

ТЕХНОЛОГИИ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Правильная организация работы с кадровым резервом является, с одной стороны, индикатором компетентности управленческой вертикали, а с другой — залогом эффективности функционирования предприятия в целом. Осознание реальной возможности продвижения по служебной лестнице внутри организации стимулирует заинтересованность работников в повышении личной компетентности, повышает уровень лояльности персонала к компании и тем самым связывает представление людей о перспективах своей будущей карьеры с нынешним работодателем.

Ключевые слова: кадровый резерв, служба управления персоналом, карьерный рост.

WORK TECHNIQUES WITH THE ENTERPRISE'S PERSONNEL RESERVE

Proper organization of work with the personnel reserve is, on the one hand, an indicator of competence of administrative vertical, and, on the other hand, it is a pledge of enterprise functioning efficiency as a whole. Awareness of real possibility of advancement on the promotion ladder in the organization stimulates workers' interest in personal competence increase, raises loyalty of personnel to the company and thus connects people's ideas about the prospects of the future career with the present employer.

Keywords: personnel reserve, personnel management department, career growth.

В настоящее время в социально-экономической сфере деятельности человека на первый план выходит его продвижение по ступеням статусной, профессиональной, должностной иерархии, повышение конкурентоспособности на современном рынке труда, максимально-возможная реализация профессионально-трудового потенциала. При формировании резерва руководящих кадров необходимо определить базовые должности для каждой категории руководителей, а также источники комплектования резерва для выдвижения. Например, для замещения должности начальника участка базовой является должность мастера, начальника цеха – должность начальника участка и т.д.

Источниками резерва руководящих кадров являются: работники, прошедшие аттестацию или оценку и рекомендованные на выдвижение; молодые специалисты, проявившие себя на практической работе; руководители общественных организаций; заместители руководителей разного ранга; работники предприятия, организации, завершающие обучение в высших и средних специальных учебных заведениях без обрыва от производства и другие.

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

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

Таким образом, основную нагрузку по оценке и отбору работников в резерв осуществляет отдел кадров или служба по управлению персоналом, в рамках которой и реализуется методика оценки. В результате проведения оценки получается информация о выраженности тех; или иных; качеств и свойств работников, которая затем используется для принятия решения по зачислению в резерв или на руководящую должность. В последнем случае лицами, принимающими решение, являются линейные или функциональные руководители подразделений предприятия (рис1.).

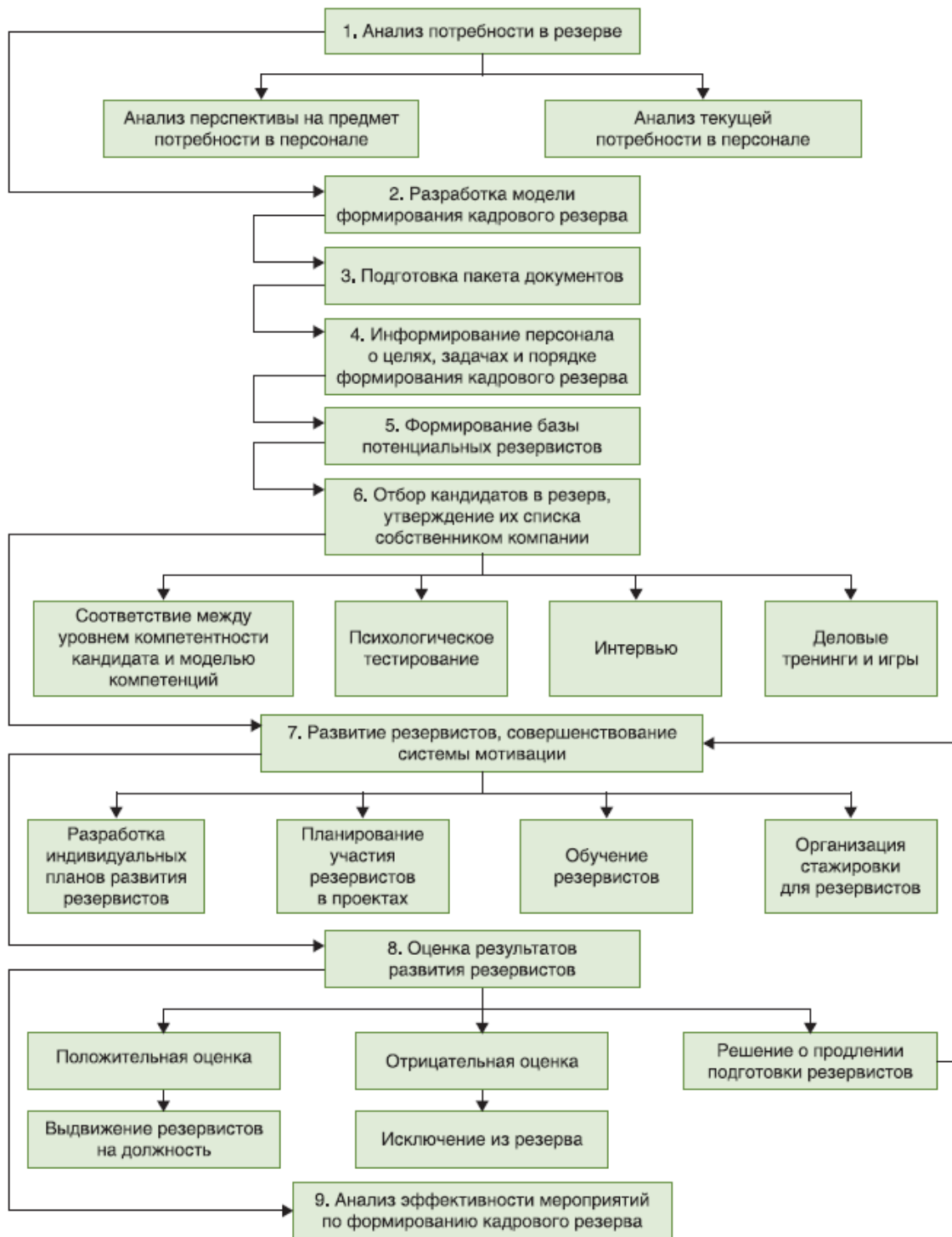


Рисунок 1 - Стандартный алгоритм формирования внутреннего кадрового резерва

Поэтому, очень важное место в деятельности кадровых служб приобретает развитие интеллектуального потенциала персонала. Данное развитие может осуществляться как всех работников предприятия, так и сотрудников включенных в управленческий кадровый резерв. Поэтому создание качественного резерва на руководящие кадры должно занимать важное место в системе технологий управления персоналом любой современной компании. Штатная необходимость в кадровом резерве N определяется путем простого сложения. Затем задается степень насыщенности кадрового резерва S , при условии, что на одну руководящую позицию в кадровом резерве должно быть 2 – 3 кандидата. При этом учитывается процент естественного выбытия из кадрового резерва U , он обычно может быть 20% (0,2).

$$PR = (1 + U) * N * S \quad (1)$$

Представим модель технологии профессиональной подготовки персонала предприятия, которая включает четыре блока: формирование потребности компании в профессиональной подготовке персонала; планирование профессиональной подготовки персонала; реализация профессиональной подготовки персонала; оценка эффективности профессиональной подготовки персонала. Особенности данной модели являются: учёт специфики профессиональной подготовки персонала крупной компании; предоставление руководителям и линейным менеджерам возможности параллельного управления, как процессами профессиональной подготовки персонала, так и производственными процессами, происходящими в крупной компании; реализация принципов разработки социальных технологий и условий эффективности профессиональной подготовки персонала. Модель акцентирует внимание на необходимости формирования потребности руководителей и персонала компании в профессиональной подготовке на основе стратегических целей крупной компании. Важным преимуществом разработанной модели является наличие детально проработанного блока, обеспечивающего оценку эффективности профессиональной подготовки персонала.

Модель позволяет сбалансировать выполнение основных производственно-экономических, управленческих и социально-культурных функций профессиональной подготовки персонала, направленных на повышение уровня конкурентоспособности крупной компании на рынке, оптимизацию процессов управления крупной компанией, повышение уверенности работников компании в социальных взаимоотношениях как внутри компании, так и вне её, а также на достижение социальной стабильности в обществе. Сотрудникам кадровых служб, ответственных за разработку, внедрение и функционирование технологии профессиональной подготовки персонала наряду с основными требованиями к менеджеру по персоналу, которые достаточно хорошо определены (коммуникационные навыки, знание кадрового делопроизводства, методов работы с персоналом и т.д.), необходимы дополнительные знания, умения и навыки. В связи с этим, целесообразна разработка требований к указанной должности, которые должны учитываться при разработке должностных инструкций и регламентов работы, критериев аттестации, а также при определении ключевых компетенций при подборе персонала. Основными требованиями к должности сотрудника кадровой службы, в функциональные обязанности которого входят разработка и внедрение технологии профессиональной подготовки персонала, являются: наличие базового управленческого, социологического или экономического образования, а также соответствующего дополнительного образования; владение информацией о деятельности компании (миссия, видение, стратегические цели, задачи, возможности и др.); знание основных требований, предъявляемых к социальным технологиям, и условий их эффективного функционирования; умение разрабатывать инструментарий для сбора необходимой информации.

В условиях сокращения издержек на персонал специалисты по обучению персонала должны уметь создавать и адаптировать учебные мероприятия, применимые для целого ряда различных ситуаций и для различных категорий персонала, объединять учебные программы в некую единую учебную среду, которую можно будет приспособлять к специфическим условиям деятельности конкретной организации.

В качестве основного условия эффективного обучения рассматривают такую организацию данного процесса, при которой основные цели обучения персонала получают статус стратегических целей организации. Организации в большинстве своем придерживаются следующих принципов проведения обучения:

- обучение должно быть планируемым и управляемым;
- цели обучения должны быть согласованы с индивидуальными целями обучаемого сотрудника с одной стороны, и целями, стоящими перед организацией в целом, - с другой;
- обучение призвано восполнять пробелы в знаниях и умениях как самого сотрудника, так и организации в целом .

В настоящее время большинство руководителей компаний делает ставку на дистанционное обучение или на инструменты быстрой автоматизированной разработки e-learning курсов внутри своей организации, считая данное направление крайне важным с точки зрения экономичности (за счет эффекта масштаба) и эффективности, как более гибкого инструмента обучения. Данный метод обучения становится все более популярным, так как позволяет сочетать в себе все преимущества классического обучения и условия дефицита финансовых и временных возможностей.

Таблица 1 - Преимущества дистанционного обучения для сотрудников предприятия

Преимущества	Обоснование
Индивидуальный режим обучения	Можно обучаться в любое удобное для сотрудника время возможность обучения по индивидуальному графику, учитывая особенности обучающегося (скорость восприятия информации наличие свободного времени)
Объем информации	Объем информации и степень усвоения гораздо выше, чем при использовании традиционных методов обучения
Четкая структура и последовательность	Четкая структура подачи материала и последовательная система контроля и закрепления навыков обеспечивают высокую эффективность и результативность обучения. Переход на следующий уровень

	курса возможен только при высоких показателях проверочного теста.
Широкая география	В программе можно участвовать, находясь в любой точке мира, что дает возможность экономии на транспорте и размещении персонала, эффективно обучая сотрудников в регионах
Возможность контроля	По желанию, заказчик может получать сведения о текущих результатах обучения с рекомендациями по каждому сотруднику
Высококвалифицированные бизнес-консультанты	Вся информация, предлагаемая студенту, является актуальной интересной и имеет практическую направленность Бизнес-консультанты - профессионалы в области обучения и развития, с собственным многолетним опытом работы в разных бизнес - сферах

Электронные способы обучения являются также менее затратными, поскольку экономия бюджета достигается при помощи «эффекта масштаба», о чем свидетельствует следующая ситуация в области корпоративного дистанционного обучения: переход от индивидуальных и неформальных стилей обучения к упорядочиванию данного процесса, к переходу к коллективному обучению с учетом индивидуальных потребностей - коллаборативному обучению.

Представим смету расходов на обучение и повышение квалификации сотрудников предприятия, состоящих в кадровом резерве.

Таблица 2 - Смета расходов на обучение и повышение квалификации сотрудников

№п/п	Вид обучения	Предполагаемое учебное заведение	Количество человек	Сумма в рублях
1	2	3	4	5
1	Краткосрочное дистанционное тематическое обучение по производственным вопросам	Вузы по профилю	5	20 000
2	Длительное периодическое дистанционное обучение в образовательных учреждениях Системы повышения квалификации	Вузы по профилю	10	48 000
3	Изучение иностранных языков – дистанционные курсы	Специализированное учебное заведение	12	25 000
		Итого	27	93 000

Другим направлением в деятельности кадровых служб предприятий по совершенствованию развития персонала, может стать организация обучения менеджеров среднего звена. Образовательные программы для руководителей среднего звена отличаются большим разнообразием и определяются практическими потребностями предприятия. Превалируют два подхода: модульное обучение и обучение по комбинированным программам. Наиболее приемлемым в настоящее время является внедрение обучения по комбинированным программам. Так, например, в интересах компании можно преподавались дисциплины: «Региональная экономика», «Психология управления», «Основы трудового законодательства», «Стратегия и тактика управления подразделением», «Маркетинг сбытовых услуг», «Организация эффективного коллективного взаимодействия», «Тайм-менеджмент», а ведущие специалисты предприятий могли бы читать специальные дисциплины по проблемам наиболее актуальным для успешной их деятельности .

Предлагаем проводить расчет бюджета на проведение этого учебного мероприятия по следующей методике. Можно выделить прямые, сопутствующие и косвенные затраты. Прямые затраты: оплата самого процесса обучения, то есть работы преподавателей (тренеров, консультантов) по проведению занятий и подготовке раздаточных и иных необходимых материалов (слайдов, видеофильмов, компьютерных программ и т. п.). К сопутствующим затратам относятся: аренда помещения и оборудования, стоимость расходных материалов, стоимость проезда, проживания, питания обучаемых и преподавателей. Косвенные затраты — зарплата сотрудников (обучаемых и внутренних преподавателей) за время обучения и упущенная выгода компании вследствие их отсутствия на рабочем месте. Косвенные затраты в бюджет не входят, поэтому в дальнейшем нами не рассматриваются. Способ расчета прямых и сопутствующих затрат зависит от формы организации учебных мероприятий.

Продолжительность обучения обычно пять – десять дней. В стоимость обучения входит комплект раздаточных материалов по числу участников, памятные сертификаты. Преподавателей можно пригласить вузов города. В обучении могут принимать участие от 30 до 50 менеджеров среднего звена. Для проведения обучения необходимо выделить аудиторию. Стоимость кофе-пауз: 1 кофе-пауза — 100 р. на человека. Стоимость бизнес-ланча — 250 р./чел. Для проведения обучения понадобится ноутбук, телевизор и проектор на пять дней. Это оборудование обычно имеется на предприятии, если его нет можно взять в аренду и эту сумму следует также учесть в расходах на проведение мероприятия. В табл. 3 представлены затраты по данному мероприятию.

Таблица 3 - Затраты на обучение по комбинированным программам для менеджеров среднего звена предприятия (расчет на 30 человек)

№п/п	Статья затрат	Сумма руб.
1	2	3
Прямые затраты		
1	Стоимость услуг преподавателя	100 000
Сопутствующие затраты		
1	Аренда помещения	-
2	Аренда оборудования	-
3	Стоимость расходных материалов (бумага, ручки, клей, маркеры и пр.)	600
4	Стоимость питания участников	10500
	Итого	111 000

Таким образом, затраты на обучение работников по комбинированным программам составляет 111 000 тыс. руб. Исходя из бюджета, который может быть выделен на обучение, данное мероприятие можно проводить 1 или 2 раза в год. Обобщая проведенные нами исследования, можно сделать вывод, что руководители многих предприятий осознают значимость обучения персонала в условиях нового экономического кризиса. Поэтому считаем необходимым в целях оптимизации затрат на развитие персонала, состоящего в кадровом резерве предприятия, особое внимание следует уделять электронному обучению как наиболее современному и наименее затратному виду и комбинированным программам обучения.

Список литературы:

1. Алехина, О. Инновационное развитие персонала [Текст] / О. Алехина // Справочник по управлению персоналом . - 2007.-№10.- С.58-63
2. Дудаева, Л.М. Инвестиции в обучение работников. Практика корпоративной социальной политики ОАО «Газпром» [Текст] / Л.М.Дудаева, И.Ю.Ерёмина, А.Б. Каримов //Кадровик -2008. - №2. -С. 46-49.
3. Ерёмина, И.Ю. Технологии управления развитием человеческих ресурсов организации [Текст]: монография / И.Ю. Еремина. – М.: Изд-во АТиСО, 2009. – 347с.
4. Ерёмина, И.Ю. Обучение на опыте [Текст] / И.Ю. Ерёмина, Л.М. Дудаева //Кадровик. – 2008. -№4. - С. 51-61.
5. Ерёмина И.Ю. Побуждение к активной деятельности. Формирование и развитие персонал-технологий [Текст] / И.Ю. Ерёмина, Л.М. Дудаева //Кадровик. -2008. -№1. - С.13-20.
6. Ерёмина, И.Ю. Развитие управленцев – формирование и удержание талантов руководителей и специалистов в ООО «Оренбурггазпром» [Текст] / И.Ю. Ерёмина, И.Ф.Симонова, В.А. Алексеевичев //Служба кадров и персонал. 2009. - №4. –С.24-30.

Анурина Татьяна Михайловна

к.э.н., доцент кафедры менеджмента

Орловского государственного института экономики и торговли

e-mail: anurina@inbox.ru

Андреинов Евгений Сергеевич

магистрант Орловского государственного института экономики и торговли

e-mail: anurina@inbox.ru