

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://studservis.ru/diplomnaya-rabota/164978>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Управление персоналом

Введение 2

1. Управление резервом на выдвижение в системе HR-менеджмента современной организации 4

1.1 Стратегические подходы к замещению руководящих должностей 4

1.2 Технологии отбора кандидатов в резерв на выдвижение 22

1.3 Обучение персонала как инструмент формирования кадрового резерва 26

2. Анализ практики управления резервом на выдвижение в организации АО «Дикси Юг» 34

2.1 Краткая характеристика организации и анализ динамики качества ее человеческого капитала за период 2018-2020 гг. 34

2.2 Оценка сложившейся в организации практики замещения руководящих должностей и выявленные в ней недостатки 51

2.3 Оценка сложившейся в организации практики обучения как будущих, так и действующих руководителей и выявленные в ней недостатки 57

2.4 Рекомендации по совершенствованию практики подготовки руководителей в организации 60

Заключение 69

Список использованных источников 71

Введение

Кадровый резерв – это общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития организации; это имеющиеся и потенциальные возможности работников, как целостной системы (коллектива), которые используются и могут быть использованы в определенный момент времени.

Несмотря на значительное развитие научной мысли по решению проблем экономики образования и ее кадрового обеспечения, проблемы формирования конкурентоспособного кадрового потенциала и факторов, его определяющих, еще не получили достаточного отражения в отечественной научной литературе и требуют углубленного теоретического исследования.

Особенности формирования и развития кадрового резерва организации представлены в трудах отечественных и зарубежных ученых, а именно:

Т. Ю. Базарова, Л. В. Балабановой, В. Г. Воронковой, Л. В. Ивановской,

Ю. Г. Одегова, Н.В. Федоровой, М. Армстронга. В частности Е. П. Пархимчик уделил значительное внимание изучению этого вопроса. Ученый рассмотрел теоретические основы кадровой политики, предоставил рекомендации по формированию кадровой политики организации, определил особенности кадровой политики за рубежом .

Т. Ю. Базаров определил типы и этапы проектирования кадровой политики, уделил внимание рассмотрению условий разработки кадровой политики, кадровых мероприятий и кадрового потенциала в организации .

Вместе с тем, это не уменьшает актуальность дальнейшего развития этой проблематики, поэтому тематика курсовой работы является актуальной.

Объект исследования – АО «Дикси Юг».

Предмет исследования – кадровый резерв организации.

Целью исследования является исследование теоретических и методических основ формирования кадрового резерва организации и ее изучение, а также разработка направлений совершенствования.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть особенности управления резервом на выдвижение в системе HR-менеджмента современной организации.

2. Рассмотреть практику управления резервом на выдвижение в организации АО «Дикси Юг».

3. Разработать рекомендации по совершенствованию практики подготовки руководителей в организации.

В работе использована финансовая отчетность предприятия, а также специальная и научная литература на заданную тематику отечественных и зарубежных авторов.

1. Управление резервом на выдвижение в системе HR-менеджмента современной организации

1.1 Стратегические подходы к замещению руководящих должностей

Кадровый резерв – это группа специалистов и руководителей, которые могут осуществлять управленческую деятельность и отвечать требованиям, предъявляемым должностью определенного ранга, а также подвергшиеся отбору и прошедшие целевую систематическую квалификационную подготовку .

Кадры – основной состав квалифицированных работников предприятия . Согласно М. Портеру, три наиболее важных фактора в достижении конкурентного преимущества – это инновации, качество и управление издержками, и все они зависят от человеческих ресурсов. Способность добиваться конкурентного преимущества и сохранять его является решающей для роста и процветания организации . В связи с этим кадры предприятия определяются как основной ресурс, влияющий на успех деятельности всей фирмы. Процесс управления кадровым резервом руководящих должностей имеет практическую значимость, как для организации, так и для отрасли в целом. Именно управленческие кадры являются базисным элементом и движущей силой. От квалификации кадрового состава, их эффективного использования, зависит результат деятельности организации.

Подготовка кадрового резерва является стратегическим приоритетом для большинства развитых предприятий. Наличие компетентных, подготовленных специалистов, готовых к продвижению на ключевые для предприятия должности, гарантируют кадровую безопасность бизнеса. Учитывая масштаб и сложность задачи, работа по созданию кадрового резерва требует комплексного подхода и тщательного планирования. Неверно определенная последовательность действий в работе с резервом или пропуск важного этапа ставит под угрозу качество и результативность всей работы . Основные этапы формирования кадрового резерва предприятия можно изобразить схематично (рисунок 1.1).

Рисунок 1.1 – Этапы формирования кадрового резерва

Результатом последовательного выполнения действий по формированию кадрового резерва предприятия является продвижение подготовленных «резервистов» на целевые должности и сохранение кадрового потенциала предприятия за счет содержания перспективных работников в кадровом резерве .

Размер кадрового резерва на конкретный период времени зависит от количества и качества трудовых ресурсов предприятия, формируются индивидуальными потенциалами работников, и факторами макро- и микроэкономической среды, совокупные условия которого позволяют обеспечивать образовательно-квалификационный и профессиональное развитие кадров (их количественных и качественных характеристик) и достигать наиболее эффективного использования каждого работника благодаря синергии управления .

Достижение стратегических целей предприятия невозможно без наращивания нематериальных активов компании, одним из которых является персонал. Без высокопрофессиональных специалистов достижение стратегических целей невозможно. Кадровый резерв позволит достичь всех намеченных целей в кратчайшие сроки.

Таким образом, кадровый резерв предприятия играет ведущую роль в решении научно-технических, организационных и экономических задач для достижения намеченных результатов хозяйствования. Степень обеспеченности предприятия рабочей силой и рациональное их использование в значительной степени определяют организационно - технический уровень производства, характеризующие степень использования техники и технологии предметов труда, создают условия высокой конкурентоспособности и финансовой стабильности.

Управление кадровым резервом – это относительно устойчивое понятие в науке и практике управления персоналом и неотъемлемая часть системы управления персоналом. Как уже говорилось, кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, имеющих задатки к управленческой деятельности и соответствующие требованиям к должностям кадрового резерва .

В научных трудах в сфере управления персоналом рассматривается история развития данной функции от отдела кадров к управлению персоналом и к управлению человеческими ресурсами, а также развитие к стратегическому управлению человеческими ресурсами и человеческим капиталом. Первично работа с кадровым резервом предусматривала планирование замещения (replacement planning), впоследствии – работу с кадровым резервом (succession planning) и выделение резервистов с высоким потенциалом (high potentials), далее управление талантами (talent management), наконец, стратегическое управление талантами (strategic talent management) . В таблице 1.1 представлено различия различных подходов к

работе с кадровым резервом.

Таблица 1.1 – Отличия основных подходов к управлению кадровым резервом

История развития Планирование замен

replacement planning Планирование преемственности

succession planning Управление талантами

talent management

Цель Управление рисками Стратегическое кадровое планирование и развитие Выявление и развитие талантов

Объект Ключевые и руководящие позиции Резервисты с высоким потенциалом Вся организация

Оценка Профессиональный потенциал Повышение эффективности и динамика развития лидерских компетенций Результаты развития любых компетенций

Результат План замены для ключевых позиций Развитие и план развития карьеры для резервистов

Процессы обнаружения и раскрытия талантов

Участники Руководители компании Менеджеры всех уровней Рабочие, специалисты по управлению персоналом, менеджеры всех уровней, руководство

Постановка работников Согласие Частичное привлечение

Согласование Участие

Полное вовлечение

При создании кадрового резерва и управлении этим процессом ставятся следующие цели:

- обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ компании в сфере человеческого капитала;
- формирование оптимальной структуры персонала, которая сможет обеспечить достижение поставленных целей компании.

Управление кадровым резервом – процесс обеспечения кадрами предприятия (организации, фирмы), организация их эффективного рационального использования, а так же их профессионального и социального развития .

Предметом управления кадрами является непосредственно сотрудники организации, а так же отношения, возникающие в процессе совместного труда.

Субъектом управления выступает менеджер или работник аппарата управления, непосредственно осуществляющий разработку и реализацию решений.

Основными задачами процесса управления кадрами являются :

- 1) привлечение в организацию высококвалифицированных и опытных кадров;
- 2) создание условий для наиболее эффективного использования потенциала и возможностей каждого работника;
- 3) обеспечение комфортной рабочей атмосферы, для наиболее полного удовлетворения персонала своей работой;
- 4) мотивация работников на достижение целей предприятия и общей выгоды для коллектива.

Процесс управления кадрами включает в себя три комплексные составляющие :

- привлечение кадров;
- организация труда;
- управление мотивацией.

Привлечение кадров предусматривает:

- определение дефицитных кадров;
- поиск и отбор кадров;
- обучение кадров;
- высвобождение кадров.

Организация труда включает:

- распределение кадров;
- координация кадров;
- оценка работы кадров;
- обеспечение безопасности.

Управление мотивацией:

- определение мотивационных факторов;
- выбор политики заработной платы.

Методы управления персоналом – способы воздействия на объекты управления.

Существует 4 метода управления персоналом :

- организационные;
- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Организационные методы устанавливают и регулируют определенные связи и отношения между различными должностными уровнями. Организационные методы являются основой управления: они обеспечивают функционирование и развитие персонала, упорядочивают управление.

Основной задачей административных методов является координация деятельности персонала, с помощью приказов и распоряжений.

Сущность экономических методов заключается в материальном поощрении за достигнутый результат, размер которого непосредственно связан с самим результатом. Данные методы носят косвенный характер. Социально-психологические методы помогают воздействовать на работников, стимулировать и побуждать их к эффективной деятельности, посредством социального и психологического воздействия. Целью данных методов является формирование благоприятного морально-психологического климата, установление доброжелательных отношений внутри коллектива. Каждый конкретный метод может оказаться оптимальным либо же, неоптимальным для каждой конкретной ситуации, поэтому обязательным должен быть предварительный анализ обстановки.

В теории и практике управления кадровым резервом существует несколько подходов к классификации кадрового резерва (таблица 1.2). При этом наиболее целесообразным и оптимальным является выделение следующих категорий кадрового резерва, что позволяет объединить все преимущества планирования замещений, планирования преемственности и управления талантами :

Таблица 1.2 – Основные подходы к классификации кадрового резерва

Подход к классификации Категория кадрового резерва Трактовки

По виду деятельности Резерв развития Резерв для новых направлений бизнеса – профессиональный или управленческий

Резерв функционирования Резерв управленческий для обеспечения эффективного функционирования организации

По времени назначения Группа А Продвижение в ближайшее время

Группа Б Продвижение в течение двух-трех лет

По категории персонала Резерв для продвижения Резерв специалистов для продвижения на ключевые позиции

Управленческий резерв Резерв продвижения по иерархии руководящих должностей

Стратегический резерв – это кадровый резерв, который будет проходить многоступенчатую систему развития, которая часто не привязана к подготовке на замещение конкретных должностей. К этой категории, как правило, относятся резервисты с высоким потенциалом и талантливые сотрудники (talent pool). Развитие данной категории резерва возможно через процессы управления талантами, планирование преемственности и стратегическое управление человеческими ресурсами.

Оперативный резерв – это кадровый резерв для замещения конкретных должностей в конкретные сроки. Это самое традиционное понимание кадрового резерва в системе управления персоналом, для него не характерна долгосрочная направленность на реализацию стратегических целей компании. Подготовка данной категории резерва касается процессов планирования замещения ключевых должностей и планирования преемственности.

Исходя из выше приведенных категорий кадрового резерва, можно сформулировать для каждой категории основные стратегии управления кадровым резервом:

- Стратегический резерв:

1. лучшее развитие и применение личного потенциала резервистов;
2. лучшее развитие и использование профессионального или управленческого потенциала резервистов.

- Оперативный резерв:

1. проявление природных возможностей резервистов без создания особых условий для развития;
2. создание резерва замещения на максимальное количество должностей.

Рассмотрим подробнее каждую из этих стратегий управления кадровым резервом.

Стратегия наилучшего развития и применения личного потенциала сотрудников применяется в управлении

стратегическим кадровым резервом. Реализация организацией этой стратегии предусматривает два пути:

1. Выявление талантов кандидата на входе в компанию и подбор позиции под талант человека;

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. Пособие /А.Н. Аверин. – М.: Флинта: МПСИ, 2015. – 398 с.
2. Азямова, Л. Как построить систему отбора персонала / Л. Азямова, В. Закирко // Кадровик. – 2018. – № 11. – С. 45-49.
3. Антонец, И. Ю. Сущность кадрового резерва и особенности его формирования на предприятии / И.Ю. Антонец // Управление развитием. – 2019. – № 14. – С. 122-124.
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; 10-е издание ; перев. с англ. – СПб: Питер, 2016. – 848 с.
5. Балабанова Л. В. Управление персоналом: учебник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учебной литературы, 2011. – 468 с.
6. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Учебник / Т.Ю. Базаров. - М.: Academia, 2014. - 224 с.
7. Балабанова Л. В. Управление персоналом : учебник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – М.: Академия, , 2011. – 468 с.
8. Берг Г. ван ден Ключевые модели менеджмента. 77 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Г. ван ден Берг, П. Питерсма; перевод с английского В. Н. Егорова. - 6-е изд. – М.: Лаб. знаний, 2019. – 391 с.
9. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2015. – 113 с.
10. Ботвинник, С.Л. Характеристика современного подхода к формированию кадрового резерва и пути его совершенствования /С.Л. Ботвинник // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – №5. – С. 90-94.
11. Верхоробин В.И. Современные методы управления персоналом / В.И. Верхоробин, О.С. Лелекова // Деньги и кредит. – 2016. – N 8. – С. 54-55.
12. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015. – 688 с.
13. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.М. Наумов; 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2013 – 528 с.
14. Воронкова В. Г. Управление человеческими ресурсами: философские основы: учеб. пособие. / Воронкова В. Г. – М.: Профессионал, 2016. - 576 с.
15. Герш, М.В. Планирование персонала /М.В, Герш // Отдел кадров коммерческой организации. – 2016. – № 9. – С. 32-35.
16. Гутгарц, Р.Д. Применение новых информационных технологий в управлении кадрами/ Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – №1. – С. 48-50.
17. Демешкин, Г. В. Основные аспекты формирования кадрового резерва / Г.В. Демешкин // Вестник Томского государственного университета. – 2020. – №331. – С. 132-134
18. Жураховский, А.С. Проблемы формирования кадрового резерва: анализ практики и новые возможности его использования в современных условиях /А.С. Жураховский // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2019. – №1. – С. 48-52.
19. Зорина Т.П. Понятие кадрового потенциала // Международный студенческий научный вестник/ Т.П. Зорина, Г.И. Коноплёва. – 2015. – № 4-1. – С. 43-45
20. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
21. Кибанов, А.Я. Управление сотрудниками организации/ А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА, 2015. – 418 с.
22. Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
23. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2013. – 263 с.
24. Магура, М. И. Организация обучения персонала компании /М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : Интел-Синтез, 2014. – 244 с.
25. Моргунов, Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата / Е. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2015. – 561 с.
26. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. - М.: Юрайт, 2016. - 446 с

27. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
28. Папулов, П.Р. Кадры управления производством. Деятельность. Формирование / П.Р. Папулов – М.: Наука, 2014. – 288 с.
29. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2015. – 128 с.
30. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова и др. – 4-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 279 с.
31. Резанович, Е.А. Обучение персонала как средство преодоления экономического кризиса на предприятии / Е.А. Резанович, В.П. Горшенин // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12-5. – С. 1041-1045.
32. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление сотрудниками / В.А. Спивак В.А. – СПб.: Питер, 2015. – 270 с.
33. Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
34. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. – 432 с.
35. Чуланова, О. Л. Основные риски при внедрении модели компетенций в управление персоналом организации / О. Л. Чуланова // Современные проблемы и перспективы экономического развития и управления: сборник научных трудов. – Сургут : ИЦ СурГУ, 2014. – С. 173-178.
36. Шекшня, С.В. Управление сотрудниками современной организации / С.В. Шекшня – М.: ИнтелСинтез, 2015. – 86 с.
37. Шекшня, С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С.В. Шекшня, Н.Н. Ермошин.– 8-е изд., перераб. и доп. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 376 с.
38. Щекин, Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособие / Г.В. Щекин; авт.-сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2015. – 280 с.
39. Цабиева З.С. Инновационное управление кадровой политикой организации// З.С. Цабиева // В сборнике: Инновационное развитие российской экономики материалы X Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 491-493.
40. Forbes® book. 10 000 мыслей и идей от влиятельных бизнес-лидеров и гуру менеджмента / сост. Т. Гудман. – М.: БОМБОРА™, 2018. – 373 с.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/164978>