

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(СОФ НИУ «БулГУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СЛУЖЕБНО -
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

Дипломный проект студента

заочного отделения 5 курса группы 92071256

Капустиной Эльвиры Викторовны

Научный руководитель
к. э.н., старший преподаватель
Ильичев С.Н.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Понятие служебно-профессионального продвижения персонала.....	6
1.2 Кадровый резерв как метод служебно-профессионального продвижения персонала.....	11
1.3 Управление кадровым резервом предприятия.....	26
ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА В ОАО «МАГНИТ» ЗАО «ТАНДЕР».....	31
2.1 Организационно – экономическая характеристика ОАО «Магнит» ЗАО «ТАНДЕР»	31
2.2 Система управления персоналом и анализ кадрового состава ОАО «Магнит».....	44
2.3 Анализ актуальной системы управления кадровым резервом ОАО «Магнит».....	52
ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОАО «МАГНИТ» ЗАО «ТАНДЕР».....	58
3.1 Мероприятия по совершенствованию работы с кадровым резервом предприятия.....	58
3.2 Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	78
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	83

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Высококвалифицированные, умные, организованные работники всегда и везде были востребованы и необходимы. При наличии таких людей

в тысячу раз. Но в настоящее время на рынке труда ощущается недостаток талантливых руководителей всех уровней управления.

Формирование кадрового резерва является надёжного функционирования предприятия. Чтобы сформировать резерв кадров, необходимо оценить персонал, при этом учитываются личные показатели людей, отзывы начальства и коллег, итоги аттестации, т.е. необходимо применять общие принципы время не стоит на месте, происходит развитие новых технологий управления, это в свою очередь требует большого количества людей умных, квалифицированных, знающих и понимающих смысл своего дела, лояльно относящихся к своей работе.

И лишь правильно применив принципы формирования кадрового резерва, руководитель предприятия может производства и эффективную работу своего предприятия.

Степень научной разработанности проблемы. Проблемы формирования и развития резерва кадров нашли свое отражение в работах таких ученых как: Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Дятлов В.А., Журавлев П.В., Кибанов А.Я., Кулапов М.Н., Макарова И.К., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г., Пушкарев Н.Ф., Травин В.В., Турчинов А.И., Шекшня С.В. и др.

Проблема исследования заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими разработками в области работы с кадровым резервом и актуальной системой работы персонала в ЗАО «Магнит».

Объектом исследования является ОАО «Магнит» ЗАО «Гандер».

Предмет исследования – формирования резерва кадров предприятия.

Цель исследования: разработка проекта по совершенствованию системы кадрового резерва предприятия.

Объект, предмет и цель исследования, позволяют сформулировать задачи исследования:

-Рассмотреть теоретические аспекты формирования кадрового резерва предприятия;

-Дать организационно-экономическую характеристику ОАО «Магнит» ЗАО «Тандер»;

-Провести анализ актуальной системы управления кадровым резервом ОАО «Магнит»;

-Разработать проект по совершенствованию системы управления кадровым резервом предприятия;

-Определить социально-экономический эффект предложенных мероприятий.

Эмпирическую базу исследования составили документы предприятия, а также результаты собственных исследований автора.

Научно-практическая значимость исследования заключается в том, что результаты данного исследования могут быть использованы при определении направлений и конкретных рекомендаций по совершенствованию работы с кадровым резервом предприятия.

Для решения поставленных задач использовались следующие **методы исследования:** анализ и синтез, экономико-статистические методы: сравнения, классификации, группировок, методы аналогии, а также анкетирование и интервьюирование.

Апробация результатов исследования дипломного проекта проводилась в виде ознакомления менеджмента исследуемого предприятия с выводами и рекомендациями, полученными в процессе исследования.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, тремя главами, заключением, библиографическим списком использованной литературы и приложением.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. Понятие служебно-профессионального продвижения персонала

Служебно-профессиональное продвижение – это серия поступательных перемещений по различным должностям, организации, так и личности. Перемещения могут быть вертикальными и горизонтальными.

Понятия «служебно-профессиональное продвижение» и «карьера» являются близкими, но продвижение – это предлагаемая организацией последовательность различных ступеней должностей, рабочих мест, положений в коллективе, которые сотрудник потенциально может пройти.

Под карьерой принято понимать фактическую последовательность занимаемых ступеней (должностей термин наиболее привычен, второй в специальной литературе и на практике до последнего времени практически не использовался). Совпадение намеченного пути продвижения и фактической карьеры в жизни происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

Система служебно-профессионального продвижения – это совокупность средств и методов должностного продвижения различных органах [32, с.23].

В практике управления различают два вида должностного продвижения: продвижение специалиста и продвижение в очередь, имеет два направления: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей. Например, система продвижения линейных руководителей предусматривает пять основных этапов.

Первый этап – работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с подразделениями, где проходят практику студенты, проводят подбор наиболее способных, склонных к руководящей работе студентов и начинают с ними подготовку к конкретной деятельности в

подразделениях организации. Студентам, и практику, выдается характеристика – рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации. Молодые данной организации, при приеме на работу тестируются, им оказывается консультационная помощь.

Второй этап – работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам (одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения. Кроме обучения предусматривается стажировка молодых организации в течение года. На основе анализа их работы за год, участия в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги и делается первый отбор специалистов для зачисления в Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

Третий этап – работа с линейными управления. На этом этапе к отобраным линейным руководителям нижнего звена (мастера, начальника участка) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние, и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших группой проводится конкретная целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование. Успешно прошедшие предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников цехов, их заместителей, предварительно пройдя стажировку на этих должностях, или появлении вакансий назначаются на должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях.

Четвертый этап – работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данной группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным назначенным на должность руководителя

среднего звена закрепляется наставник – руководитель высшего звена для индивидуальной работы с наставником совместно со специалистами подразделений управления персоналом на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний составляет для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения по основам коммерческой деятельности, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности организации (подразделения).

Пятый этап – работа с высшим звеном управления. Назначение руководителей на высшие посты – это сложный процесс. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях. Ротация, т.е. перемещение организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях нижнего и среднего звена управления. Отбор на должности высшего звена необходимо производить на конкурсной основе. Его должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена с участием специалистов соответствующих подразделений при необходимости независимых экспертов.

При отборе и оценке кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя используются типовая схема служебно-профессионального продвижения работника.

Поскольку при системе планомерной ротации работник знает, что он через определенное время будет продвинут и поэтому нужно подобрать себе замену, более динамично осуществляется обновление руководителей, движение резерва кадров на выдвижение [18, с. 76].

Целью управления служебно-профессиональным продвижением является согласование интересов организации и каждого конкретного работника в направлении накопления и использования человеческого капитала. Служебно-профессиональное продвижение призвано решать следующие задачи:

- закрепление в организации стабильного контингента работников;
- повышение эффективности использования человеческого капитала;
- создание условий для сотрудников для получения ими в перспективе работы соответствующей их интересам и запросам;
- своевременное обеспечение производства высококвалифицированными работниками;

неквалифицированных рабочих мест с неблагоприятными условиями труда.

Работа по служебно- строится на базе определенных типовых решений по внутриорганизационному продвижению, и персонал должен быть широко в них проинформирован.

1.2. Кадровый резерв как метод служебно-профессионального продвижения персонала

Кадровый резерв - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Работа с резервом, как и многие другие являются комплексной.

Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надёжного функционирования командировки и увольнения работников. Резерв кадров - это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации [3; с.67].

Принято выделять несколько исходных данных для формирования резерва:

- кадровые (личные) дела сотрудников;
- штатное расписание организации;
- планы служебной карьеры [11; с.45].

Работа с резервом кадров строится на определённых принципах и предусматривает несколько этапов.

Общие принципы работы с резервом руководителей:

1. Подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и задачи постоянного улучшения качественного состава руководителей

2. Соблюдение возрастного и на базе высшей школы занимает 4-6 лет, а расцвет творческой деятельности человека наступает в 35-40 лет, возраст кандидатов в резерв для выдвижения в 3. Рациональное определение структур и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трёх кандидатов;

4. Систематический поиск кандидатов в широкой гласности в организации работы с резервом для выдвижения[14; с.78].

При принятии решения о учитываются:

- итоги производственной деятельности вверенного ему участка работы;
- выводы последней аттестации;
- результаты изучения работника путём личного общения,
- отзывов о нём коллег и подчинённых; -итоги
- исследований общественного мнения о кандидатах в руководители;
- результаты изучения личного дела, и другие материалы, характеризующие деловые и личностные качества работника.

Применяются также практические методы: назначение кандидата руководителем коллектива, выполняющего временную задачу; замещение отсутствующего руководителя на время, отпуска; стажировка, дублерство и др.

Наибольшее распространения получили методы:

- изучение личных («биографический»);
- получение произвольных устных и письменных характеристик

(«интервью»);

- обобщение независимых экспертных мнений («экспертиза»);

- психологического работника.

Биографический метод состоит в изучении объективных показателей личности работника по его документам. получить данные, связанные с передвижением работника по должностям и профессиям, его образованием, квалификацией и другими показателями. Однако этот метод даёт неполную картину данных: он не позволяет количество информации об уровне развития личностно-деловых свойств и качеств работника.

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

В процессе осуществления по заранее разработанному сценарию. Основная задача таких бесед состоит в получении большого количества информации об изучаемом работнике с различных точек зрения и по разным направлениям его деятельности.

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

Для получения объективной информации о возможностях и способностях работника часто используются тестирования, в процессе которых изучаются его личностно-деловые характеристики требует особой предварительной подготовки работников, осуществляющих тестирование, и работников,

проходящих его. Указанная работа проводится специалистами-психологами или социологами.

Работа по изучению личности работника требует определенной квалификационной подготовки квалификации кадровиков предполагают:

- наличие практически доступных методик осуществления тестирования работников или проведения опроса экспертов;

- умение работников по кадрам обеспечить проведение инструктажа и подготовительной работы по осуществлению тестирования или опроса экспертов;

- создание системы накопления и его обработки для получения наглядных результатов деятельности кадровиков в сборе информации о степени развития личностно-деловых качеств работника;

- совершенствование системы работы с кадрами с их творческой отдачей и развития способностей [13; с 56].

При формировании резерва руководящих определить базовые должности для каждой категории комплектования резерва для для замещения должности начальника участка базовой является должность мастера, начальника цеха - должность начальника участка и т.д.

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

В резерве каждой номенклатуры соответствующий руководитель определяет права и обязанности условиях промышленного предприятия начальник участка отвечает за качественный отбор, расстановку и использование специалистов на должностях мастеров;

Начальник цеха лично ответственен и качественное замещение должностей начальников участков: директор завода несет ответственность за создание резерва начальников цехов и их работу по планированию и организации формирования, подготовки и кадров осуществляет заместитель руководителя организации (предприятия) по кадрам, а также кадровые службы.

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

Первый этап заключается в организации студентов высших учебных заведений и работников предприятий на профессии управленческого персонала;

Следующий этап - развитие у студентов свойств и качеств, необходимых для освоения будущей профессиональной деятельности;

Затем идёт третий этап - сбор информации о кандидатах в резерв для выдвижения, составление развернутой характеристики на каждого кандидата, создание банка данных о кандидатах в резерв;

Заключительный, четвёртый этап - оценка качеств и определение пригодности кандидата к отбор и зачисление кандидатов в состав резерва на выдвижение.

Одним из важнейших направлений в работе с резервом руководящих кадров выполняется организации их дальнейшего изменения механизма управления производством закономерно повышаются требования к профессиональной подготовке базовой подготовки в высшем учебном заведении руководителю, что достигается, как правило, путем обучения в различных видах и формах системы повышения квалификации и переподготовки кадров управления [12; с.85].

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

Для подготовки резерва руководящих кадров, кроме установленных видов обучения системы повышения квалификации, используются дополнительные формы: учеба в резерв, к преподавательской работе в системе повышения квалификации; обучение в школах и центрах менеджеров и др.

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

- привлечение их к разработке производственной деятельности организации в целом или по отдельным вопросам;
- направление в родственные организации, на предприятия для изучения опыта работы;
- организация стажировки вновь назначенных руководящих работников у опытных руководителей организаций и предприятий; работе научно-технических советов, семинаров, совещаний, к выступлению с докладами, рефератами по технической, экономической, тематике [2; с. 39].

Школы резерва – важное звено руководителей на уровне предприятия, организации, региона. На предприятии приказом руководителя, а возглавляет ее, как правило, заместитель руководителя по кадрам. Методическое руководство школами резерва осуществляется кадров.

Таким образом, процедура принятия обоснованного решения о выдвижении того или иного работника на руководящую должность из состава резерва должна предусматривать:

1. Наличие нескольких кандидатов на данную должность;
2. Оценку профессионально соответствие их требованиям, предъявляемым должностью;
3. Сравнительный анализ оценок качеств достойного.

Завершением работы по формированию и подготовке резерва кадров является выдвижение работника на соответствующую кадров является конечной целью кадровой политики и ключевым звеном всей работы с кадрами управления [4; с. 103].

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

На среднем предприятии, где численность основная часть резерва кадров может быть сформирована за счет собственных работников. Остальная часть пополняется за счет выпускников ПТУ, учебных заведений, которые в период производственной стажировки и работы в специалистов планомерно готовятся на более квалифицированные рабочие места [1; с.98].

Формирование кадрового резерва основывается на следующих принципах:

- актуальность резерва - потребность в быть реальной;
- соответствие кандидата должности и типу квалификации кандидата при работе в определённой должности;
- перспективность кандидата - ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз;
- стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом;
- состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т.д., а также особенности требования к личности кандидата, ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т.д.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- муниципальные служащие, рекомендованные на замещение вышестоящих должностей;

- муниципальные служащие, уволенные с муниципальной службы, при ликвидации органа местного самоуправления - руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;

- главные и ведущие специалисты;

- специалисты, имеющие соответствующее
зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;

- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку [7; с.78].

Первый уровень резерва кадров – все специалисты предприятия, следующий уровень – заместители руководителей резерв составляют руководители различных рангов.

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва:

- по виду деятельности

- по скорости замещения должностей

- по уровню подготовленности и т.д.

В зависимости от целей кадровой работы, либо другую типологию.

1. По виду деятельности:

- резерв развития – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при, при разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую.

- резерв функционирования – группа которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование ориентированы на руководящую карьеру.

2. По времени назначения:

Группа А – кандидаты, которые могут быть должности в настоящее время,

Группа В – кандидаты, выдвижение которых 1-3 года [6; с.28].

Подводя итог, можно сделать вывод, что технология кадровой работы является комплексной, а формирование резерва - жизненно- надежного функционирования предприятий.

Работа с резервом строится на определенных и предусматривает несколько этапов.

При принятии решения о зачислении кандидатов учитываются его индивидуальные показатели. Для этого применяются (биографический метод, экспертиза, метод «интервью»).

При формировании резерва необходимо определить базовые для каждой категории руководителей, источники комплектования резерва для.

Управленческая подготовка является важнейшей квалификации руководителя.

Источниками резерва выступают руководящие работники предприятия, ведущие специалисты и т.д.

Кадровая стратегия включает два исходных элемента: направления. Миссия специалиста по человеческим ресурсам в высококонкурентной среде – наращивать кадровый потенциал корпорации, что бы реализовать стратегию. Менеджер по персоналу становится своеобразным «калибратором» без участия которого не могут быть разработана и реализована никакая стратегия также правильно оценены достигнутые результаты. Обеспечить конкурентоспособность фирмы без партнёрства с человеческим становится всё более трудным делом для руководства корпораций.

Как привлечь в корпорацию и удержать в ней работоспособных, высококвалифицированных и талантливых людей? Над решением обязаны работать менеджеры по персоналу, которые призваны играть в роль «катализатора» в многомерных и долговременных кадровых процессах, обеспечивающих конкурентные преимущества фирме уровня всех её работников [5; с.86].

Корпоративная культура порождает ответственность, а создают конкурентные преимущества. Поэтому менеджер по персоналу должен стратегические задачи:

- 1) создавать конкурентные преимущества фирмы путём повышения уровня ответственности её работников, используя для этого управления корпоративной культурой. Сильная корпоративная культура позволяет

привлекать и удерживать таланты, а плоды их труда репутацию фирме, притягивают новых потребителей и высококвалифицированных работников. Обновление и постоянная адаптация корпоративной культуры к условиям внешней среды нацелены на повышение качества условий труда, обратной связи с работниками и потребителями. Этому служат, форумы, фокус – группы, круглые столы, рекламные кампании. Вовлечение работников в деятельность корпорации способствует повышению у них инициативности и уровня профессиональной самооценки;

2) обеспечивать конкурентные преимущества наращивания её человеческого потенциала, всемерно поддерживая рост профессиональной компетентности работников. Развитие человеческого центрирование на уровне профессиональной компетентности работников кадровых служб, но и линейных руководителей.

Успех развития зависит от того, насколько тщательно на основе диагностики, проводимой кадровыми руководителями, будут составлены индивидуальные планы развития, которые призваны устранить разрыв между растущими профессиональными требованиями и компетентности каждого работника. Составление этих планов основывается на моделях разрабатываемых для каждой должностной позиции [10; с.37].

Этапы работы с резервом:

Работа с резервом предполагает такие этапы, как:

1. Анализ потребности в резерве.

Прежде чем начать процедуру формирования резерва следует:

-определить степень обеспеченность резервом номенклатурных должностей;

-определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей.

В результате, становиться возможным, определить текущую и перспективную потребность в численности резерва кадров необходимо установить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу;

- фактическую численность каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;

- примерный процент выбытия из резерва

- число высвобождающихся в результате управления руководящих работников, которые могут быть использованы для Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Для дальнейшего совершенствования работы по при составлении списков резервов необходимо учитывать следующие моменты:

- категории должностей, которые являются резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенности производства;

- возможность подбора заместителей группы руководителей;

- персональную ответственность расстановку определенной категории кадров.

2. Формирование составления списка резерва списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва следует кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;

- какую форму подготовки применить каждому индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Для формирования списка резерва используют следующие методы:

- анализ документальных данных: характеристика, результаты аттестации работников;

- интервью, беседа: стремление, потребности, работника;

- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;

- оценка деятельности;

- метод заданной группировке работников: сравниваются качества претендентов с требованиями в должности того или иного ранга.

3. При формировании списков такие факторы как:

- требования к должности, описания и оценка рабочего места, оценка производительности труда;

- профессиональная характеристика для успешной работы в соответствующей должности;

- перечень должностей, занимая может стать кандидатом на резервируемую должность;

- предельные ограничения критериев на соответствующие должности: образование, возраст, стаж работы;

- результаты оценки формальных и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;

- выводы и рекомендации последней аттестации;

- мнение руководителей и специалистов смежных трудового коллектива;

- результаты оценки потенциала кандидата: способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками [17; с.78].

При формировании системы качеств должности, наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учёту, являются:

- мотивация труда: интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;

- профессионализм и компетентность –цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность и умение их реализовать, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать её;

- личностные качества и потенциальные возможности – интеллигентности, внимательность, гибкость, , тактичность,

коммуникабельность, организаторские склонности, эмоциональная устойчивость.

Для формирования резерва, как правило, способных к продвижению сотрудников – важно правильно подготовить их к должности продвижение.

Для профессиональной подготовки используют методы:

- индивидуальная подготовка под руководителя;
- стажировка в должности на своём и другом предприятии;
- учёба на курсах в зависимости от планируемой должности [15; с.26].

Для подготовки резерва администрацией три вида программ.

1. Общая программа включает теоретическую подготовку – обновление и пополнение знаний по управления производством; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней подготовкой; обучение специальным для повышения эффективности управления производством. Форма контроля – сдача экзамена.

2. Специальная программа всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: деловые игры по, решение конкретных производственных задач по специальностям. Форма контроля – разработка улучшению производства и их защита.

3. Индивидуальная программа включает повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, следующим направлениям: производственная практика на передовых предприятиях, стажировка на резервной должности.

Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками разделений и планов осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва [9; с.96].

1.3 Управление кадровым резервом

Многие организации при заполнении вакансии руководящих должностей всех уровней управления идут по внутрифирменным системам подготовки менеджеров. В настоящее время достижение стратегических целей организации предъявляет новые требования к уровню квалификации и специалистов управления, так как «управленческий персонал - роста и развития». Сложность формирования тем, что ряд теоретических и методологических проблем в этой области до сих пор не получили необходимой проработки.

В настоящее время, большинство исследований в области методологии развития персонала, направлено на форм обучения и выбор методов подготовки кадров. В условиях всё более возрастающих ограничений со стороны рынка труда, на первый план работы с персоналом решением проблемы недостатка на рынке готовых управленцев является создание системы подготовки собственного кадрового резерва руководителей [8; с.16].

Для большинства промышленных предприятий необходимость управления кадровым резервом обусловлена значительной ставкой на дифференциацию работников в им возможности для проявления инициативы и самостоятельности, условий для повышения квалификации путём профессиональной подготовки и удовлетворения потребности в самоуважении, самовыражении, власти и успехе. приучает его к самостоятельности и ответственности, формирует перспективу материального благосостояния, что позволяет объединять его личные цели с целями и задачами компании. Управление кадровым резервом место в системе управления персоналом, поскольку менеджеры являются самой компании. Это обуславливает необходимость взвешенного, системного подхода к процессу управления резервом для обеспечения качественного планирования, хорошей организованности, прозрачности для всех его участников. В современной организации система управления кадровым системы специализированной деятельности службы персонала и обеспечивает эффективное обоснование,

принятие и реализацию конкурентоспособных в области формирования управленческого корпуса предприятия на практике.

Формирование собственной системы управления с подготовкой преемников требует разработки комплекса таких мероприятий, как определение идеологии, целей и задач системы, создания, внедрение основных и вспомогательных бизнес-процессов, развитие информационного и регламентного сопровождения. Учёные и практики в области персоналом разработали достаточно структурированную резервом, тесно увязывая управление преемственностью руководителей со стратегией развития кадрового потенциала предприятий и организаций.

Целями организации являются:

- эффективное использования персонала для достижения целей организации;
- своевременное обеспечение требуемого количества и качества;
- создание эффективных стимулов для мотивации и развития персонала;
- обеспечение стабильности состава мотивации и лояльности сотрудников, которые связывают свою деятельность с данной организацией, что снижает текучесть кадров [16; с.76].

У работников организации к основным целям можно отнести:

- достижение более высокого социального и должностного статуса, что позволит обеспечить более высокую оплату труда;
- повышение удовлетворённости за счёт получения содержательной и адекватной профессиональным интересам и профессиональных способностей, получения опыта и увеличения личной «капитализации» (увеличение собственной ценности на внешнем рынке труда).

Необходимо отметить, что зачастую в работах современных теоретиков и специалистов по управлению персоналом «профессиональное продвижение», что объясняется единой областью определения данных направлений деятельности службы этом слабо структурирована целеполагание, касающееся

непосредственно управления именно вызывает затруднения при практическом создании системы управления предприятиях и в организациях.

Определение цели управления кадровым резервом менеджеров различных уровней системы управления зависит вида деятельности службы персонала систем управления преемственностью позволил выделить следующие цели в порядке приоритетности:

-наличие кадрового резерва начального этапа развития системы управления кадровым резервом. Данная цель организации в принципе не ведётся работа по формированию и подготовке собственного управленческого персонала, и вопрос о кандидате на вакансию её образования.

-наличие качественного кадрового резерва руководителей. Многие современные организации в вопросах определения стратегии «подготовки или покупки управленческих кадров» идут по пути создания собственного кадрового состава. Реальная существует, но декларативно, а его качественный состав и система влияния на улучшение качественного состава несовершенна.

-обеспечение назначения на руководящие должности именно резервистов. Данная цель актуальна, когда предыдущие цели достигнуты. Это проявляется в том, что кадровый освобождении вакансии руководителя происходит назначение человека не из состава кадрового резерва на эту должность или не из состава кадрового резерва вообще.

-управление адаптацией вновь назначенных руководителей до окончания адаптационного периода [7; с.67].

Подводя итог, необходимо отметить, что определение цели управления кадровым резервом руководителей производится с учётом актуальности цели данной деятельности для текущего работа трудового коллектива с последующим улучшением технико-экономических показателей и социально-психологического климата при кадровых перестановках в руководстве как отдельного структурного подразделения, так и всего предприятия в целом [9; с. 85].

В итоге, говоря о передовой кадровой стратегии резерва, необходимо выделить основную задачу специалиста по человеческим ресурсам – это наращивание кадрового ее бизнес – стратегии. Основной вопрос – это привлечение и удержание в корпорации высококвалифицированных людей. Именно для этого создаются необходимые условия улучшения труда.

При работе с резервом определяется анализ потребности в резерве, формируется список резерва, при этом характеристики специалиста. Подготовка кандидатов ведется по одной из трех видов программ: общая, индивидуальная, специальная.

Включение работника в кадровый резерв приучает его к самостоятельности и ответственности, формирует перспективу материального благосостояния. При цели работников, и делается все, для их достижения.

Выводы по главе 1:

Служебно-профессиональное продвижение представляет совокупность средств и методов должностного продвижения персонала в организации. Одним из важной задачей для надёжного функционирования предприятия. Для этого создаются все необходимые условия, т.е. разрабатываются принципы формирования резерва, и с успехом применяются на практике.

1. Кадровый резерв является источником пополнения кадров; это группа руководителей и
2. Работа с резервом строится на определенных принципах и предусматривает несколько этапов. Управленческая подготовка является важнейшей составной частью квалификации руководителя.
3. Привлечение и удержание высококвалифицированных людей в корпорации – основная задача руководителя.
4. При управлении кадровым резервом формируются цели работников, и делается все, для их достижения.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЛУЖЕБНО-
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА
В ОАО «МАГНИТ» ЗАО «ТАНДЕР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Магнит»
ЗАО «ТАНДЕР»

Закрытое акционерное общество «Тандер» зарегистрировано Регистрационной палатой г. Краснодара от 28.06.1996 г. № 4452, свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц о юридическом лице, зарегистрированном до 01.07.2002 г. серия 23 № 003042166. ОГРН 1022301598549 ИНН 2310031475.

Полное фирменное наименование Общества — закрытое акционерное общество «Тандер».

Юридический адрес: РФ, Краснодарский край, 350002, г. Краснодар, ул. Леваневского, д. 185.

Основным видом хозяйственной деятельности ЗАО «Тандер» является розничная и оптовая торговля продуктами питания, парфюмерно-косметической торговля осуществляется через сеть магазинов, работающих под торговой маркой «Магнит», «Магнит Косметик».

По состоянию на 31.12.2016 г. в состав ЗАО «Тандер» входят:

- 64 Филиала, не выделенных на отдельный баланс;
- 6880 розничных торговых точек, в том числе 146 торговых точек формата гипермаркет;
- представительство ЗАО «Тандер» в Китайской Народной Республике.

Среднесписочная численность работников Общества за 2016 год составила 128744 человек.

Органами управления Общества являются:

- общее собрание акционеров;
- единоличный исполнительный орган (генеральный директор).

Генеральный директор: с 28.06.2006г. по настоящее время - Гордейчук Владимир Евгеньевич.

Лицом, ответственным за организацию и ведение бухгалтерского учета и составление отчетности в 2016 г., является Гордейчук Владимир Евгеньевич.

Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества является Ревизионная комиссия.

Совет директоров и Ревизионная комиссия избираются Общим собранием акционеров.

Уставный капитал Общества составляет 100 000 тыс. руб. и состоит из 10 000 000 тыс. штук обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 0,01 руб. каждая. Все выпущенные акции оплачены. В 2016 г. изменение размера уставного капитала ЗАО «Тандер» не производилось.

Резервный капитал ЗАО «Тандер» составляет 15 000 тыс. руб. или 15 % уставного капитала ЗАО «Тандер». Аудитор Общества: Общество с ограниченной ответственностью Аудиторская фирма «Фабер Леке». Юридический адрес: 350049 г. г. Краснодар, ул. Красных Партизан, д. 144/2.

Сеть магазинов «Магнит» - одна из ведущих розничных сетей по торговле продуктами питания в России. Сеть «Магнит» является одной из ведущих розничных компаний по год составила 448,661.13 миллионов рублей.

Учредительным документом общества является Устав (Приложение 1).

Высшим органом управления общества является Общее собрание акционеров.

Совет директоров общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, за федеральными законами и уставом к компетенции Общего собрания избирается Общим собранием акционеров общества в составе 7 (семи) членов.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется коллегиальным исполнительным органом общества (Правлением) и единоличным исполнительным органом общества (Генеральным директором).

Права и обязанности, Генерального директора по осуществлению руководства текущей Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными правовыми актами Российской Федерации.

В обществе создается резервный фонд в размере 15 процентов уставного капитала общества. Величина ежегодных отчислений в резервный фонд общества составляет 5 % от чистой прибыли производятся до достижения размера резервного фонда, предусмотренного уставом.

Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:

- сдача внаем собственного нежилого оптовая торговля мясом, включая мясо птицы, мясными изделиями и консервами из мяса и мяса птицы; молочными продуктами; пищевыми напитками; алкогольными напитками, кроме пива; пивом; сахаром; сахаристыми кондитерскими изделиями, включая шоколад; кофе, чаем, какао и пряностями; рыбой и рыбными консервами; готовыми пищевыми продуктами, включая питанием и прочими гомогенизированными пищевыми продуктами; мучными кондитерскими изделиями; мукой и макаронными изделиями; крупами; солью; прочими пищевыми продуктами, не включенными в средства; парфюмерными и косметическими товарами, туалетным и хозяйственным мылом;
- розничная торговля в преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;
- прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- осуществление всех видов порядке, установленном действующим законодательством;
- осуществление координации деятельности частности, привлечение финансовых ресурсов и предоставление денежных средств дочерним обществам);
- иные виды деятельности, не противоречащие законодательству.

«Магнит» является лидером по количеству магазинов и территории их размещения. На 31 декабря 2016 года сеть компании, из них: 6046 магазинов в

формате «магазин у дома», 126 гипермаркетов, 20 магазинов «Магнит Семейный» и 692 магазина «Магнит Косметик».

Магазины розничной сети «Магнит» расположены в 1605 населенных пунктах Российской Федерации. Зона покрытия территории, которая растянулась с запада на восток от Пскова до Нижневартовска, от Архангельска до Владикавказа. Большинство магазинов расположено в Кавказском, Центральном и Приволжском Федеральных округах.

Также магазины «Магнит» находятся в Северо-Западном, Уральском и Сибирском округах. Магазины розничной сети «Магнит» крупных городах, так и в небольших населенных пунктах. Около двух третей магазинов компании работает в городах с населением процесс доставки товаров в магазины возможен благодаря мощной логистической хранения продуктов и оптимизации поставки их в магазины, в компании создана дистрибьюторская сеть, включающая 18 распределительных продуктов во все магазины розничной сети позволяет осуществить собственный автопарк, который насчитывает автомобиль.

Ежегодное открытие не менее» и не менее 250 магазинов косметики в населенных пунктах с численностью от 5000 человек и в населенных пунктах с численностью от 50 000 человек.

Кроме того, розничная сеть «Магнит» является одним из крупнейших работодателей в России. На сегодняшний превышает 180 000 человек. Компании неоднократно присуждалось звание «Привлекательный работодатель года».

В Белгородской области находятся магазины «Магнит»: в г.Алексеевка, г. Белгород, г. Валуйки, г. Грайворон, г. Губкин, г. Короча, г. Новый Оскол, г. Старый Оскол, г. Строитель, г. Шебекино, п. п. Пролетарский, п. Прохоровка, п. Разумное, п. Таврово, п. Вейделевка, п. Дубовое, п. Ивня, п. Маслова Пристань, п. Ракитное, п. Северный, п. Уразово, п. Чернянка.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности магазинов «Магнит» проводится на основании бухгалтерской отчетности общества. Достоверность

данных, содержащихся в годовых отчетах общества, годовой бухгалтерской отчетности, должна быть подтверждена Ревизионной комиссией общества.

Перед опубликованием обществом бухгалтерской отчетности общество обязано привлечь для ежегодной проверки и финансовой отчетности аудитора, не связанного имущественными интересами с. Годовые отчеты общества подлежат предварительному утверждению Советом директоров общества не позднее, чем за 30 дней до даты проведения акционеров.

Финансовое состояние определяет конкурентоспособность предприятия и его потенциал в деловом сотрудничестве, является гарантом эффективной реализации экономических интересов всех деятельности.

Анализ финансовой отчетности проводится на основе бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках.

Горизонтальный анализ баланса за анализируемый период показал, что валюта баланса за анализируемый период 2016-2014 г.г. значительно увеличилось на увеличения внеоборотных активов на 59 772 609 тыс. руб. и увеличение составило в основном за счет увеличения основных средств на и долгосрочных финансовых вложений 139,9%.

Оборотные средства значительно увеличились за аналогичный период на увеличения дебиторской задолженности на увеличение денежных средств в кассе и на расчетном счете на. или на 314,6% за счет увеличения торговых точек за 2016 год.

Анализ капитала и резервов показывает, что нераспределенная прибыль увеличилась на увеличении капитала предприятия. Долгосрочные обязательства у предприятия увеличились на 39 831 953 тыс. руб., в основном за счет долгосрочных заемных средств и кредитов банка 38 104 727 тыс. руб. что говорит о том, что предприятие использует заемные средства для расширения оптовых продаж в стране. Долгосрочные кредиты и займы Общества представлены следующим образом

По состоянию на 31.12.2016 г. Общество не имеет просроченных обязательств по займам и кредитам. Краткосрочные обязательства состоят из заемных средств и кредиторской задолженности и за анализируемый период увеличились на краткосрочных заемных средств показала, что отмечается погашение и увеличение краткосрочных заемных средств, сроком погашения менее чем 12 месяцев увеличение составило 184,4%.

Кредиторская задолженность увеличилась за анализируемый период на 28 296 612 тыс. руб. и рост составил заемных средств, кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками.

Таким образом, можно отметить, что структура баланса характеризуется интенсивным ростом имущества торговой количества магазинов, торговой площадей по всей России.

Анализ структуры финансовой отчетности на примере бухгалтерского баланса показывает, что в 2016 году в структуре актива баланса наибольшую долю составляют активы, что характеризует специфику деятельности предприятия. В оборотных активах предприятия в 2015 году запасы и дебиторская задолженность.

Анализ финансового состояния на основе финансовой отчетности показывает, что структура баланса находится на удовлетворительном уровне.

Показатели прибыли предприятия: валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, чистая прибыль.

Все показатели отчета о прибыли за анализируемый период значительно увеличились в 2 и более раза, что говорит об интенсивном росте основных показателей эффективности.

Компанией за 2015 год получена прибыль до налогообложения в сумме 24 502 852 тыс. руб. тыс. руб.

Сумма налога на прибыль, определенная исходя из бухгалтерской прибыли (сумма условного расхода по налогу на прибыль), за отчетный год Налог на прибыль по данным деклараций по налогу на прибыль организаций составил в 2016 году прибыль отличается от налоговой базы по налогу на

прибыль за отчетный период, рассчитанной в порядке, установленном главой 25 НК РФ. Постоянные и временные разницы в основном вызваны переоценкой в бухгалтерском учете финансовых вложений, по которым можно определить текущую рыночную стоимость; признанием для целей налогового учета расходов амортизационной премии по капитальным вложениям в основные средства; различным порядком признания расходов в бухгалтерском и налоговом учете.

Доходы и расходы по обычным видам деятельности подразделяются.

За 2016 г. показатели выручки, себестоимости и валовой прибыли Общества по видам деятельности представлены следующим образом 2016 г. показатели выручки, себестоимости и валовой прибыли

Выручка от реализации основной деятельности складывается от розничной, оптовой и прочей торговли. За 2016 г. показатели выручки от розничной реализации значительно увеличились, которая всей выручки от основной деятельности.

Состав коммерческих расходов и их динамика показывает, что коммерческие расходы растут за счет расходов на оплату труда, расходы на аренду имущества и оплату коммунальных услуг, налогов и сборов, страховых взносов в соответствии с ростом продаж в государственные внебюджетные фонды.

Факторы, которые повлияли на увеличение прибыли предприятия за анализируемый период: конфет, вафельных трубочек и др. конфет;

- значительное увеличение объема асширение географии сбыта и продвижение продукции на новые территориальные рынки;

- увеличение новых видов продукции и расширение ассортимента продукции;

- снижение себестоимости за счет экономии на условно-постоянных расходах;

- сдерживание роста управленческих расходов;

Показатели деятельности предприятия представлены в таблице 2.8.

Показатели рентабельности характеризует относительную доходность или прибыльность, измеряемую в процентах к затратам средств или имущества.

Показатели оценки финансовых результатов предприятия:

Затраты на 1 рубль выручки определяются как отношение себестоимости к выручке и показывают, сколько получено рублей затрат на 1 рубль выручки от реализации.

Рентабельность продаж определяется как отношение прибыли от продаж к выручке от реализации основной деятельности, умноженное на 100%.

Рентабельность производства определяется как отношение чистой прибыли к себестоимости основной деятельности, умноженное на 100%.

Рентабельность активов определяется как отношение чистой прибыли к активам, умноженное на 100%.

Рентабельность основных средств определяется как отношение чистой прибыли к основным средствам, умноженное на 100%.

Анализ показателей оценки экономической эффективности предприятия показал следующее:

Сеть «Магнит» является одной из ведущих розничных компаний по объему продаж в России. Анализ баланса показал, что валюта баланса увеличивается, увеличивается капитализация активов, что является положительной тенденцией в деятельности предприятия и происходит сильный рост компании.

2.2 Система управления персоналом и анализ кадрового состава магазина ОАО «Магнит» ЗАО «ТАНДЕР»

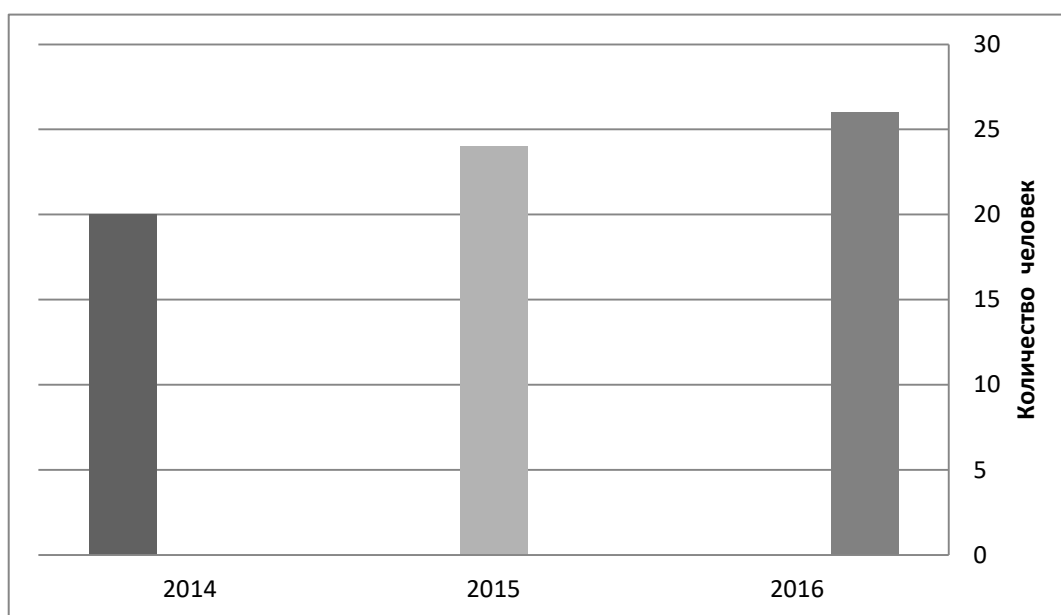
Анализ системы управления персоналом будет производиться на примере магазина «Магнит», который находится в городе Старый Оскол, м-н Жукова, 25.

В магазине «Магнит» используется линейная структура управления. Для этой структуры характерно директора. Преимущества данной структуры: обеспечение принципа единоначалия, ясность и четкость связей управления, оперативность управления.

В организации действует Правила внутреннего трудового распорядка.

Для обеспечения функционирования трудовых ресурсов менеджмент руководствуется в своей деятельности Государственным стандартом «Торговля» ГОСТ Р 51303-99.

В настоящее время списочная численность персонала магазина «Магнит» составляет основных кадровых процессов, что наибольшая численность работников наблюдается в 2016 году, также в 2016 году было



принято наибольшее число персонала за исследуемый период.

Динамика персонала по приему представлена на рисунке 2.2

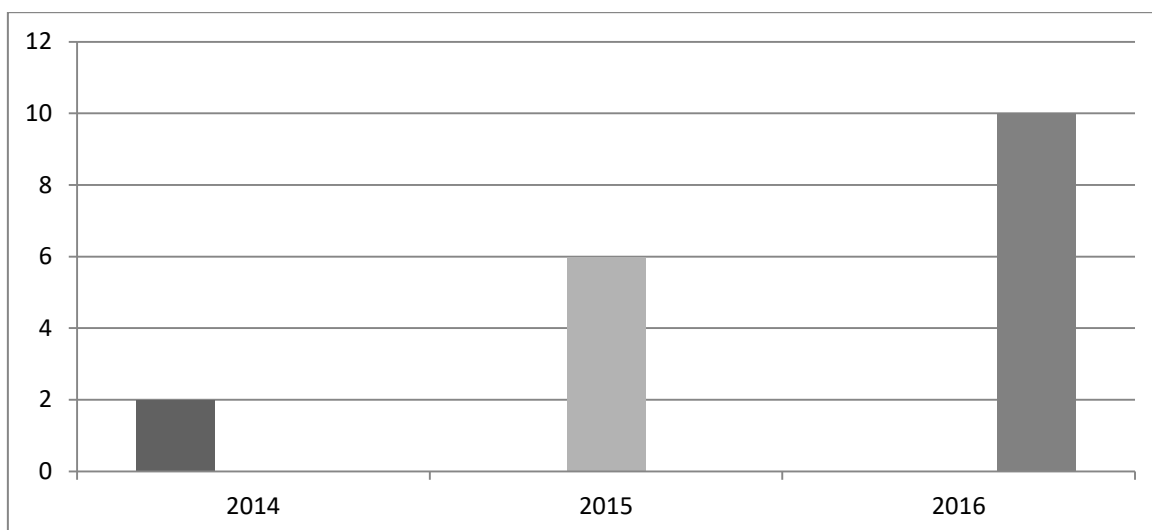


Рис.2.2 Динамика персонала по приему

Далее рассчитаем коэффициент оборота по приему, который определяется как соотношение количества принятых работников к среднесписочной численности:

Анализ выбытия персонала представлен на рисунке 2.3

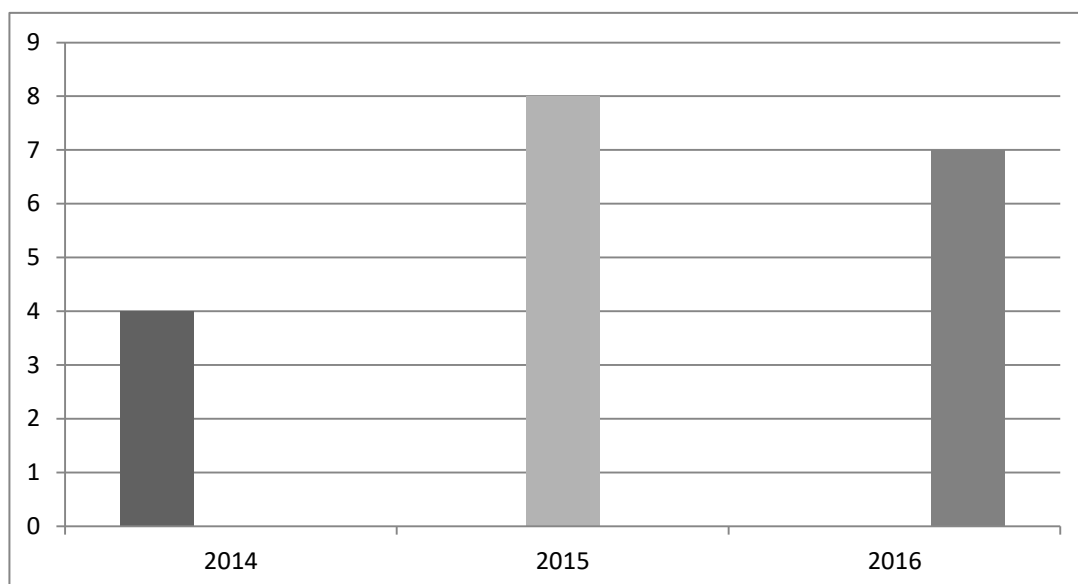


Рис. 2.3 Анализ выбытия персонала

Анализ данного рисунка показывает, что в 2015 году выбыло больше персонала за исследуемый период.

Коэффициент оборота по выбытию персонала определяется как соотношение выбывших за отчетный период к среднесписочной численности работников

Характеристика движения рабочих кадров по коэффициентам оборота не раскрывает причин выбытия. Поэтому движение рабочей силы следует анализировать ещё и с организации труда и быта рабочих кадров предприятия. Она характеризуется коэффициентом текучести. Который определяется как соотношение количества уволившихся работников за минусом количества уволенных за нарушение дисциплины к среднесписочной численности работников:

Коэффициент постоянства кадров определяют как соотношение среднесписочной численности работников за минусом количества уволенных к среднесписочной численности работников:

Квалифицированный уровень кадров во многом зависит от их возраста, образования и опыта работы. Поэтому в процессе количественного анализа состава кадров рассмотрим изменение в составе кадров по возрасту, образованию и опыту.

Представим возрастную структуру ОАО «Магнит» (Рис. 2.4).

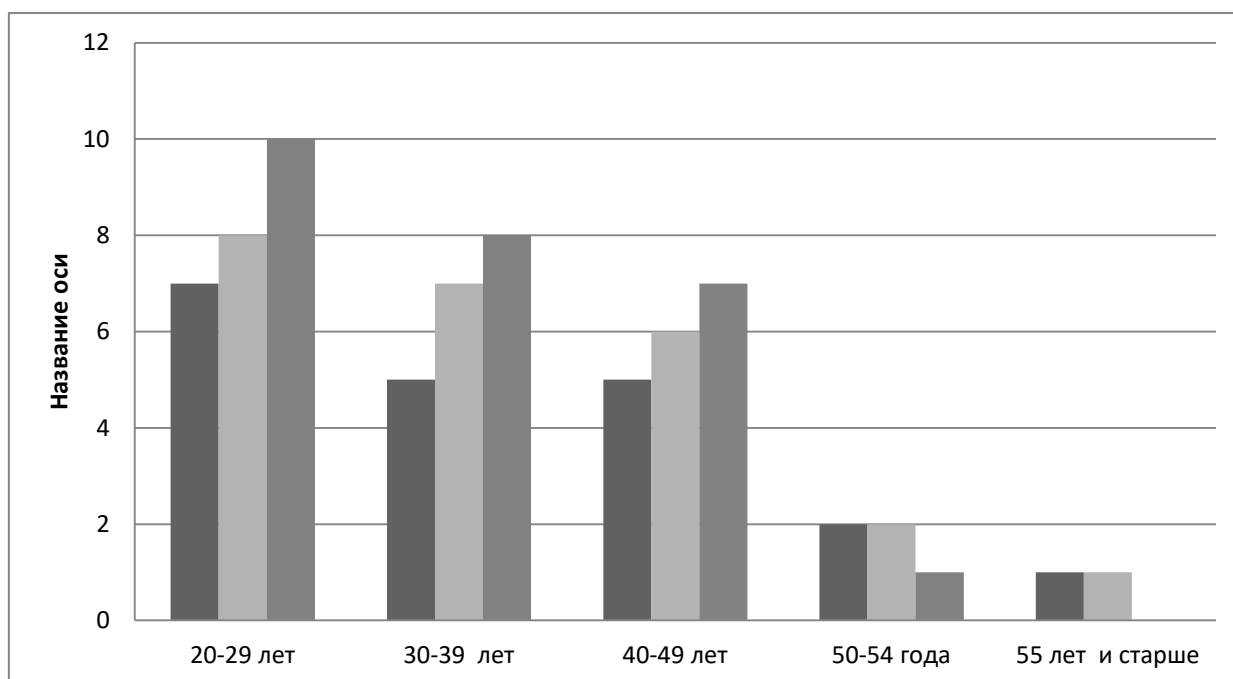


Рис. 2.4 Динамика персонала по возрасту

Структура персонала по возрасту в % соотношении в 2016 году представлена на рисунке 2.5.

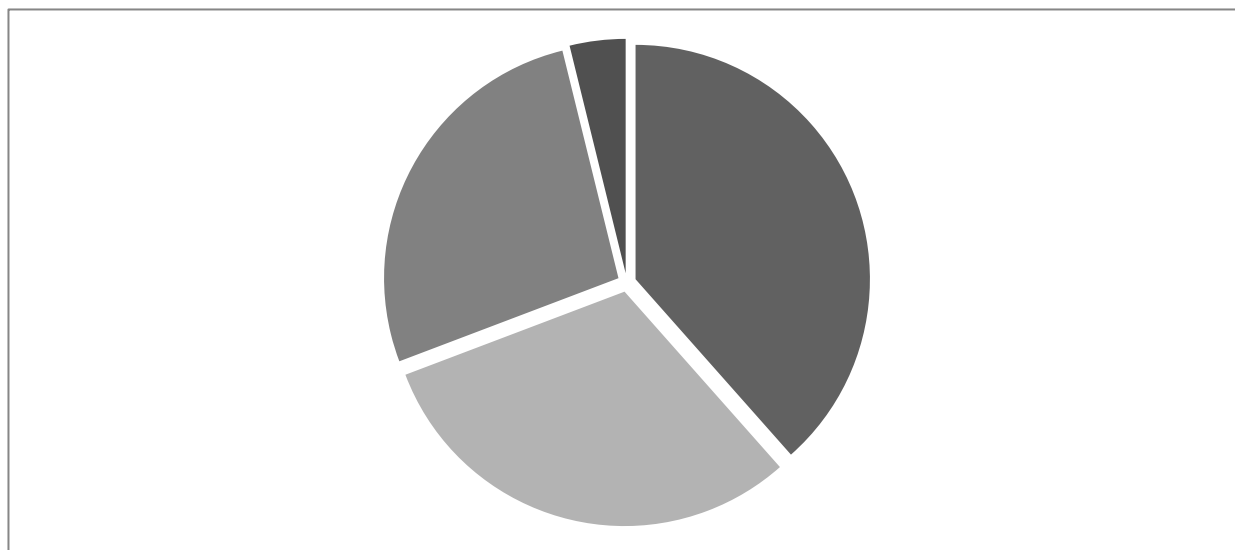
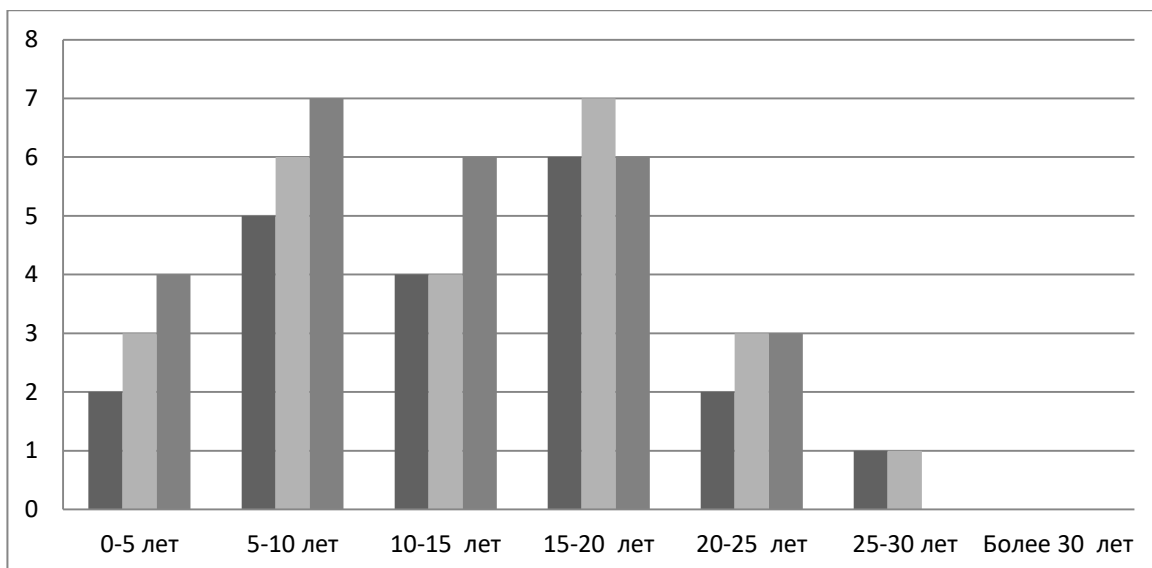


Рис. 2.5 Структура персонала по возрасту в %

Анализ рисунка показывает, что самой многочисленной возрастной группой работников являются работники, которые находятся в возрасте от 30 до 39 лет, а также группа сотрудников, которые находятся в возрасте от 40 до 49 лет. Самой малочисленной группой работников является группа в возрасте от 50 до 59 лет.

Важнейшей качественной характеристикой персонала является анализ персонала по стажу (рис. 2.6).



2.6 Анализ персонала по стажу

Анализ данного рисунка показывает, что основная масса персонала имеют стаж работы от 5 до 20 лет. Меньшие показатели имеются в группах по стажу от 0 до 5 лет и выше 20 лет. В процентном отношении распределение персонала по стажу в магазине «Магнит» представлено на рисунке 2.7.



Рис. 2.7. Распределение персонала по стажу в %

Как видно из данного рисунка больший % работников имеет стаж от 5 до 10 лет. Данный факт говорит о том, что в коллективе трудятся в основном молодые люди.

Важным является распределение персонала по полу (рис.2.8).



Рис. 2.8 Распределение персонала по полу

Анализ персонала по полу показал на преобладание в коллективе что обусловлено отраслью предприятия.

Анализ показателей по образованию показал, что основная масса работников имеет среднее профессиональное и высшее образование (рис. 2.8).

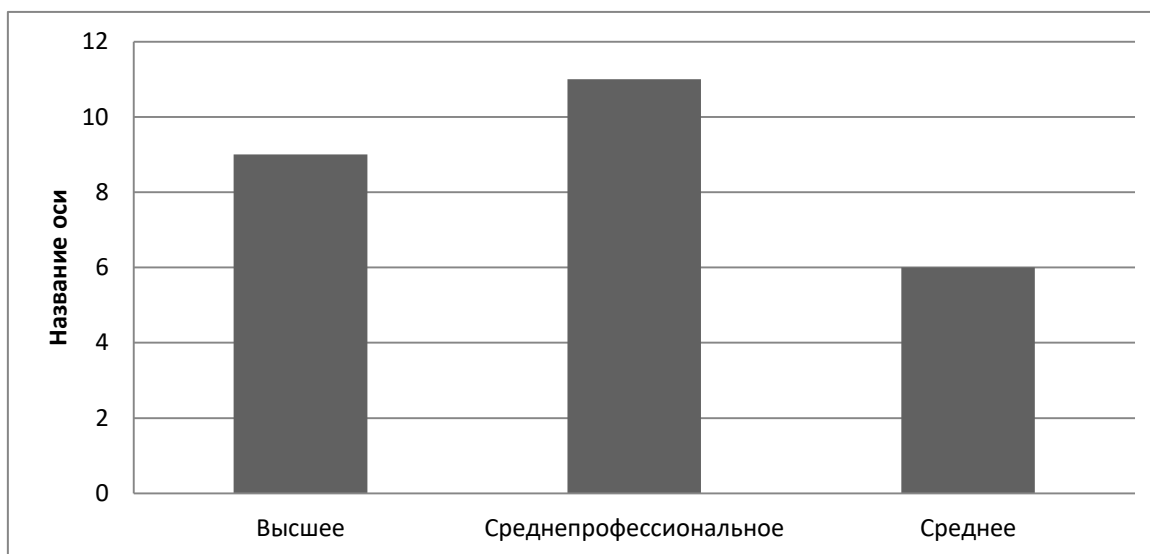


Рис. 2.8 Распределение персонала по образованию

В процентном соотношении распределение персонала по образованию представлено на рисунке 2.9.



Рис. 2.9 Распределение персонала по образованию в %.

Анализ данного рисунка показал, что наибольшее количество персонала имеют среднее профессиональное образование, что составляет числа работников имеют высшее образование и имеют среднее образование. Определим соответствие образования занимаемой должности работников коэффициент соответствия образования занимаемой должности в ОАО «Магнит» достаточно высок. Руководство и образование соответствующего профиля. Для остальных категорий работников, в частности продавцов жестких требований по полученной этом, следует отметить, что среди продавцов имеются работники с высшим профессиональным образованием.

Сотрудники службы безопасности имеют лицензию, позволяющую осуществлять данный вид качество персонала имеет достаточно высокие показатели.

2.3 Анализ актуальной системы управления кадровым резервом ОАО «Магнит» ЗАО «ТАНДЕР»

Основным нормативно-правовым документом, регламентирующим деятельность по формированию кадрового резерва и работы с ним является Положение о кадровом резерве.

В соответствии с Положением о кадровом резерве в его состав включаются работники и кандидаты, кандидатов на вакантные должности занимает в механизме управления персоналом особое место.

При анализе системы формирования и необходимо проанализировать:

- Систему формирования кадрового резерва
- Многоуровневую систему обучения и роста.

Кадровый резерв формируется посредством профессионального конкурса «Лучший сотрудник года», который проводится ежегодно.

Данный конкурс призван высокими показателями в работе и профессиональными достижениями. Традиционно состязание включает в себя три этапа.

На первом — непосредственные руководители подразделений. Затем оценку конкурсантам дают региональные руководители. Финалистов определяют директора бизнес-направлений. Основными критериями отбора самых успешных стали: уровень профессиональных компетенций, отличные показатели работы и личный вклад в развитие компании.

В 2016 году в конкурсе приняли участие сети. Из них еловек стали лучшими в своих подразделениях, победителями по бизнес-направлениям. И только 5 человек были удостоены звания «Лучший сотрудник компании». Все победители получили памятные подарки и денежные призы.

В целом, в компании созданы все условия для того, чтобы трудолюбивый и амбициозный сотрудник мог вырасти до уровня ТОП – менеджера. Сотрудник сети «Магнит» проходит предполагающую и теоретическое и практическое обучение на любом уровне и в любом качестве – стажера, специалиста, руководителя.

Стоит отметить, что существует не только очное, но и дистанционное обучение. Для руководителей разных уровней предусмотрена программа тренингов, развивающая управленческие навыки.

Сотрудники имеют возможность личного и профессионального развития. Самой же большой ценностью работы в компании «Магнит» для многих является шанс войти в команду профессионалов, вместе с которыми можно решать самые сложные задачи.

В Компанию охотно принимают выпускников колледжей и ВУЗов. Для студентов, совмещающих работу и учебу, предлагается гибкий рабочий график, неполный рабочий день, «Молодежный проспект» и «Зеленый вход».

Каждый сотрудник имеет возможность совершенствовать свои профессиональные навыки. Отработав определенный срок, каждый сотрудник может повысить свою категорию, пройдя иной категории по результатам аттестации гарантирует сотруднику ежемесячную премию.

В компании работает комитет «Магнит – идея». сотрудников инициативы и новации в обязательном порядке рассматриваются комитетом. Авторы предложенных проектов отмечаются премией и вносятся в кадровый резерв.

Включение кандидата в кадровый резерв происходит на основании заявок (предложений, рапорта), либо по решению аттестационной комиссии.

Руководители структурных подразделений подготавливают заявки на включение подчиненных им выбирает кандидатов, основываясь на результатах работы за год, наличии дисциплинарных взысканий, поощрений.

В составе резерва сотрудники находятся по несколько лет, некоторые из них даже более 6 лет. Нет вакансии – нет движения в кадровом резерве. При наличии вакансии на руководящую должность, в первую очередь, рассматривают кандидата из резерва не кандидата с внешнего рынка.

Подготовка сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, производится по Плану работы с кадровым резервом, в котором предусмотрены конкретные мероприятия, обеспечивающие приобретение практических знаний. Планы работы с кадровым резервом включают:

- обучение, переподготовку или повышение квалификации работников с целью получения дополнительных знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения объемов работ, обязанностями руководящих и вышестоящих работников;

- выполнение работником отдельных производственных и иных заданий, входящих в обязанности руководящих или предусмотренных должностью, по которой он включен в кадровый резерв;

- стажировки и временное исполнение обязанностей руководящих или вышестоящих работников;

- дополнительное изучение деловых и, знаний и умений сотрудников, включенных в кадровый резерв.

Создание кадрового резерва необходимо для высвобождаемых вакансий наиболее подготовленными работниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие – по смежным направлениям.

При этом, в ходе анализа работы с выявлены проблемные зоны:

- Зачисление в резерв носит формальный характер, не учитывается специфика работы и не всегда носит системный кадрового резерва, как правило, не осведомлены о перспективах карьерного роста, вариантах их возможных служебных сотрудников, стоящих в кадровом резерве не доступен для всеобщего обозрения.

- При формировании кадрового резерва не кандидатов, которые позволяют получить полную картину личностных и профессиональных качеств, знаний и умений сотрудника, умений проявлять их в работе.

- Выбор кандидатов в резерв основан на субъективной оценке руководителей. Не берется во внимание направленность психологии личности. Далеко не каждый человек является руководителем прекрасные исполнители. Если у сотрудника хорошие показатели в работе как специалиста, то совсем не обязательно он сможет так же хорошо выполнять работу руководителя.

Таким образом, существующая система формирования и управления кадровым резервом требует мероприятий по ее совершенствованию.

Выводы по главе 2:

Основным видом хозяйственной деятельности ЗАО «Тандер» является розничная и оптовая торговля продуктами питания, парфюмерно-косметической продукцией и другими аналогичными товарами. Розничная торговля осуществляется через сеть магазинов, работающих под торговой маркой «Магнит», «Магнит Косметик».

Сеть «Магнит» является одной из ведущих розничных компаний по объему продаж в России.

Анализ баланса показал, что валюта баланса увеличивается, увеличивается капитализация активов, что является положительной тенденцией в деятельности предприятия и происходит сильный рост компании.

Наибольшее количество персонала имеют среднепрофессиональное образование, что составляет общего числа работников, 35% работников имеют высшее образование и имеют среднее образование.

Коэффициент соответствия образования занимаемой должности в магазине «Магнит» равен 0,95, что показывает достаточно высокий уровень.

Основным нормативно-правовым документом, регламентирующим деятельность по формированию кадрового резерва и работы с ним является Положение о кадровом резерве.

Кадровый резерв формируется посредством профессионального конкурса «Лучший сотрудник года», который проводится ежегодно.

При этом, в ходе анализа работы с кадровым резервом были выявлены проблемные зоны:

- Зачисление в резерв носит формальный характер, не учитывается специфика о перспективах карьерного роста, вариантах их возможных служебных перемещений. Список сотрудников, стоящих в кадровом резерве не доступен для всеобщего обозрения.

- При формировании кадрового резерва не применяются методы оценки кандидатов, которые позволяют получить и профессиональных качеств, знаний и умений сотрудника, умений проявлять их в работе.

- Выбор кандидатов в резерв основан на субъективной оценке руководителей. Не от природы, есть и прекрасные исполнители. Если у сотрудника хорошие показатели в работе как специалиста, то совсем не обязательно он сможет так же хорошо выполнять работу руководителя.

ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОАО «МАГНИТ» ЗАО «ТАНДЕР»

3.1 Мероприятия по совершенствованию работы с кадровым резервом

В ходе анализа системы формирования и работы с кадровым резервом в ОАО «Магнит» был выявлен ряд недостатков:

- Зачисление в резерв специфика работы и не всегда носит системный подход. Кандидаты из кадрового резерва, как правило, не осведомлены о перспективах карьерного роста, вариантах перемещений. Список сотрудников, стоящих в кадровом резерве не доступен для всеобщего обозрения.

- При формировании кадрового резерва кандидатов, которые позволяют получить полную картину личностных и профессиональных качеств, знаний и умений сотрудника, умений проявлять их в работе.

- Выбор кандидатов в резерв руководителей. Не берется во внимание направленность психологии личности. Далеко не каждый человек является руководителем от природы, есть и хорошие показатели в работе как специалиста, то совсем не обязательно он работу руководителя.

- Отсутствие списков будущих выпускников высших и средних специальных профильных учебных заведений на существующих недостатков позволил выделить основные проблемы работы с кадровым резервом ОАО «Магнит».

- формальный характер существующего выдвижения в кадровый резерв;

- отсутствие методов оценки для формирования кадрового резерва;

- отсутствие индивидуального подхода в формировании кадрового резерва.

Анализ обозначенных проблем позволил данного проекта:

1. Выявление способностей и определение новых возможностей работников, развитие стратегического потенциала;
2. Определение деловых качеств сотрудников, возможности их дальнейшего использования и служебного продвижения, в том резерв на выдвижение;
3. Заблаговременная подготовка перспективных руководящей работы.

При формировании списка кандидатов в кадровый учитываются следующие факторы:

- требования к должности, уровень образования, опыт работы;
- профессиональная характеристика непосредственным руководителем и подтверждающая успешность выполнения работы в так же результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками);
- индивидуальные особенности кандидатов планируемой должности, оценка которых осуществляется непосредственным специалистом службы управления персоналом;
- выводы и рекомендации аттестации;
- мнение руководителей и специалистов, в подразделений.

Кадровый резерв необходимо планировать и. Возможно, разделить кадровый резерв по группам:

- Стратегический резерв – кадровый резерв на ЗАО «Тандер»;
- Резерв корпоративного развития – кадровый резерв на должности руководителей подразделений ЗАО «Тандер»;
- Базовый резерв – кадровый резерв специалистов, назначение на которые осуществляется приказами руководителей подразделений ОАО «Магнит»
- Молодежный резерв – кадровый резерв из перспективных молодых людей ОАО «Магнит».

В работе с резервистами необходимо использовать метод временного назначения. На период отсутствия сотрудника, командировки),

занимающего руководящую должность, назначается должность и списка резерва.

Система формирования кадрового резерва организации прозрачной и понятной, показывать карьерные перспективы сотрудника, и мотивировать его на ускоренное развитие, повышение своего профессионализма осознаваемых целей.

Чтобы сделать отбор персонала в кадровый подобрать сотрудников в соответствии с той должностью на которую планируется работник. Осуществит это возможно с помощью системы компетенций, отражать профиль должности.

Основу действующей в России системы Квалификационные справочники (ЕТКС – по профессиям рабочих, ЕКС – по должностям служащих). Они, используются для предоставления льгот и компенсаций, тогда как изначально были призваны выполнять и ряд других функций в и нормирования труда, оплаты труда, подготовки кадров.

Минтруд России подготовил Порядок профессиональных стандартов - проект распоряжения Правительства РФ от 6 ноября 2012 года об утверждении Плана разработки профессиональных стандартов на 2012-2015 годы с целью формирования Национальной системы компетенций и квалификаций.

Профессиональный стандарт –, которые могут предъявляться к нему в целях осуществления его профессиональной деятельности. Профессиональные стандарты станут основой для разработки образовательных стандартов.

Таким образом, профессиональные ближайшем будущем будут играть большую роль в деятельности человека и на рынке труда.

Для эффективного управления компетенциями на прогнозирование компетенций на перспективу, развитие (приращение) компетенций.

Формирование системы работы с кадровым резервом прозрачность. Это позволит персоналу увидеть карьерные перспективы, что мотивирует его на

ускоренное развитие, повышение своего осознаваемых целей. Позволит пробудить «здоровую» конкуренцию у сотрудников, состоящих в резерве.

Система должна охватывать разные для подготовки профессиональных кадров с учетом специфики деятельности Института, для замещения максимального количества должностей на момент, для надежного функционирования предприятия. Это обеспечит вакантных должностей в случае болезни, отпуска, командировки, увольнения.

Заполнение вакансий внутренними ресурсами затраты на подбор, обучение и адаптацию нового сотрудника, а также инвестиций в развитие персонала, что в свою очередь значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению кадровым резервом должна предполагать комплексность работ и непрерывность

Чтобы польза от кадрового резерва была максимальной, этот процесс должен быть непрерывным. Это гарантирует потенциала организации, а также его соответствие меняющимся условиям внешней и внутренней среды. Только в этом случае ключевые позиции в наиболее эффективными в данных условиях. Для совершенствования системы резерва предлагается упорядочить кадровый резерв с помощью Уровневой системы основана на разделении резерва по видам деятельности на резерв развития и резерв функционирования.

В резерв развития входят на профессиональное развитие своей карьеры, готовящиеся к замещению должностей узконаправленных специалистов.

Резерв функционирования (управления) –и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру, готовящиеся к замещению руководящих должностей.

Резерв функционирования состоит из кандидатов на замещение руководящих должностей среднего звена – начальники групп, партий, отделов, заместители. Уровень универсалов предназначен на замещение руководителей высшего звена – директор института, главный директора по направлениям.

Накапливая профессиональный опыт, потенциал сотрудника увеличивается, и потребность в руководстве может определенной степени

зрелости, при наличии потребности в кандидатах резервист может пройти дополнительную оценку и перейти в резерв другого уровня.

Зачисление сотрудников в резерв должно быть оценки кандидатов, которая должна учитывать:

- результаты оценки формальных требований образования, стаж работы, содержание личного дела);

- итоги производственной деятельности работника;

- выводы и рекомендации последней аттестации; подчиненных (при наличии);

- результаты оценки потенциала, психологического тестирования (возможный уровень руководства, способность к овладеть теорией и практическими навыками, уровень конфликтности, наличие лидерских качеств).

Особое внимание должно уделяться результатам тестирования и оценке потенциала. На основании этих результатов видам резерва. Сотрудники, имеющие внутренний потенциал для работы руководителя и могут быть зачислены в кадровый резерв второго, имеющие потенциал к профессиональному росту зачисляются в кадровый резерв первого уровня. Для определения этих характеристик должен применяться тестов.

Существует множество различных тестовых методик, позволяющих составить социально-психологический образ поведенческие характеристики. Свести результаты разных тестов воедино, проанализировать их, и составить полную характеристику человека работа достаточно много времени. К тому же имеет место человеческий фактор при составлении анализа. Существуют и комплексные программные средства, позволяющие провести требуемую оценку личности.

По результатам комплексной оценки подходящих в кадровый резерв. После зачисления составляются индивидуальные планы. При формировании программы обучения принимается во внимание, в компетентности персонала, так и желание самих сотрудников повысить свою квалификацию.

Рассмотрим работу с кадровым резервом на каждом из уровней.

Первый уровень – специалисты.

На этот уровень зачисляются профессиональное развитие своей карьеры, готовящиеся к замещению должностей узконаправленных специалистов.

Для того чтобы вырастить грамотного иногда требуется несколько лет практической работы, для изучения в организации. Для ускорения этого процесса необходимо применять передавать многолетний опыт, особенности специфики работы в отрасли от высококлассных специалистов, давно работающих в организации.

Второй уровень предлагаемой системы – руководители.

Уровень руководителей предназначен для подготовки кандидатов на замещение руководящих должностей среднего звена – начальников отделов. На втором уровне программа обучения обязательное обучение основным управленческим навыкам:

- Базовые знания и инструменты современного руководителя.
- Эффективные коммуникации.
- Управление конфликтами.
- Управление персоналом: обязательные знания руководителя.
- Трудовое законодательство: обязательные знания руководителя.

Данное обучение целесообразно проводить с помощью внешних обучающих организаций.

Третий уровень – универсалы.

В резерв данного уровня включаются сотрудники, которые являются высококлассными звена. Те, кто на практике знают весь рабочий процесс. Руководитель высшего звена управления должен обладать системными знаниями и панорамным видением.

В качестве обучения (развития) на могут быть использованы следующие методы и направления:

- временное замещение руководителя на период командировки;
- стажировка, дублерство;

- назначение руководителем задачу;
- групповые семинары – тренинги.

Контроль за ходом внедрения проекта будет осуществлять руководство организации, а также ответственные исполнители.

Таким образом, данный проект носит в большей степени организационный характер и требует. В процессе реализации намеченных мероприятий по формированию и совершенствованию работы с кадровым резервом необходимо учесть риски проекта.

Риски способны оказать предприятия в процессе реализации намеченных мероприятий проекта.

Анализ реестра рисков показал наибольшую вероятность возникновения негативных коллективе и возникновение конфликтных ситуаций.

В целях нейтрализации рисков необходимо вести разъяснительную работу среди персонала выдвинутого остальных работников.

3.2 Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Ожидаемый результат проекта – повышение эффективности деятельности организации во всех системах управления, достижение экономической и социальной эффективности.

После ввода системы разработанных получить следующий результат:

- зачисление в резерв должно стать эффективным стимулом к профессиональному совершенствованию специалистов;

- элементы случайности и субъективизма назначении на должность должны быть сведены к минимуму;

- создать условия конкуренции среди специалистов в кадровом резерве;

- повысить уровень профессиональной подготовки сотрудников, состоящих в кадровом резерве.

- назначать на вакантные должности резерв организации должен работать как динамичная гибкая система. Должна развития резервистов, пополнение резерва, перемещение по уровням.

Система формирования кадрового резерва не может существовать как отдельно взятая функция, она должна быть частью персоналом и тесно взаимодействовать с системами оценки, обучения, ротации кадров и мотивации.

Социальные, психофизиологические, показатели, не поддающиеся стоимостной оценке, рассматриваются как дополнительные показатели эффективности и учитываются при принятии внедрении проекта. Такими показателями являются:

- удовлетворенность трудом;

- развитие положительного отношения к профессии и к предприятию в целом;

- развитие чувства принадлежности к коллективу и четкое понимание целей организации;

- повышение содержательности труда.

Следует отметить, что социальная эффективность от внедрения проекта иногда может иметь над экономической эффективностью, особенно если это касается развития кадров, т.к. высокий организации в итоге являются преобладающими.

Экономический эффект позволяет внедрения мероприятия в текущем году.

Общие затраты на внедрение мероприятий по проекту составляют 50 тыс. рублей.

Годовой экономический эффект (Эг) в общем виде определяется как разница между дополнительной прибылью и затратами на внедрение мероприятия.

Таким образом, годовой экономический эффект составит 20766609,2 тыс. руб.

Далее определим коэффициент экономической эффективности, который определяется как отношение между предполагаемым экономическим эффектом после внедрения проекта и прибылью 2016 года.

Коэффициент экономической эффективности больше или равен 1, следовательно, данный проект можно считать целесообразным для внедрения.

Таким образом, совершенствование управления кадровым резервом будет приносить экономический и социальный эффект для персонала, а также для покупателей.

Выводы по главе 3:

Анализ существующих недостатков позволил выделить основные проблемы работы с кадровым резервом ОАО «Магнит».

- формальный выдвижения в кадровый резерв;
- отсутствие методов оценки кадрового резерва;
- отсутствие индивидуального подхода в кадрового резерва.

Анализ обозначенных проблем задачи данного проекта:

1. Выявление способностей и определение новых возможностей работников, развитие стратегического потенциала;
2. Определение деловых качеств сотрудников, возможности их дальнейшего использования и служебного том числе включения в резерв на выдвижение;
3. Заблаговременная работников для руководящей работы.

Чтобы польза от кадрового резерва была максимальной, этот процесс должен быть непрерывным. Это гарантирует сохранение и развитие кадрового потенциала организации, а также его внешней и внутренней среды. Только в этом случае ключевые позиции в организации наиболее эффективными в данных условиях. Для совершенствования резерва предлагается упорядочить кадровый резерв с помощью Уровневой системы.

- групповые семинары – тренинги.

В целях внедрения предложенных совершенствование системы управления кадровым резервом предприятия разработан маршрутный график и план график внедрения проекта с затратами на проведение мероприятий проекта. В целях реализации проекта проведен анализ рисков, который показал наибольшую вероятность возникновения негативных социально-психологических отношений в ситуаций.

Годовой экономический эффект (Эг) в общем виде определяется как разница между дополнительной прибылью и затратами на внедрение мероприятия.

Предположим, что увеличение прибыли в компании по результатам данного проекта увеличится экономической эффективности, который определяется как отношение между предполагаемым экономическим эффектом после внедрения проекта и прибылью 2016 года равен 1,1

Коэффициент экономической эффективности следовательно, данный проект можно считать целесообразным для внедрения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование резерва является важной задачей для надёжного функционирования предприятия. Для этого создаются все необходимые условия, т.е. разрабатываются принципы формирования резерва, и с успехом применяются на практике.

Проведённое нами исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Кадровый резерв является источником пополнения кадров; это группа руководителей и профессиональными, морально – этическими, деловыми качествами и отвечают определённым требованиям.

2. Технология кадровой работы является комплексной. Работа с резервом строится на определенных принципах и предусматривает несколько этапов.

3. Управленческая подготовка является важнейшей составной частью квалификации руководителя.

4. Привлечение и людей в корпорации – основная задача руководителя.

5. При управлении кадровым резервом формируются цели работников, и делается все, для их достижения.

Основным видом хозяйственной деятельности ЗАО «Тандер» является розничная и оптовая парфюмерно-косметической продукцией и другими аналогичными товарами. Розничная магазинов, работающих под торговой маркой «Магнит», «Магнит Косметик».

Сеть «Магнит» является одной из ведущих розничных компаний по объёму продаж в России. Выручка компании за

Анализ баланса показал, что валюта баланса увеличивается, увеличивается капитализация активов, что является в деятельности предприятия и происходит сильный рост компании.

Среднесписочное число сотрудников магазина «Магнит» в городе Старый Оскол, находящегося по адресу микрорайон Жукова,25 составляет 26 человек. Коэффициент оборота по коэффициенту оборота по выбытию и коэффициенту текучести кадров равен коэффициенту кадров – 0,73.

В коллективе магазина «Магнит» трудятся женщины - 81% , мужчин – 19%.

Наибольшее количество персонала имеют среднее профессиональное образование, что составляет работников имеют высшее образование и 23% персонала имеют среднее образование.

Коэффициент соответствия образования занимаемой должности в магазине «Магнит» равен 0,95, что показывает достаточно высокий уровень.

Основным нормативно-правовым документом по формированию кадрового резерва и работы с ним является Положение о кадровом резерве.

Кадровый резерв формируется посредством профессионального конкурса «Лучший сотрудник года», который проводится ежегодно.

При этом, в ходе анализа работы с кадровым резервом были выявлены проблемные зоны:

- Зачисление в резерв носит формальный характер, не учитывается специфика работы и не всегда носит кадрового резерва, как правило, не осведомлены о перспективах карьерного роста, вариантах их возможных служебных перемещений. Список сотрудников, стоящих в кадровом резерве не доступен для всеобщего обозрения.

- При формировании кадрового резерва не применяются методы оценки кандидатов, которые позволяют профессиональных качеств, знаний и умений сотрудника, умений проявлять их в работе.

- Выбор кандидатов в резерв основан руководителями. Не берется во внимание направленность психологии личности является руководителем от природы, есть и прекрасные исполнители. Если у сотрудника хорошие показатели в работе как специалиста, то совсем не обязательно он сможет так же хорошо выполнять работу руководителя.

Анализ существующих недостатков позволил выделить основные проблемы работы с кадровым резервом ОАО «Магнит».

- формальный характер существующего выдвижения в кадровый резерв;
- отсутствие методов оценки для отсутствие индивидуального подхода в формировании кадрового резерва.

Анализ обозначенных проблем позволил способностей и определение новых возможностей работников, развитие стратегического мышления и лидерского потенциала;

2. Определение деловых качеств сотрудников, возможности их дальнейшего использования и служебного продвижения, в том числе включения в резерв на выдвижение;

3. Заблаговременная подготовка руководящей работы.

Анализ существующих недостатков позволил проблемы работы с кадровым резервом ОАО «Магнит».

- формальный характер существующего выдвижения ;
- отсутствие методов оценки для формирования кадрового резерва;
- отсутствие индивидуального подхода в резерва.

Анализ обозначенных проблем позволил сформировать задачи данного проекта:

1. Выявление способностей и определение новых возможностей работников, развитие стратегического мышления и деловых качеств сотрудников, возможности их дальнейшего продвижения, в том числе включения в резерв на выдвижение;

3. Заблаговременная подготовка перспективных работников для руководящей работы.

Чтобы польза от кадрового резерва была должен быть непрерывным. Это гарантирует сохранение и развитие кадрового его соответствие меняющимся условиям внешней и внутренней среды. Только в этом случае ключевые позиции в организации будут заняты специалистами, данных условиях. Для

совершенствования системы формирования кадрового резерва предлагается упорядочить кадровый резерв с помощью Уровневой системы.

- групповые семинары – тренинги.

В целях внедрения предложенных совершенствование системы управления кадровым резервом предприятия разработан и план график внедрения проекта с указанием ответственных проведение мероприятий проекта. В целях реализации проекта проведен анализ рисков, который показал наибольшую вероятность возникновения психологических отношений в коллективе и возникновение конфликтных ситуаций.

Годовой экономический эффект (Эг) в общем виде определяется как разница между дополнительной прибылью и затратами на внедрение мероприятия.

Коэффициент экономической эффективности больше или равен 1, следовательно, данный проект можно считать целесообразным для внедрения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: Технология формирования команды [Текст]/ В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2012.- 216 с.
2. Агеев, Н.Г. Основы теории менеджмента [Текст]/ Н.Г. Агеев. – М.: МАИ, 2014.-193с.
3. Алабугин, А.А. Диагностика предпочтений обучаемого и менеджера в стиле развития персонала и управления знаниями: тренер-консультант, агент изменений, HR или учитель? [Текст]/ А.А. Алабугин // Управление персоналом. – 2014. - № 4. – С. 55-59.
4. Антипова, Д. Удержание ключевых сотрудников в организации: пути решения проблемы [Текст]/ Антипова // Кадровик.-2014.-№12.-С.101-107.
5. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст]/ Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. - 432 с.
6. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]/ Т.Ю. Базарова. – М.: ЮНИТИ, 2011.-560 с.
7. Бакирова, Г.Х. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Г.Х. Бакирова. – СПб., «Речь», 2014. - 152 с.
8. Беликова, Д. Управление кадровым резервом в России и за рубежом [Текст]/ Д. Беликова // Кадровик.-2013.-№7.-С.96-102.
9. Беляев, А.А. Системология организации [Текст]/ А.А. Беляев. – М.: Инфра – М, 2014.-328 с.
10. Беляцкий Н.П. Управление персоналом [Текст]/ Н.П. Беляцкий. - Минск: Интерпрессервис, 2010. - 352 с.
11. Беляцкий Н.П. Методическое обеспечение карьерной политики предприятия [Текст]/ Н.П. Беляцкий // Менеджмент в России и за рубежом.-2013.-№3.-С.108-114.
12. Бланк И.А. Торговый менеджмент [Текст] / И.А. Бланк. - 2-е изд., перераб. и доп. - Киев: Эльга: Ника-Центр, 2014. - 784 с.

- 13 Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2013. – 495 с.
- 14 Гаврилкина Ю. Кадровый резерв: новые правила и старые проблемы [Текст] / Ю. Гаврилкина // Кадровик. – 2014. – №8. – С. 22-25.
- 15 Грачев С.М. Сборник должностных инструкций: более 350 образцов [Текст] / С.М. Грачев. – М.: Проспект, 2014. – 832 с.
- 16 Гусарова Е.Н. Технология обучения персонала: Семинары-тренинги для менеджеров, руководителей, студентов и преподавателей гуманитарных специальностей [Текст] / Е.Н. Гусарова. – М.: АПКИПРО, 2013. – 152 с.
- 17 Десслер, Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Десслер. – М.: Бинасс. Лаборатория знаний, 2012. – 799 с.
- 18 Дятлов, В.А. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2012. – 272 с.
- 19 Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – Н. Новгород.: НИМБ, 2015. – 720 с.
- 20 Ерёмин, Б.А. Управление персоналом [Текст] / Б.А. Ерёмин. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 336 с.
- 21 Ермолаев В.В. Создаем кадровый резерв [Текст] / В.В. Ермолаев // Кадры предприятия. – 2013. – №10. – С. 38-42.
- 22 Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник [Текст] / Т.В. Зайцева. – М.: ИД Форум, 2016. – 336 с.
- 23 Зайцева, Г. Управление деловой карьерой [Текст] / Г. Зайцева. – М.: Академия, 2017. – 256 с.
- 24 Калмыкова, О. Управление конфликтами [Текст] / О. Калмыкова // Кадровик. – 2014. – №6. – С. 99-109.
- 25 Каштанова, Е. Профессиональный рост и служебное продвижение [Текст] / Е. Каштанова // Кадровик. – 2016. – №10. – С. 6-13.
- 26 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра – М, 2013. – 638 с.
- 27 Кибанов, А.Я. Управление конфликтами и стрессами в организации

- [Текст]/ А.Я. Кибанов.-Москва: Проспект, 2013.-88с.
- 28 Кибанов, А.Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом [Текст]/ А.Я. Кибанов.-М.: Проспект, 2013.-64 с.
- 29 Лебедев,О.Т. Основы менеджмента [Текст]/О.Т.Лебедев. – СПб.: ИД МиМ, 2012.-128с.
- 30 Магура М.И. Оценка работы персонала: Практическое пособие для руководителей [Текст]/М.И. Магура. – М.: Управление персоналом, 2016. – 223 с.
- 31 Максвел Д. Наставничество [Текст]/ Д. Максвел.- М.: Пупурри, 2015.- 160 с.
- 32 Маслов,Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]/Е.В.Маслов – М.: Инфра – М, 2013. -312 с.
- 33 Миляева, Л. Анализ развития профессиональной карьеры специалистов, основанной на составлении карьерограммы [Текст]/Л. Миляева// Кадровик.-2014.-№1. - С.121-126.
- 34 Миляева, Л. Экспресс методика диагностики развития профессиональной карьеры специалистов[Текст]/ Л. Миляева//Человек и труд.-2013.-№3.-С. 60-62.
- 35 Митрофанова, Е. Внутрифирменная система непрерывной профессиональной подготовки персонала [Текст]/ Е. Митрофанова// Кадровик.-2014.-№3.-С.85-89.
- 36 Моргунов,Е.Б. Управление персоналом : исследование, оценка, обучение[Текст]/Е.Б. Моргунов – М.: ООО Журнал, 2015. -550с.
- 37 Мясоедова, Т. Место в кадровом резерве: претендента оценит конкурсная комиссия [Текст]/Т. Мясоедова// Кадровик.-2013.-№13.- С.37-41.
- 38 Орлова, О.С. Управление персоналом современной организацией [Текст]/ / О.С. Орлова. – М.: Экзамен, 2015. – 286 с.
- 39 Осипова, М. Влияние демографических факторов на карьерное

- поведение соискателей [Текст]/ М. Осина// Кадровик.- 2014.-№12.- С.124-129.
- 40 Парина А. Обучили! А как измерить результат? [Текст]/ А. Парина //Управление персоналом. – 2013. - № 2. – С. 32-34.
- 41 Петрова Ю. Эффективное обучение персонала [Текст]/ Ю. Петрова// Кадровик.-2014.-№3.С.154-167.
- 42 Поршнев, А.Г. Управление организацией [Текст]/ А.Г.Поршнев – М.: Инфра-М, 2015.-438 с.
- 43 Румянцева,З.П. Общее управление организацией. Теория и практика[Текст] /З.П.Румянцева – М.: Инфра – М, 2011. -304 с.
- 44 Сотникова,С.И. Управление карьерой [Текст]/С.И.Сотникова – М.: Инфра – М, 2011.- 408 с.
- 45 Сотникова, С.И. Карьерная логистика: опыт проблемы перспективы [Текст]/ С.И. Сотникова// Кадровик: кадровый менеджмент.-2015.-№5.- С.30-38.
- 46 Третьякова, Е. Оценка трудового потенциала организации[Текст]/Е. Третьякова //Кадровик.-2014.-№6.-С.42-49.
- 47 Усов, Е. Этапы проведения ротации персонала и оценка ее эффективности [Текст]/ Е. Усов// Кадровик.-2014.-№9.-С.56-61.
- 48 Фокин, К. Зачем управлять кадровым резервом руководителей организации управление персоналом [Текст]/К.Фокин// Кадровик.-2014.- №11.- С.52-55.
- 49 Фокин, К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика М.: Инфра-М, 2014.- 278 с.
- 50 Фролова, А. Роль наставничества в процессе прохождения испытательного срока [Текст]/ А. Фролова // Менеджмент сегодня.-2014.- №6.- С.86-91.
- 51 Чуланова, О. Система компетенций – практика формирования [Текст]/ О.Чуланова// Кадровик.-2014.-№6.-С.118-129.

- 52 Чуланова, О. Компетентностный подход в работе с кадровым резервом организации [Текст]/ О. Чуланова// Кадровик 2013.-№12.-С.76-82.
- 53 Щукина, Е.Ф. Социально-психологический климат коллектива и его влияние на повышение эффективности деятельности учреждения [Текст]/ Е.Ф. Щукина// Социальная работа.-2010.-№6.-С.31-34.
- 54 Экономика торгового предприятия. Под ред. Л.А. Брагина. - М.:ИНФРА - М, 2011. - 314 с.
- 55 Янченко, Е. Социально-трудовые отношения в развивающейся организации: перспективы управления // Управление персоналом. – 2011. – № 1. – С. 40-46.

ПРИЛОЖЕНИЯ