

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/281859>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Управление персоналом

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА 6

1.1. Сущность процесса формирования кадрового резерва организации 6

1.2. Особенности процесса формирования кадрового резерва на предприятиях в промышленной отрасли 15

1.3. Зарубежный и российский опыт формирования кадрового резерва в организациях 23

ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В АО «ПО «СЕВМАШ» 30

2.1. Характеристика предприятия 30

2.2. Анализ внешней и внутренней среды предприятия 33

2.3. Кадровый аудит предприятия 43

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В АО «ПО «СЕВМАШ» 58

3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы формирования кадрового резерва предприятия 58

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий 61

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 65

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ 68

Приложение 71

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы состоит в том, что кадровая политика предприятия позволяет наладить работу персонала с учетом его развития и повышения конкурентоспособности. Что в конечном итоге приводит к повышению эффективности кадрового потенциала предприятия.

Чтобы увеличить эффективность работы персонала необходимо провести анализ компетенции сотрудников и выявить несоответствия выполняемой работы организации. Действующая настройка компетенции персонала не позволяет реализовать цели и задачи промышленного кораблестроительного предприятия. Это существенно влияет на развитие предприятия во всех сферах деятельности и требует наибольшего внимания со стороны руководства организации.

Целью данной выпускной квалификационной работы является совершенствование системы формирования кадрового резерва в АО «ПО «СЕВМАШ».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучение сущности процесса формирования кадрового резерва организации;
- изучение особенности процесса формирования кадрового резерва на предприятиях промышленной отрасли;
- изучение зарубежного и российского опыта формирования кадрового резерва в организациях;
- проведение анализа общей характеристики АО «ПО «СЕВМАШ»;
- проведение анализа внешней и внутренней среды предприятия;;
- проведение анализа кадров и кадрового потенциала АО «ПО «СЕВМАШ»;
- разработка мероприятий с целью совершенствования системы формирования кадрового резерва в АО «ПО «СЕВМАШ» и оценка их экономической эффективности.

Объектом исследования будет промышленное кораблестроительное предприятие АО «ПО «СЕВМАШ».

Предметом исследования является кадровый резерв.

Научная значимость выпускной квалификационной работы заключается в следующем:

- уточнено понятие кадрового резерва с учетом специфики промышленной деятельности, ее высокой экономической и законодательной изменчивости и высокой мобильности персонала в этом сегменте рынка

труда;

- разработана методика формирования кадрового резерва и работы с ним в промышленной сфере в рамках концепции конкурентоспособности, с уточнением методик оценки потребности в обучении и формирования программ обучения.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности адаптации концепции конкурентоспособности и методик по оценке персонала и стратегии его развития в промышленных предприятиях.

Методами исследования в данной работе являются анализ, синтез, финансовый анализ данных, графическое и табличное представление информации.

Информационную основу исследования составили учебные и научные материалы, законодательство РФ, научные статьи, а также сведения, содержащиеся в научных публикациях по исследуемой проблеме.

Структура данной работы представлена в виде введения, заключения, списка используемой литературы, основных трех глав. В первой главе данной работы проведен анализ основной деятельности компании и ее присутствия на рынке промышленности.

Во второй главе работы приведено исследование теоретического материала на тему данной работы и проведен практический анализ кадров предприятия и кадрового резерва.

В третьей главе приведены направления, которые направлены на повышение эффективности использования кадрового резерва.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

1.1. Сущность процесса формирования кадрового резерва организации

Для понимания сути ситуации обратимся к трактовкам термина «кадровый резерв» [цитирование].

Различные авторы дают следующие определения понятия «кадровый резерв». Так, например, более распространенным в России является следующее определение: «Кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации» [10, с.17].

Кроме того, в кадровый резерв входят сотрудники, которые имеют особую ценность благодаря наличию высокого потенциала лояльности компании, а также способности и возможности передавать опыт, знания и навыки другим сотрудникам.

Существует также следующее определение, согласно которому кадровый резерв - это часть персонала, проходящего систему обучения, чтобы занять место рабочих, специалистов и менеджеров высокой квалификации.

Итак, многие ученые определяют кадровый резерв как один из функциональных элементов системы повышения эффективности рабочего процесса в организации.

Управление кадровым резервом – устоявшееся понятие в науке и практике управления персоналом и неотъемлемая часть системы управления персоналом.

Цели управления кадровым резервом:

1. Обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ компании в области человеческого капитала;
2. Формирование оптимальной структуры персонала, способной обеспечить достижение стратегических целей компании.

Стратегии управления кадровым резервом различных категорий имеют существенные отличия.

Сегодняшняя ситуация на рынке труда отражает глобальные направления развития бизнеса.

Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления [12].

Корректировка кадрового резерва в соответствии с профессиональными стандартами, утвержденными приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 691-н от 6 октября 2015 года, производится специалистом по управлению персоналом организации [48].

Опишем основные цели создания кадрового резерва на предприятии:

1. Для достижения стратегических целей компании (получение прибыли от основного бизнеса для достижения лидирующих позиций на рынке и формирования положительного имиджа. Наличие кадрового

резерва позволяет достичь этих целей в кратчайшие сроки).

2. Повысить уровень готовности сотрудников компании к организационным изменениям. Для повышения уровня готовности сотрудников к изменениям необходимо провести дополнительное обучение персонала смежным специальностям, переориентацию на другие направления активного расширения в зоне ответственности и т.д.

3. Обеспечить преемственность в управлении (передать получателю не только местоположение, но и традиции и ценности компании, а также защитить внутреннюю и внешнюю политику организации).

4. Увеличьте мотивацию сотрудников компании (возможность внутреннего продвижения по служебной лестнице является фактором для многих сотрудников).

5. Улучшить финансовое положение компании (цель эта достигается за счет наличия у персонала их высокой мотивации к труду, непрерывного профессионального обучения, а результатом является высокая производительность труда) [10].

Работа с кадровым резервом организации находится в центре системы управления персоналом любой организации, так как она направлена на решение следующих задач:

1. Снижение рисков, связанных с уходом сотрудника из организации.

2. Максимальное участие персонала организаций.

3. Необходимость формирования кадрового резерва сотрудников, занимающих руководящие должности длительное время, и для детей.

А. Е. Лукьяненко, В. И. Лукьяненко, А. В. Новиков типичны для кадрового резерва по следующим параметрам (рисунок 1):

Рисунок 1 – Типы кадрового резерва

1. По виду деятельности выделяют:

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

– резерв функционирования – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру [3].

2. По времени назначения:

– группа А – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

– группа В – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие два-три года.

3. В зависимости от степени спецификации и объема запроса:

– потенциальные специалисты по управлению резервом, которые отвечают основным требованиям к уровню образования, в частности возрасту, или могут соответствовать им в будущем. Это команда перспективных сотрудников организации;

– предварительный резерв – узкий слой из предыдущей записи, состав которого определяется путем сравнения отзывов об управляемых качествах кандидата;

– последний резерв, в который входят лучшие сотрудники, отвечающие всем критериям отбора. Здесь определяется только как комплексная оценка качеств кандидата и результатов его деятельности [28, с. 207].

Кадровые резервы могут быть как в организации, так и не в организации.

В первом случае кадровые резервы имеют положительную и подготовленную часть сотрудников организации, способных занимать более высокие должности, а также часть персонала проходит систему обучения для захвата более высококвалифицированной работы.

Кадровые резервы – это набор кандидатов на вакантную должность, которые не являются сотрудниками организации, но участвуют в проектах компании, учебные заведения сотрудничают с такими людьми в качестве потенциальных сотрудников, поэтому это представляет интерес для их знаний, их способностей. С точки зрения автора, в организации существует два типа резервов:

1. Резерв для продвижения по службе – это часть персонала, каждый из представленных в нем заслуживал того, чтобы его перевели на более высокие должности по профессиональной лестнице.

2. Резерв руководителя – это официальный отбор сотрудников, обладающих знаниями, навыками и способностями, достаточными для того, чтобы в будущем занимать руководящие должности.

При формировании резерва необходимо знать точные квалификационные требования к должности, на которую специалист должен быть зачислен в резерв, учитывать, какие специальные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае, чтобы гарантировать, что руководство будет очень профессиональным.

Работа по созданию и поддержанию нормального функционирования кадрового резерва – комплексная, и должна начинаться с момента образования организации.

Процесс формирования кадрового резерва можно разделить на следующие шаги:

1. Определение целей и задач формирования кадрового резерва организации.
2. Определение численности и должностей структуры кадрового резерва организации.
3. Определение требований к кандидатам на руководящую должность.
4. Провести процедуру отбора в кадровый резерв.
5. Разработка индивидуального плана освоения резервов и резерва.
6. Разработать и внедрить программу подготовки резерва в соответствии с планом развития.
7. Обзоры кадрового резерва.
- 8.. Назначение на вакантную руководящую должность [63].

Для определения оптимального размера кадрового резерва, следуя установленным:

1. Организация потребности в персонале на ближайшую или более длительную перспективу (свыше 5 лет).
2. Фактический размер подготовленного в настоящее время кадрового резерва каждого уровня, независимо от того, где сотрудники зачислены на обучение в резерв.
3. Примерная норма выхода на пенсию из кадрового резерва отдельных работников (увольнение, отпуск по беременности и родам и т.д.).
4. Количество старших сотрудников, высвобожденных в результате изменений в структуре управления, может быть использовано для управленческой деятельности в будущем или в других областях организации [9].

Резервированию в первую очередь подлежат наиболее значимые для компании группы персонала. Такие сотрудники могут быть представлены во всех 16 категориях - от топ-менеджеров до рабочих [12].

Подбор кандидатов в состав кадрового резерва осуществляется в соответствии со следующими требованиями:

1. Профессиональная компетентность: соответствующее образование, опыт, знания, навыки по профилю работы, способность анализировать информацию и документы, принимать обоснованные решения и добиваться их выполнения, деловая культура, грамотность, систематическое повышение профессионального уровня, ориентация на карьерный рост;
2. Организаторские способности: умение руководить подчиненными, координировать и контролировать их деятельность; владение современными методами и техникой управления; способность реализовывать полномочия в рамках должностных обязанностей, инициативность.
3. Ответственность: высокая требовательность к себе и подчиненным, обязательность, объективная критическая оценка своей работы и коллектива.
4. Нравственные качества: добросовестность, трудолюбие, объективность, социально-психологическая и нравственная зрелость, доброжелательность в общении с работниками, коммуникативные способности, корректность, порядочность, внимание к окружающим [56].

На рисунке 2 представлена взаимосвязь процессов в системе управления персоналом, на котором видно, какое место в этой системе занимает работа с кадровым резервом [3].

Рисунок 2 – Взаимосвязь подпроцессов системы управления персоналом

Показанные взаимосвязи дают точное понимание того, что между работой с кадровым резервом и обучением персонала существует тесная и прямая связь.

С одной стороны, обучение – это отдельная подсистема управления персоналом, а с другой – является одним из этапов подготовки кадрового резерва и инструментом его развития. Рассмотрим далее этот аспект более подробно, так как именно он раскрывает потенциал обучения как средства совершенствования управлением кадровым резервом.

Подготовка кадрового резерва включает в себя следующие шаги (этапы):

1. Оценка резервистов (определение текущего уровня наличия сформированных компетенций личностных и профессиональных, необходимых для качественного в будущем замещения должности).

2. Составление индивидуального плана развития резервистов.
3. Непосредственно развитие, в том числе обучение по утвержденным программам.
4. Оценка успешности подготовки кадрового резерва.

Подготовка кадрового резерва включает в себя достижение следующих целей [27]:

1. Развитие необходимых качеств для работы на резервируемой должности.
2. Получение необходимых знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения предполагаемых функций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой Кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020) Статья 195.1 Понятие профессионального стандарта работника и его квалификации. [Электронный ресурс]. URL.:<http://www.consultant.ru/> (дата обращения 23.09.2022)
2. Федеральный закон «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статью 1 Федерального закона «О техническом регулировании» от 03.12.2012 № 236-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. URL.:<http://www.consultant.ru/>(дата обращения 23.09.2022)
3. Друкер П.Ф. Эффективное управление предприятием: учебное пособие/ П.Ф. Друкер.- М.: Вильямс.- 2018 г. – 224 с.
4. Енюков И.С. Финансовый анализ: учебное пособие/ И.С. Енюков.- М.: Финансы и статистика. – 2018 г. – 224 с.
5. Аксёнова О. В. Отражение вопросов устойчивого развития в отчетности компаний / Управленческие науки в современном мире. Санкт-Петербург: Реальная экономика 2017. №2. Том 2. С. 322-327
6. Акуленко Н.Б., Девяткин О.В., Быстров А.В. Экономика предприятия: учебное пособие/ Н.Б. Акуленко, О.В. Девяткин, А.В. Быстров. – М.: ИНФРА-М.- 2018 г.- 777 с.
7. Абрютин М. С. Экономика предприятия: учебное пособие / М.С. Абрютин. - М.: Дело и сервис.-2017 г. - 528 с.
8. Балдин И.В. Менеджмент: учебное пособие /И. В. Балдин, Г. Е. Ясников. – Минск: БГЭУ.-2017 г. – 305 с.
9. Баринов В. А. Теория менеджмента: учебное пособие /В.А. Баринов. - М.: НИЦ ИНФРА-М.- 2017 г. - 207 с.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебное пособие /О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики.- 2017 г. - 256 с.
11. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей: учебное пособие / В. В. Глухов.- М.: Питер Пресс.- 2017 г. - 600 с.
12. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебное пособие /А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К.- 2017 г. - 288 с.
13. Евтихов О.В. Управление персоналом организации: учебное пособие /О.В. Евтихов. - М: Инфа-М.- 2017 г.- 128 с.
14. Коротков Э.М. Основы менеджмента: учебное пособие для студентов вузов / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышова и др.; под ред. И.Ю. Солдатовой, М.А. Чернышева. – 2-изд. – М.:Дашков и К.- 2017 г. – 272 с.
15. Круглова Н. Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. Ю. Круглова. – Москва: КноРус.- 2018 г. – 499 с.
16. Абрамов В.С., Абрамов С.В. Стратегический менеджмент. В 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — М.: Юрайт, 2017. — 270 с.
17. Воропаев, С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». – Москва: КолосС, 2017. – 246 с.
18. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломанидина – М.: ИНФРА-М.- 2018 г. – 350 с.
19. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с
20. Карпов А. В. Технологии управления развитием персонала: учебное пособие /А.В. Карпов, Н.В. Ключева. - М.: Проспект.-2017 г. - 416 с.
21. Мазурин Э.Б. Экономика, организация и управление предприятием: учебное пособие /Э.Б. Мазурин. - М.: Academia.- 2019 г. - 253 с.
22. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала: учебное пособие /И.В. Мишурова. - М.: Феникс, МарТ.- 2018 г. - 272 с.

23. Руденко А. М. Управление персоналом: учебное пособие /А.М. Руденко, В.В. Котлярова. - М.: Феникс.- 2017 г. - 416 с.
24. Туровец О.Г. Организация производства и управление предприятием: учебное пособие /О.Г. Туровец, М.И. Бухалков, Ю.П. Анисимов. - М.: Инфра-М.-2019 г. - 544 с.
25. Никишина А.Ю. Корпоративная культура-инструмент роста компании [Электронный ресурс]. URL.: <http://sci-article.ru> (дата обращения 23.09.2022)
26. Методика измерения профессионального уровня персонала [Электронный ресурс]. URL.: <http://www.top-personal.ru/>(дата обращения 23.09.2022)

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/281859>