намеченного плана, выполнение индивидуальных задач, посещение тренингов. После завершения программы готовятся предложения по дальнейшему развитию резервиста, или принимается решение о его готовности занять новую должность.

В процессе обучения возникают ситуации, когда некоторые резервисты понимают, что переоценили свои возможности или не готовы тратить время и силы на обучение. Такие сотрудники выбывают из кадрового резерва компании.

Информация о резервистах постоянно поддерживается. Ведется таблица эффективности кадрового резерва, которая содержит полную информацию о каждом кандидате (занимаемая должность, Ф.И.О, образование, дата приема в компанию, данные о пройденном обучении и т. д.). В таблице отмечается, попадает ли сотрудник в краткосрочный либо в долгосрочный резерв. В краткосрочный резерв зачисляются сотрудники, имеющие высокий профессиональный уровень, способные приступить к новой должности в ближайшее время без подготовки и дополнительного обучения. В долгосрочный резерв – кандидаты с потенциалом к росту, которым требуется дополнительная подготовка для вступления в новую должность. Все изменения оперативно вносятся в таблицу, чтобы в режиме реального времени иметь возможность пользоваться данными о резервистах для закрытия вакансий. Когда появляется вакансия, идет сверка с таблицей и далее приглашаются на собеседование к будущему непосредственному руководителю все подходящие резервисты.

Отобранного сотрудника отправляют на трехдневную стажировку. Именно по ее итогам руководитель принимает окончательное решение: берет он человека или нет. Если нет, цикл индивидуальной подготовки начинается заново, с учетом полученных замечаний. Если стажировка прошла успешно, сотрудник приступает к работе; ему дается условный трехмесячный испытательный срок, по окончании которого он утверждается на новую должность.

2.3 Мероприятия на улучшение формирования кадрового резерва в ООО «ДНС Трейд»

Немаловажным этапом формирования кадрового резерва является проведение оценки успешности новых назначений. В ООО «ДНС Трейд» ведется только статистика, показывающая, прошел ли резервист испытательный срок. И как долго он потом проработал на новой должности. Предлагается ввести оценку успешности сотрудника на новой должности. Возможно использовать разные критерии (KPI). Они должны отображать кроме результатов деятельности сотрудника, также и результаты деятельности магазина. Для руководителей особое значение следует обращать на те показатели, которые отражают качество работы команды:

1. Конвертация (conversion). Этот показатель отражает процент купивших от количества зашедших посетителей.
2. Средний чек. Сумма, которую заплатил покупатель, зависит от того, насколько умело персонал может побуждать клиентов делать комплексную покупку.
3. Эффективность работы с персоналом. С приходом в магазин нового управляющего следует анализировать процент уволившихся сотрудников, а со временем и подготовку будущих администраторов и директоров.

Такой анализ позволит:

- выявить сильные и слабые стороны новоназначенного руководителя;
- определить направление, в котором его нужно будет развивать в краткосрочной перспективе;

- скорректировать программу обучения (какая информация является лишней, а что необходимо добавить).

Оценка успешности нового руководителя позволит достаточно быстро оценить влияние обучения на результаты работы, а благодаря постоянной оперативной коррекции обучающая программа всегда будет оставаться практичной, актуальной и востребованной.

Для улучшения качественного состава резервистов следует более пристальное внимание уделить его профессиональным качествам. Профессионально важные качества - одна из основных составляющих профессионализма работников в любой сфере деятельности. Вопросам личностно-профессионального развития будущих и действующих сотрудников, формирования у них профессиональных качеств и компетенций уделяется не всегда значительное внимание. Возможно в процессе использовать различные методики, позволяющие определить ведущие профессиональные мотивы, изучить систему ценностных ориентаций сотрудника, его социальных установок по отношению к карьере и работе вообще. Одна из методик, которая успешно применяется для оценки ценностных ориентаций сотрудников - «карьерные якоря», основанная американским психологом Эдгаром Шейном (Edgar Schein). Основатель научного направления «Организационная психология» выделил восемь ценностей, названных «карьерными якорями»: профессиональная компетентность, менеджмент, автономия/независимость, чувство безопасности и стабильность, стремление быть полезным и преданность делу, вызов, интеграция стилей жизни, предпринимательство. Каждый человек имеет свои знания, умения, навыки, ценностные ориентиры. При помощи «карьерных якорей» показывается, что для человека самое важное. Чем сильнее методика для выявления мотивации сотрудников к выполнению работы, тем больше она будет согласовываться с его личными ценностями.

Чтобы верно оценить результаты, необходимо выявить какими профессиональными качествами должны обладать сотрудники, для этого следует

создать систему компетенций для всех должностей, которые будут входить в должностную инструкцию (профессиограмму).

Для этого по каждой должности необходимо произвести:

- выделение предмета и результата труда, т.е. на что направлены главные усилия сотрудника;
- описание целостной профессиональной деятельности;
- демонстрацию возможных линий развития работника в данной профессии;
- возможные перспективы изменения в самой профессии;
- выделение профессиональных психологических качеств.

В этом документе будут перечислены компетенции, знания и навыки, необходимые сотруднику для работы в должности, на которую он претендует, а также оценки данных компетенций до и после окончания программы развития, которая обычно длится полгода. Например, для управляющего магазином в блоке «Оформление документации» перечислены следующие компетенции, знания и навыки: оформление товарных отчетов; оформление отчетов о реализации товара; оформление кассовых отчетов; составление расчета индивидуальных продаж; составление табеля учета рабочего времени; ведение книги кассира; составление ведомости по заработной плате на магазин; проведение и оформление инвентаризаций.

В процессе обучения следует сделать акцент в первую очередь на развитии лидерских и менеджерских навыков. Создадим правила эффективности работы с кадровым резервом руководителей:

1. Обучение резервистов лидерским навыкам. Сначала необходимо создать модель идеального лидера, который нужен компании. Например, профессиональные компетенции управляющего: понимание бизнеса в целом и умение разбираться в отдельных процессах; работа в ситуации неопределенности и постоянных изменений; не бояться делегировать полномочия и правильно это делать; заниматься развитием подчиненных. Чтобы развить нужные навыки, следует провести соответствующие тренинги:

«Принятие качественных решений», «Работа в ситуации неопределенности» и др.

2. Встречи с уже состоявшимися лидерами. Если участники программы кадрового резерва видят, что топ-менеджеры соответствуют заявленной в компании модели лидерства, то они будут тянуться к этому же уровню.

2. Организованные функциональные мероприятия. Часто сотрудники хорошо знают работу своего участка и, возможно, двух-трех смежных. Суть функциональных мероприятий – пригласить экспертов из других отделов (логистика, финансы, продажи, сервис), чтобы они рассказали, каковы задачи подразделений, каковы КРІ, чего ожидают от других отделов. Такой подход позволит резервистам изучить разные бизнес-процессы и, как следствие, даст понимание работы компании в целом.

Выводы

В жесткой конкурентной борьбе, которая присуща практическому любому виду бизнеса, конкурентоспособным остается тот, кто располагает мощным управленческим ресурсом. Это выдвигает в настоящее время требование непрерывного развития персонала, которое не только позволит достичь высоких экономических результатов, но и создаст благоприятный климат в коллективе, повысит заинтересованность работников в труде. Талантливые руководители способны принимать верные решения и разрабатывать инновационные стратегические планы. Поэтому компании должны уделять особенное внимание руководящему составу. Процесс становления руководителя является частью глобальной стратегии по работе с персоналом розничной сети. Одним из направлений развития персонала выступает процесс подготовки кадрового резерва. Он предполагает формирование кадрового резерва специалистов и неустанную работу с ним. Работу по созданию кадрового резерва для организации трудно переоценить, т.к. он позволяет должным образом замещать появившиеся вакантные позиции не сторонними кандидатами, а подготовленным персоналом внутри организации.

В дипломной работе был проанализирован персонал компании «ДНС-Трейд», который является филиалом сети магазинов компьютерной техники ДНС. Как показал анализ, уровень текучести кадров, особенно среди продавцов-консультантов гораздо выше естественного. В этом случае возникают дополнительные издержки, которые связаны с постоянными затратами на обучение новых сотрудников, его поиск и найм. Кроме оттока сотрудников, основными причинами для создания кадрового резерва является постоянное открытие новых магазинов, для которых требуются подготовленные менеджеры, ротация управленческого состава в рамках регионального рынка. Поэтому формирование кадрового резерва способствует не только выявлению потенциала сотрудников, но и зачастую удешевляет и ускоряет процесс поиска требуемых специалистов.

Кадровый резерв в компании «ДНС-Трейд» формируется из двух источников: внутреннего и внешнего. Акцент сдвинут в сторону внутреннего кадрового резерва, т.к. сотрудники, получившие карьерный рост в компании (горизонтальный или вертикальный) уже адаптированы, им не нужно знакомиться с компанией, ее корпоративной культурой, правилами и т. д. В программу кадрового резерва включаются сотрудники, у которых есть реальный шанс в ближайшей перспективе получить повышение или расширить зону ответственности.

Главными достижениями программы кадрового резерва стали прозрачность оценочных процедур; простота и понятность критериев оценки; системный подход к продвижению лучших сотрудников. Благодаря кадровому резерву у всех работников компании сложилось единое понимание работы всей сети и как достичь карьерного роста в компании, начиная от обычного продавца или мерчандайзера, чтобы занять управленческую позицию в рознице. Для компании ДНС кадровый резерв - это увеличение вовлеченности и лояльности персонала, также приверженность компании, преданность бренду, особенно сейчас.

При формировании кадрового резерва компания ДНС обращает внимание на потребность в подготовленных специалистах любого уровня, последовательность, целостность и актуальность программы, совместную командную работу отдела кадров с руководителями.

Работа с кадровым резервом для розничных магазинов соответствуют основным принципам формирования кадрового резерва. Об этом свидетельствует то, что 98% вакансий руководящих должностей закрываются резервистами.

Список используемых источников

1. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. М., 2008. С. 282.
2. Григорьева И. С. Оценка персонала для управленческого резерва // Управление человеческим потенциалом. 2009. № 1.
3. Дзевановская Д. Д. Особенности формирования кадрового резерва в университете // Молодой ученый. — 2015. — №10. — С. 627-630.
4. Дзевановская Д.Д. - Анализ реализации технологии кадрового резерва на предприятиях различных сфер деятельности / Журнал Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса Выпуск № 2 (29) / 2015
5. Донской Д.А. Кадровый резерв как элемент повышения эффективности действующих рабочих мест организации // Фундаментальные исследования. — 2015. — № 2-12. — С. 2662-2666; URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=37542> (дата обращения: 15.05.2017).
6. Илюхина Л.А. Теоретические подходы формирования и организации работы с кадровым резервом / Л.А. Илюхина. - 2014.
2. Екомасов В.В. Создаем кадровый резерв / В.В. Екомасов // Кадры предприятия. - 2003. - № 10.
7. Ишмуратова Т. В. Кадровый резерв НИУ ВШЭ: материалы Всероссийской конференции «Кадровые резервы университетов» (31 октября — 1 ноября 2014 г.) [Электронный ресурс]/ НИУ ВШЭ. — Москва, 2014. — Режим доступа: <http://www.hse.ru/kru/pres>
8. Кадровый резерв в высокоэффективных организациях [Электронный ресурс] А. Троякин // Обзоры, исследования, аналитика. - Портал Trainings.ru. - 2010. -Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=12998>
9. Кадровый резерв в высокоэффективных организациях [Электронный ресурс] А. Троякин // Обзоры, исследования, аналитика. - Портал Trainings.ru. - 2010. -Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=12998>

10. Колосов А.Е. Человеческий капитал как главный ресурс инновационной активности предприятий // Креативная экономика, 2012, № 6.
11. Карпунина Е. К., Картушина Е. Н. Из опыта применения инновационных методов в обучении студентов // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов, 2012. № 12.
12. Кулик Е. Ю. Кадровое обеспечение новой модели управления учебным процессом: материалы Всероссийской конференции «Кадровые резервы университетов» (31 октября — 1 ноября 2014 г.) [Электронный ресурс]/ НИУ ВШЭ. — Москва, 2014. — Режим доступа: <http://www.hse.ru/kru/pres>
13. Могилевкин Е. А. Проект Кадровый резерв ВГУЭС: материалы Всероссийской конференции «Кадровые резервы университетов» (31 октября — 1 ноября 2014 г.) [Электронный ресурс]/ НИУ ВШЭ. — Москва, 2014. — Режим доступа: <http://www.hse.ru/kru/pres>
14. Лапшина И. М., Гушин Г. К. Маркетинговый подход в продвижении молодого специалиста на рынке труда // Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки. Тамбов, 2009. № 1. С. 327-330.
15. Марченко И. В. Задачи кадрового резерва // Служба кадров и персонал. - М., 2009. - № 11.
16. Могилевкин Е. А. Особенности формирования кадрового резерва в университете в условиях реформирования системы высшего образования в России/ Е. А. Могилевкин, А. С. Новгородов // Высшее образование сегодня. — 2015. — № 1. — С. 40–44.
17. Морева С. Н. Система подготовки кадров как основа профессиональной компетенции специалистов сферы сервиса и туризма // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов, 2011. № 12.
18. Наумов А. Р. О системе кадрового обеспечения нового образовательного процесса в региональных вузах: материалы Всероссийской конференции «Кадровые резервы университетов» (31 октября — 1 ноября 2014 г.) [Электронный ресурс]/ НИУ ВШЭ. — Москва, 2014. — Режим доступа: <http://www.hse.ru/kru/pres>

19. Радаев В. В. Кадровая политика университета в условиях интеграции в международное академическое пространство: материалы Всероссийской конференции «Кадровые резервы университетов» (31 октября — 1 ноября 2014 г.) [Электронный ресурс]/ НИУ ВШЭ. — Москва, 2014. — Режим доступа: <http://www.hse.ru/kru/pres>

20. Соколов Д. Н. Подходы к формированию кадрового резерва в университете: материалы Всероссийской конференции «Кадровые резервы университетов» (31 октября — 1 ноября 2014 г.) [Электронный ресурс]/ НИУ ВШЭ. — Москва, 2014. — Режим доступа: <http://www.hse.ru/kru/pres>

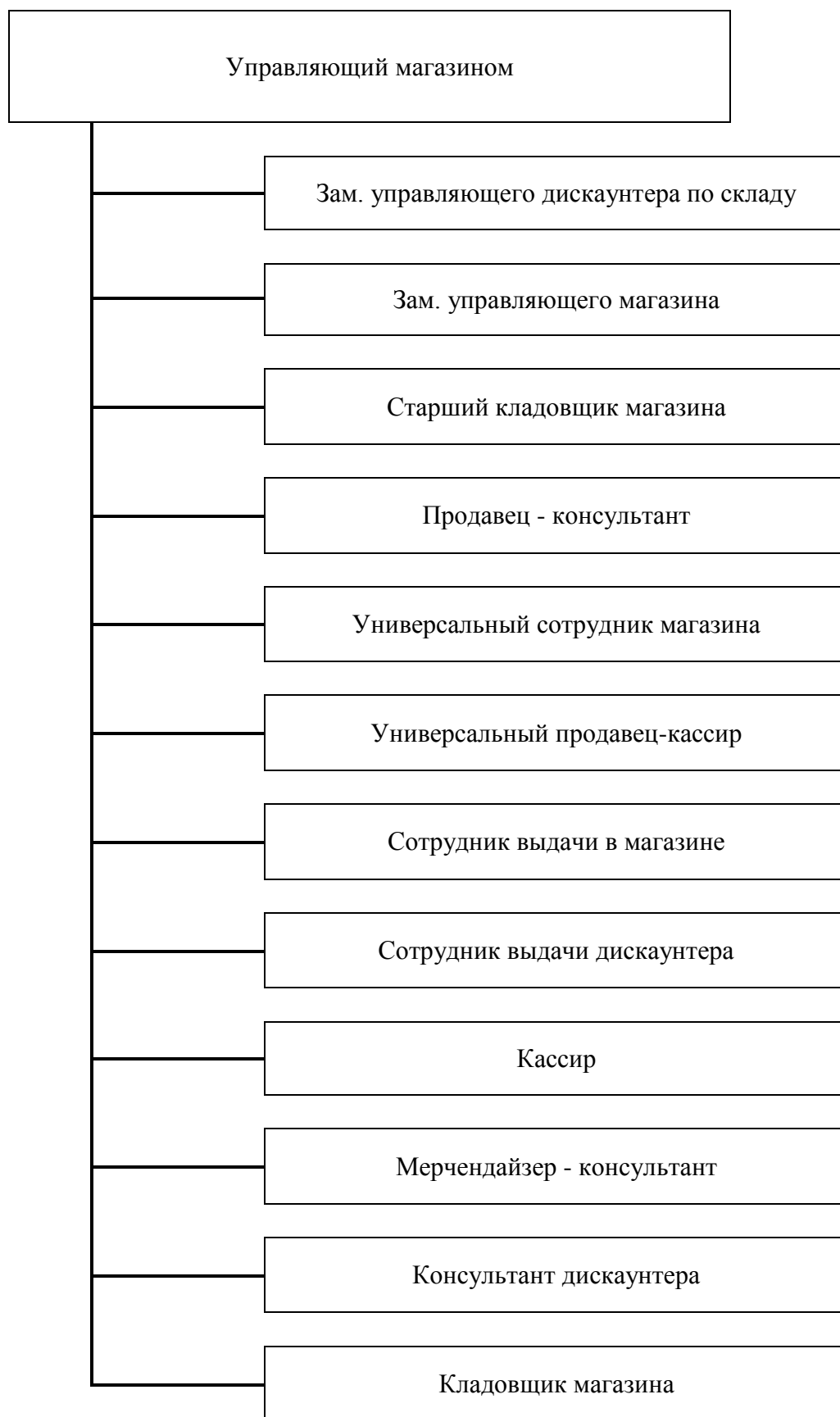
21. Толстякова М.В. - Управление знаниями: кадровый резерв организации. Проблемы развития кадрового резерва в России - Журнал Креативная экономика Выпуск № 11 / 2012

22. Шахова Т. Ю. Программа подготовки группы высокого профессионального потенциала в Череповецком государственном университете: материалы Всероссийской конференции «Кадровые резервы университетов» (31 октября — 1 ноября 2014 г.) [Электронный ресурс]/ НИУ ВШЭ. — Москва, 2014. — Режим доступа: <http://www.hse.ru/kru/pres>

23. Юдкевич М. М. Кадровый резерв ВШЭ и другие инструменты академического развития университета: материалы Всероссийской конференции «Кадровые резервы университетов» (31 октября — 1 ноября 2014 г.) [Электронный ресурс]/ НИУ ВШЭ. — Москва, 2014. — Режим доступа: <http://www.hse.ru/kru/pres>

24. Шургаев Д. П. Компетентностный подход к подбору кадрового резерва на должности руководителей факультетов и кафедр: материалы Всероссийской конференции «Кадровые резервы университетов» (31 октября — 1 ноября 2014 г.) [Электронный ресурс]/ НИУ ВШЭ. — Москва, 2014. — Режим доступа: <http://www.hse.ru/kru/pres>

Организационная структура магазина ДНС



Приложение Б

Система рангов в магазине

<i>Должность</i>	<i>К.Ф</i>	Ранг-1	Ранг-2	Ранг-3	Ранг-4	Ранг-5	Ранг-6	Ранг-7	Ранг-8	Ранг-9	Ранг-10
		22 000	24 500	27 000	30 000	33 000	36 000	40 000	45 000	50 000	55 000
Управляющий маг. средней категории	3										x
Управляющий маг.	2,5								x	x	x
Зам. управляющего магазина	2					x	x	x	x		
Управляющий магазином формата Смарт	1,4					x	x	x	x		
Старший кладовщик магазина	1,9				x	x	x				
Универсальный сотрудник магазина	1,1			x	x	x					
Продавец - консультант	1,1			x	x	x					
Универсальный продавец-кассир	1,4		x	x	x	x					
Сотрудник выдачи в магазине	1,5		x	x	x						
Кассир	1,4	x	x	x							
Мерчендайзер - консультант	1,4	x	x	x							
Кладовщик магазина	1,4	x	x	x							
Управляющий маг. высшей категории	3,5										

**ОТЧЕТ
о проверке на плагиат**

Тема ВКР: Формирование кадрового резерва в компании ООО «ДНС Трейд»

Объем оригинальности – 74,58%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 25,42%

Копия отчета с указанием заимствованных источников

[40] Князев, Александр Ал...	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005093000/rsl01005093...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,17%
[41] Розин, Михаил Вячесл...	http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000341000/rsl01000341...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,17%
[42] Майорова, Татьяна Се...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003374000/rsl01003374...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,05%	0,15%
[43] Махмудова, Таира Азе...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004050000/rsl01004050...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,15%
[44] Кравченко, Лилия Ген...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003310000/rsl01003310...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,13%
[45] Богатырева, Ирина Вл...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004825000/rsl01004825...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,05%	0,12%
[46] Томашов, Александр С...	http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006685000/rsl01006685...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,11%
[47] Скачать бесплатные ш...	http://shpori-lekcii.ru/managment/8226-%D1%F3%F9%ED%EE%F1%F2...	Интернет (Антиплагиат)	0,08%	0,08%
[48] Документационное обе...	http://lib.rfei.ru/system/182/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC...	Интернет (Антиплагиат)	0,03%	0,06%
[49] Бурчакова, Марина Ан...	http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000210000/rsl01000210...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,06%	0,06%

Другие действия Печать

Оригинальные блоки: 73,96%
 Заимствованные блоки: 25,42%
 Заимствование из "белых" источников: 0,62%
 Итоговая оценка оригинальности: **74,58%**

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Кочетов Денис Николаевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	к.т.н.		