

science-education.ru/.

4. Этапы и виды деvelopeмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/>.

Мамедова Валерия Валерьевна

*студентка 1 курса факультета учета и информационных технологий
ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»
e-mail: tuhova1310@mail.ru*

Тюхова Елена Анатольевна

*к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита
ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»
e-mail: tuhova1310@mail.ru*

Шапорова Ольга Александровна

*д.э.н., профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита
ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»
e-mail: shapорова8484@mail.ru*

УДК 005.331:664

Н.В. Захаркина, С.С. Сапегина

ПРАКТИКА ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В статье рассматриваются особенности формирования резерва управленческих кадров на предприятии молокоперерабатывающей отрасли пищевой промышленности. Подробно исследуются этапы данного процесса, демонстрируются аналитические сведения по состоянию рынка труда в регионе и востребованности специалистов в данной отрасли. Авторы рассматривают модель компетенций на примере мастера цеха в разрезе функциональных сфер деятельности, а также личностных и профессиональных требований к кандидату.

Ключевые слова: кадровый резерв, рынок труда в регионе, востребованность специальностей в пищевой промышленности, модель компетентности мастера цеха, актуальный уровень развития компетенций.

Россия в целом является и останется еще в обозримом будущем промышленной страной, и, следовательно, именно развитие промышленности определяет образ жизни и перспективы большей части населения. Типичный российский регион – это промышленный регион, поэтому при выработке региональной инвестиционной и кредитной политики необходимо во главу угла ставить вопросы промышленного развития.

Современное развитие экономики России на всех уровнях в условиях нарастающей динамики изменений социально-экономической среды требует от руководства организаций принятия адекватных и своевременных мер, обеспе-

чивающих адаптацию реальности к происходящим изменениям. Глобализация экономики, устаревание традиционного производственного опыта, внедрение высоких технологий, технологических новшеств, сокращение продолжительности жизненного цикла изделий и изменение форм совместной трудовой деятельности стали причиной того, что значение человеческих ресурсов для выживания организации в быстро меняющихся условиях внешней среды резко возросло. В итоге, все большее значение приобретает компетентность и профессионализм управленческого персонала, а, следовательно, и вопросы, связанные с процессом развития и обучения персонала, в том числе с формированием и развитием кадрового резерва.

Молочный комплекс России, находясь в сложных экономических условиях, по-прежнему занимает важнейшее место в отечественной индустрии производства продуктов питания, на его долю приходится около 20 % объема их реализации. Таким образом, сложившиеся условия хозяйствования требуют от предприятий молочной отрасли повышения эффективности производства, конкурентоспособности, внедрения эффективных форм хозяйствования и управления производством, преодоления бесхозяйственности, активизации предпринимательства, инициативы, что в конечном итоге отразится на развитии их потенциала.

На сегодняшний день ОАО «Брянский молочный комбинат» занимает ведущее положение в молокоперерабатывающей отрасли г. Брянска и её области. Поставки продукции ведутся более чем в 1500 торговым организациям в 15 регионах России. А также активно проводится региональная и федеральная политики, направленные на расширение географии продаж.

Формирование кадрового резерва в ОАО «Брянский молочный комбинат» как система целенаправленных действий включает следующие этапы (рис.1):

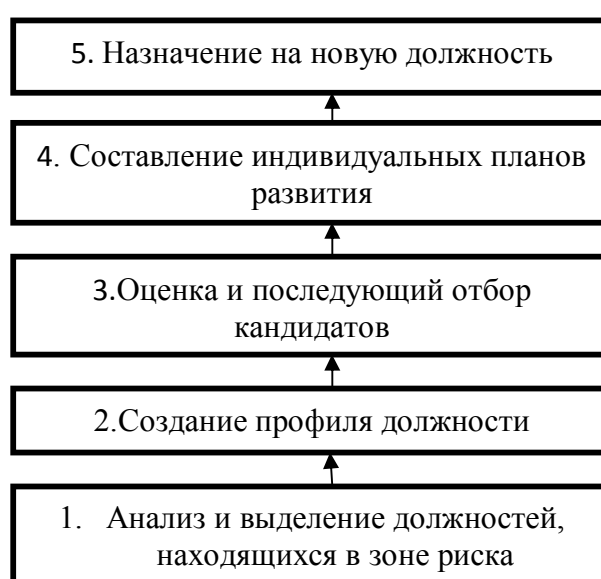


Рисунок 1 – Этапы формирования кадрового резерва в ОАО «Брянский молочный комбинат»

1. Выявление должностей, находящихся в зоне риска, происходит с помощью определенных критериев, например:

- анализа рынка труда в регионе;
- оценки количества кандидатов, способных занять освободившееся место;
- анализа ценности данной позиции для предприятия;
- оценки текущей ситуации с персоналом на месте (возраст, лояльность, готовность к инновациям и т.д.).

В рамках данного аспекта первоначально представим краткую оценку рынка труда в регионе.

Ситуация в сфере труда, занятости и безработицы в Брянской области в 2013-2014 годах складывалась под влиянием положительной динамики макроэкономических показателей. По состоянию на 1 января 2014 года численность постоянного населения составила 1242,6 тыс. человек, в среднегодовом исчислении за 2013 год – 1248,1 тыс. человек. Удельный вес городского населения – 69,4 %, сельского – 30,6 %.

Учитывая демографический прогноз, можно предположить, что в целом численность экономически активного населения в 2015 году ожидается в количестве 638 тыс. человек, численность занятых в экономике – 547 тыс. человек. Численность работающих на предприятиях и в организациях составит 343 тыс. человек.

В 2017 году численность экономически активного населения уменьшится до 636,5 тыс. человек, численность лиц, занятых в экономике области, - до 546,5 тыс. человек. Среднесписочная численность работников предприятий и организаций в 2017 году прогнозируется в количестве 343,8 тыс. человек. Существенного перераспределения работающих на предприятиях и организациях по формам собственности не произойдет.

В прогнозируемом периоде регистрируемая безработица будет оставаться практически на одном уровне. В 2017 году она составит 1,1 % к численности экономически активного населения. Общая численность безработных, рассчитанная по методологии МОТ, также не изменится и составит 33,1 тыс. человек.

Важной составляющей общего рынка труда является регистрируемый рынок труда, контролируемый государственной службой занятости. В 2013 – 2014 годах на областном регистрируемом рынке труда наблюдалась позитивная динамика. Основные показатели как по общей численности безработных граждан, так и по численности безработных граждан, зарегистрированных в органах службы занятости области, находятся на уровне докризисного периода:

- общее число безработных сократилось по сравнению с 2013 годом на 1,5 тыс. человек и составило за III квартал 2014 года 31,8 тыс. человек (в 2013 году - 33,3 тыс. человек);
- снизился и уровень общей безработицы до 4,9 процента (в 2013 году он составлял 5,2 %).

Снижение показателей зафиксировано и на регистрируемом рынке труда:

- численность безработных граждан, зарегистрированных в органах службы занятости, составила на 1 октября 2014 года 6561 человек (89,0 % к 1

октября 2013 года);

- признано безработными за 9 месяцев 2014 года 8655 человек (80,4 % к аналогичному периоду 2013 года);

- уровень регистрируемой безработицы составил 1,0 процента (1,1 % на 1 октября 2013 года).

Коэффициент напряженности на рынке труда (отношение численности незанятых граждан, состоящих на учете, к количеству заявленных в службу занятости населения вакансий) на 1 октября 2014 года составил 0,7 человека на одну вакансию (0,8 человека на 1 октября 2013 года).

На протяжении последних нескольких лет сохраняется высокий спрос на квалифицированных рабочих, технических специалистов и инженеров, но одновременно повышаются требования к их квалификации.

В области наблюдается дефицит водителей, продавцов, медсестер, токарей, слесарей различных специализаций, каменщиков, бетонщиков, монтажников, электрогазосварщиков и др. В сельской местности остро ощущается нехватка трактористов, механизаторов, животноводов, зоотехников, фельдшеров. Из профессий служащих и ИТР наиболее востребованы: специалисты различных отраслей, врачи, бухгалтеры, воспитатели, помощники воспитателей.

Спрос на рабочие профессии в общей потребности экономики области составляет около 87 % от общего количества заявок, тогда как их доля среди обратившихся составляет 59 %. Большая часть заявленных вакансий поступает от предприятий обрабатывающих производств, сельского хозяйства, оптовой и розничной торговли, учреждений образования и здравоохранения, строительных организаций. Невысокий уровень оплаты труда значительной части заявленных в учреждения службы по труду и занятости вакансий, несоответствие заявленных вакансий и структуры безработных граждан, состоящих на учете, по уровню образования, месту проживания и профессионально-квалификационным требованиям не позволяет в минимальные сроки обеспечить их замещение.

Надо отметить, что положение на рынке труда осложняется еще и тем, что большинство заявленных вакансий приходится на г. Брянск, Новозыбковский, Клинцовский, Брянский, Дятьковский, Карачевский и Унечский районы. На эти районы и г. Брянск приходится и основная часть промышленного производства.

Основными клиентами, обратившимися за помощью в трудоустройстве в областную службу занятости, продолжают оставаться лица, которым трудно самостоятельно найти работу, у кого низкая квалификация, малый трудовой стаж, кто не способен самостоятельно справиться с жизненными переменами и профессиональными трудностями (молодежь в возрасте от 16 до 29 лет, инвалиды, женщины, имеющие детей, освобожденные из учреждений, исполняющих наказание по решению суда и другие).

В целях осуществления регулирования социально-трудовых отношений и государственного управления охраной труда на территории Брянской области осуществляются мероприятия, направленные на развитие социального партнерства, улучшение состояния условий и охраны труда в организациях области.

Для организации равноправного сотрудничества исполнительных органов государственной власти области, профсоюзов и работодателей в социально-трудовой сфере реализуется региональное Соглашение между Правительством Брянской области, общественной организацией – федерацией профсоюзов области и объединениями работодателей Брянской области на 2014-2016 гг.

Осуществляет деятельность областная трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений. В 2014 году в области действовало 80 отраслевых тарифных соглашений, в том числе 13 на областном и 67 на районных уровнях, 33 территориальных соглашения (во всех муниципальных образованиях) и более 3400 коллективных договоров [3].

Учитывая актуальность своевременности и полноты выплаты заработной платы в организациях всех форм собственности, проводится непрерывное наблюдение и анализ ситуации с задолженностью по выплате заработной платы в муниципальных образованиях и организациях области. Анализируя текущие тенденции занятости в молочной промышленности, в зону риска можно отнести такие профессии, как рабочий, инженер-технолог, мастер и другие.

Благодаря сложившимся экономическим предпосылкам, Россию ожидает расцвет сельского хозяйства и пищевой промышленности - таков рефрен большинства СМИ, экспертов отрасли и официальных лиц.

Компания «Рекадро» провела исследование рынка труда, заработных плат, льгот и компенсаций пищевой промышленности в ЦФО, чтобы ответить на вопрос об эффективности системы материального стимулирования сегодня и ситуации на рынке труда отрасли. В исследовании были рассмотрены 65 компаний из сферы пищевого производства, опрошены специалисты, работающие в отрасли и произведена оценка рынка труда с помощью анализа специализированных СМИ и интернет-порталов. У производителей продуктов питания проблемы те же самые, что и у рынка труда России в целом: структурное несоответствие спроса и предложения. Значительный пул экономистов, юристов и менеджеров находится в поиске работы, в то время как запрос на инженерно-технические и рабочие специальности не удовлетворен. (рис.2).

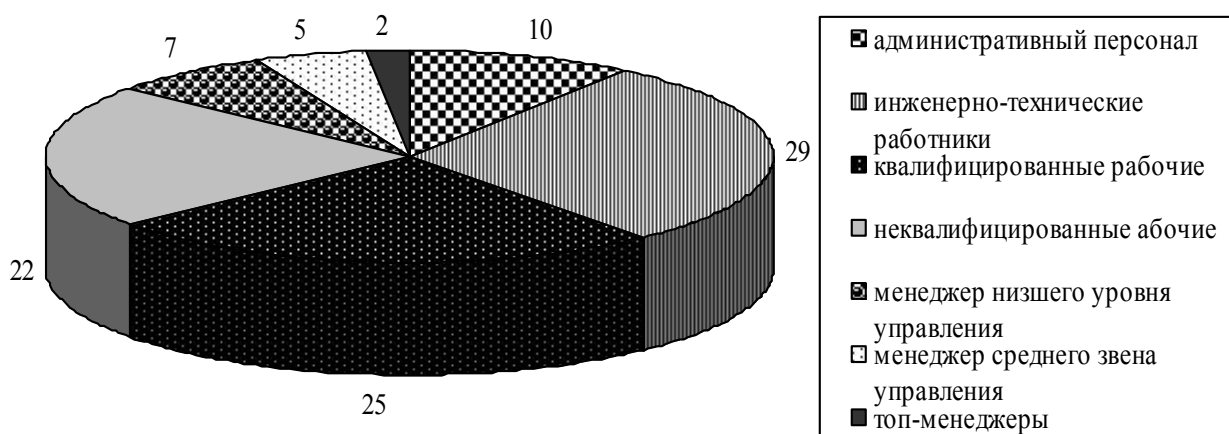


Рисунок 2 – Потребность в кадрах в пищевой промышленности по категориям работников в 2014 году, ЦФО, в процентах

Такая ситуация складывается по всем видам производства: и мясо-молочная, и кондитерская, и хлебопекарная, и другие отрасли ищут технологов, инженеров по качеству, операторов производственных линий.

По данным Рекадро, среди отраслевых специалистов самыми востребованными являются инженеры-технологы – 31 %, на втором месте главные технологи, на третьем - технолог R&D (разработчик).

Что касается технологов R&D (разработчиков), то они наиболее востребованы на кондитерских, молочных, мясных производствах и на предприятиях, специализирующихся на производстве пищевых ингредиентов.

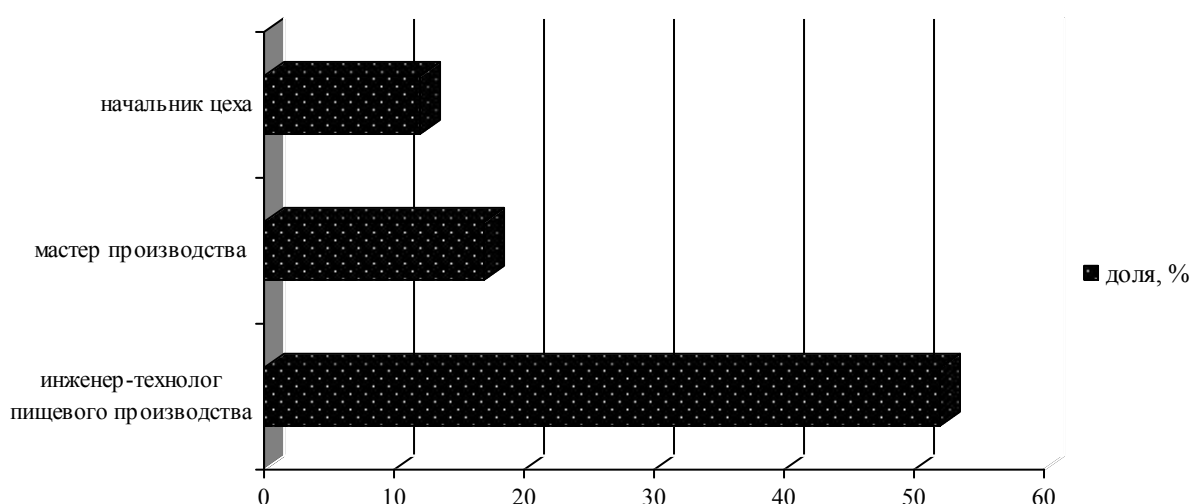


Рисунок 3 – Топ -3 самых востребованных отраслевых специалистов в 2014 году, ЦФО, в процентах

Среди непроизводственных специальностей наиболее востребованы специалисты сферы продаж, в первую очередь, торговые представители. Отрасль испытывает потребность в мерчендайзерах, бренд-менеджерах. Отдельного внимания заслуживают бухгалтеры и экономисты. Несмотря на большое количество таких кандидатов на рынке труда, спрос на них не удовлетворен: в отрасли востребованы специалисты со знанием международных стандартов финансовой отчетности, владеющие иностранным языком, при этом уровень подготовки и опыт свободных специалистов на рынке не отвечает этим требованиям. Напряженность на рынке труда по востребованным специалистам представлена в табл. 1.

Соотношение кандидатов на одну заявленную вакансию, казалось бы, свидетельствует о достаточном пуле специалистов (самая напряженная ситуация по рабочим позициям). Однако сложность состоит не только в количестве, но и в качестве кандидатов. Значительная часть пищевой промышленности России сосредоточена в руках транснациональных корпораций, что обуславливает особые требования к кандидатам, которые отрасль не в состоянии удовлетворить: владение иностранным языком, знание международных стандартов

качества, навыки работы на современном оборудовании. Привлекая рабочий персонал, почти половина предприятий заинтересована в получении готового специалиста с опытом работы не менее года (рис.4).

Таблица 1 – Напряженность на рынке труда по востребованным специалистам в 2014 году, ЦФО

Должность	Соотношение количества резюме и вакансий, ед.
1	2
Брэнд-менеджер	3,54
Технолог R&D	7,7
Технолог	6,12
Главный технолог	10,12
Торговый представитель	16,81
Региональные представители по продажам	12,63
Оператор линии	2,55
Упаковщик	1,79
Мастер	11
Механик	14,49
Наладчик производственного оборудования	3,88

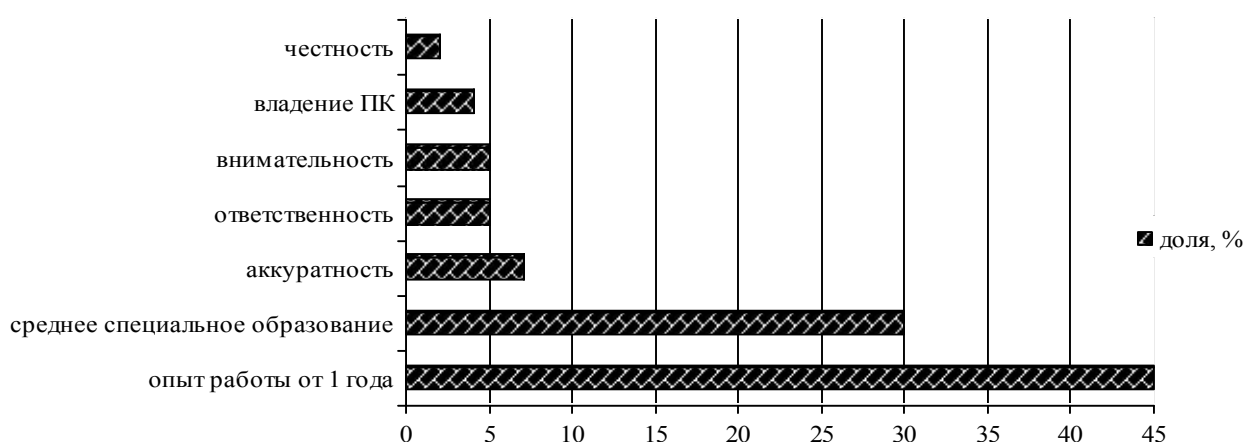


Рисунок 4 – Требования к кандидатам на должность квалифицированного рабочего в 2014 году, ЦФО, в процентах

Для инженерно-технических специалистов это требование в 95 % случаев является обязательным, лишь 5 % в штатном расписании приходится на молодых специалистов. Что же работодателю в ответ предлагает рынок? Ситуация, в целом, аналогична: большинство соискателей имеют значительный опыт работы, что свидетельствует о старении работников отрасли и отсутствии притока новых специалистов. Лишь 1 % кандидатов не имеет опыта работы, большинство соискателей обладают опытом более 6 лет и порядка 60 % работников

сферы – старше 35 лет.

При значительном опыте работы соискатели не отвечают требованиям современного рынка: большинство из них знают иностранный язык на базовом уровне, более половины немобильны (не готовы к командировкам, в том числе и к стажировкам для приобретения опыта работы на современном оборудовании).

Уровень заработной платы является одним из важнейших мотиваторов при поиске работы. В борьбе за квалифицированных работников предприятия поднимают планку заработной платы всё выше и выше, однако соискатели в этом вопросе крайне самоуверенны: в среднем, ожидания кандидатов по заработной плате на 21 % выше, чем предложения работодателей.

Особенно сильно эта тенденция проявляется по позициям инженер-технолог (разница в 38 %), торговый представитель (разница в 30%), мастер производства (26 %).

«Вилка» заработных плат также велика: максимум заработной платы по одной позиции может превосходить минимум в несколько раз.

По данным исследования Рекадро, рекордсменами среди производственных позиций по этому показателю являются директор по производству (5,73 раза), главный технолог (5,18 раза), инженер по ремонту и эксплуатации оборудования (4,75 раза), подсобный рабочий (4,71 раза), начальник лаборатории (4,62 раза) (рис.5).

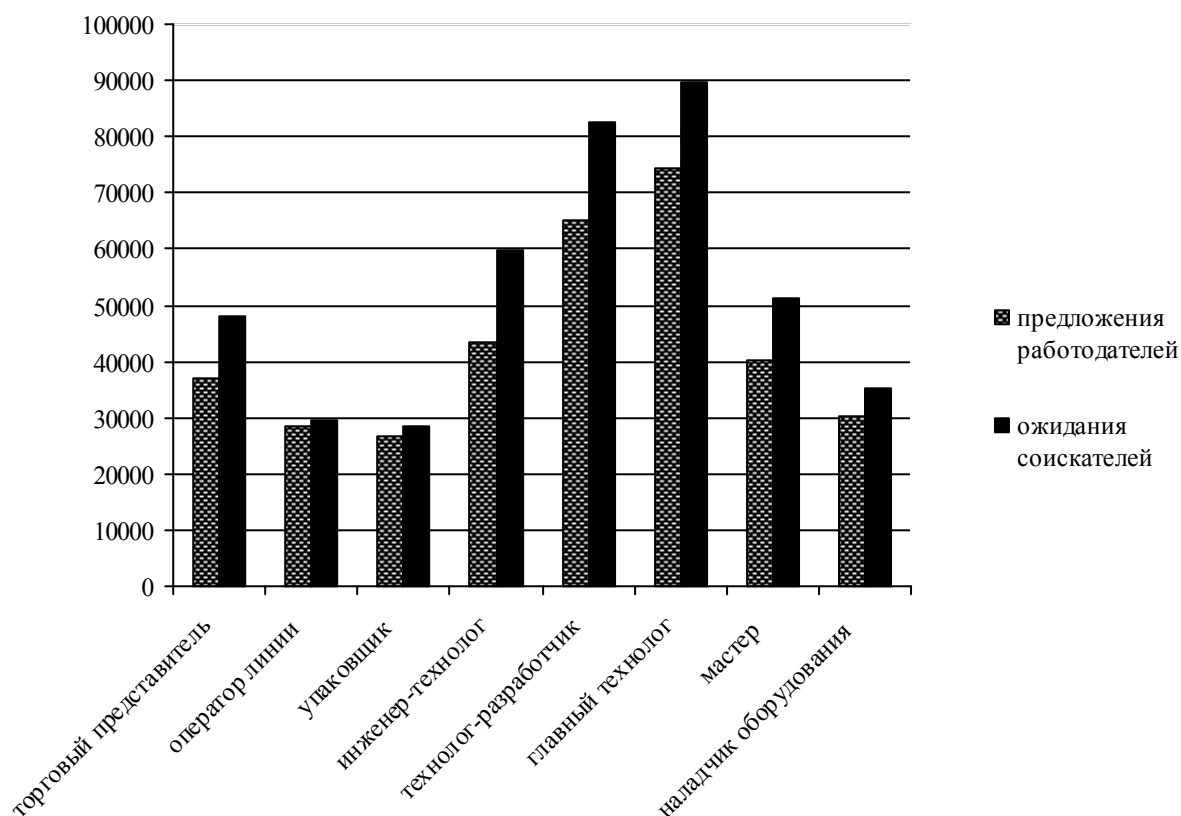


Рисунок 5 – Уровень заработной платы в ЦФО в 2014 году, руб.

Безусловно, на уровень заработной платы влияет множество факторов: уровень компании, функционал и требования к должности, местонахождение компании.

Региональный аспект традиционно демонстрирует наиболее высокий уровень заработных плат по г. Москве и Московской области, самые слабые позиции у Костромской, Курской, Орловской и Брянской областей.

Исследование также показало, что работодатели стремятся пользоваться таким инструментом мотивации, как структура заработной платы: менее половины из них практикуют выплату фиксированного бонуса, но 72 % предлагают своим сотрудникам нефиксированную премию, которая в 89 % случаев зависит от индивидуальных результатов работы.

На волнующий всех вопрос, вырастет ли заработная плата в 2014 году, сегодня можно ответить: предприятия повышают уровень заработной платы, но работники этого практически не заметят – по данным Рекадро, средний уровень индексации заработной платы по предприятиям пищевой промышленности в этом году не превысит уровень инфляции прошлого года.

Помимо заработной платы, помогает повысить вовлеченность и лояльность персонала система льгот и компенсаций. Затраты на льготы с каждым годом растут, предприятия ищут новые возможности удержания персонала.

Среди наиболее популярных льгот на предприятиях пищевой промышленности мы встречаем традиционные: организация питания, предоставление возможностей обучения и роста, доставка.

Большинство работодателей предлагает своим сотрудникам скидки на продукцию компании, добровольное медицинское страхование, материальную помощь и компенсацию расходов на связь. Среди непопулярных льгот – программы пенсионного страхования, льготное кредитование сотрудников, ДМС членам семьи работника, спортивные мероприятия.

Большинство льгот предоставляется работникам неравномерно и зависит от уровня позиции, ее значимости в структуре компании, производственной необходимости льготы. В целом, компенсационный пакет предприятий пищевой промышленности не отличается новизной и находится в общем тренде рынка труда.

Таким образом, ситуация на рынке труда такова, что наиболее востребованными в пищевой промышленности являются квалифицированные рабочие, инженерно-технические работники, а на долю руководителей низшего, среднего и высшего звена управления приходится в среднем 14 % [2].

2. Создание профиля должности определяет, какой уровень развития компетенций должен быть у «держателя позиции», чтобы он успешно справлялся с поставленными перед ним задачами. Обычно проводится интервью с руководителями-резервистами, и после анализа данных выводится профиль, которому должен соответствовать кандидат на вакансию.

Рассмотрим особенности формирования профиля должности на молочном комбинате на примере мастера цеха (табл. 2).

Таблица 2 – Модель компетентности мастера цеха молочного комбината: функциональные сферы деятельности

Функциональные сферы деятельности	Область ответственности
1	2
Производство	1. Выполнение участком планового производственного задания. 2. Равномерная ритмичная работа участка. 3. Выполнение заданий бригадами и отдельными рабочими. 4. Правильное и своевременное оформление первичных документов по учету производства, охране труда и технике безопасности. 5. Инструктаж рабочих в связи с освоением нового продукта. 6. Соблюдение персоналом бригады технологии производства. 7. Качество продукции и работы персонала, предотвращение появления брака и дефектов.
Эксплуатация оборудования	1. Максимальное использование производственных мощностей в течение всей смены. 2. Принятие мер по устранению неполадок в оборудовании, мешающих нормальному ходу производства.
Охрана труда и ТБ	1. Поддержание технологической и трудовой дисциплины в бригаде. 2. Безопасные условия труда, пожарная безопасность, правильное использование индивидуальных средств защиты.
Социальная сфера	1. Решение производственных и социальных вопросов деятельности подразделения, бригады. 2. Профессиональная квалификация рабочих.

Мастер – уникальная руководящая позиция на производстве. Это ключевая фигура, которая ближе всего стоит к самому производству, обеспечивает требуемое выполнение технологических операций. А значит, и определяет эффективность производства в целом.

Модель компетентности мастера охватывает такие функциональные сферы деятельности, как производство, эксплуатация оборудования, охрана труда и техника безопасности, социальная сфера. При этом модель компетенции рассматривает и личностные характеристики кандидата (табл.3).

Особая роль в модели компетенций отводится управленческим знаниям, умениям и навыкам (табл.4).

Практика ОАО «Брянский молочный комбинат» показывает, что из отличного мастера, грамотно управляющего своим коллективом, может вырасти и начальник цеха, и главный специалист.

Начальники цехов – элита линейного персонала компании. А элиту надо распознавать среди тех, кто уже состоялся как руководитель, пройдя школу мастера и начальника участка. Это руководители, получившие опыт управления бригадами и материальными ресурсами, хорошо владеющие технологией и организацией производства.

Начальнику цеха важно быть уверенным, что ему действительно довери-

ли производство и что эти его полномочия не до первого промаха. Тогда он мотивирован на выстраивание такого цехового хозяйства, которым может гордиться. Социальная технология формирования начальника цеха, конечно же, более сложная и ответственная, но вместе с этим она предлагает решать более интересные задачи. Техника и структура управления производством меняется, но начальник цеха по-прежнему – становой хребет промышленного предприятия. Ему доверяют всю систему цеха и требуют обеспечить производство в жесточайшем плановом режиме. При этом его работа предполагает регулирование тонких социальных процессов, таких, например, как формирование своей команды и внешние коммуникации цеха.

Нужно отметить высокую значимость профессионального лидерства, особенно в сложных технологических цехах и сервисных службах. Но и о формировании эмоциональной компетентности забывать нельзя. Особенно сейчас, во времена, когда эмоциональная устойчивость и уверенность руководителя цеха обеспечивают спокойную и ритмичную работу персонала цеха. В данном случае приоритетными являются умения выстраивать отношения с первыми лицами комбината, со смежными цехами и основными службами заводоуправления.

Таблица 3 – Модель компетентности мастера цеха молочного комбината: личностная компетентность

Личностная компетентность (ЛК)	Опыт	Образовательный статус	Профессиональная репутация
1. Использование интеллекта с целью достижения оптимальных результатов. 2. Профессионально значимые качества: требовательность, ответственность, организованность, самодисциплина, стрессоустойчивость, коммуникабельность, способность выслушать, исполнительность, настойчивость, работоспособность. 3. Особенности поведения: умение поддерживать контакты, умение быстро действовать в критических ситуациях, желание работать мастером, умение брать на себя ответственность, ориентированность на результат, умение видеть (оценить) ситуацию и конструктивно ее разрешить.	Сведения в досье		
	1. Характеристика имеющегося опыта управления.	1. Характеристика образовательного пути. 2. Соответствие образования профилю деятельности. 3. Профессиональная интегрированность.	1. Характер внешней информации о морально-этических аспектах профессиональной деятельности. 2. Профессиональная эрудиция 3. Профессиональная объективность.

Таблица 4 – Модель компетентности мастера цеха молочного комбината: управленческие знания, умения и навыки

Управленческие знания, умения, навыки				
Управление деятельностью	Управление ресурсами	Управление людьми (Л)	Управление информацией (И)	Управление качеством (К)
1. Умение планировать работу смен. 2. Умение соблюдать производственный регламент. 3. Умение видеть резервы производства. 4. Умение руководить в критических ситуациях. 5. Способность оценить состояние Оборудования. 6. Знание и соблюдение технологии производства. 7. Знание принципов организации производства. 8. Понимание роли подразделения в общем процессе создания продукции и обеспечения конкурентоспособности.	1. Умение определить потребность и рационально использовать материальные и трудовые ресурсы. 2. Умение распределить имеющиеся ресурсы.	1. Умение четко формулировать задания. 2. Умение контролировать выполнение поручений. 3. Умение предъявлять четкие требования. 4. Умение убеждать. 5. Способность организовать наставничество. 6. Умение улаживать конфликты. 7. Умение мотивировать на достижение лучших результатов. 8. Умение обеспечить безопасные условия труда. 9. Знание основ законодательства.	1. Способность адекватно воспринимать и анализировать информацию. 2. Умение вести документацию. 3. Умение передавать положительный опыт. 4. Умение осуществлять обратную связь. 5. Понимание экономической информации о деятельности подразделения.	1. Умение жестко контролировать и обеспечивать качество. 2. Умение выявить причины некачественного выполнения задания.

Таким образом, на основании модели компетенции можно выявить:

- специалистов, перспективных для выдвижения на должность более высокого управленческого уровня, чем должность мастера;
- специалистов, для которых должность мастера станет вершиной в карьере;
- специалистов, которые не годятся для руководящей работы.

А модель преемственности очень хорошо демонстрирует, какие именно управленческие навыки требуются руководителям разного уровня в рамках схожих компетенций. Или – каким образом требуется «вырастить» в рамках каждой компетенции при переходе с одного управленческого уровня на другой.

Преемственность навыков в рамках схожих управленческих компетенций представлена ниже в табл. 5.

Таблица 5 – Управленческие компетенции для мастера и начальника цеха молочного комбината

№	Мастер	Начальник цеха
1	Самоорганизация – Понимает и использует свои сильные стороны и умеет компенсировать слабые. – Заботится о саморазвитии. – Дисциплинирован и последователен. – Организует время и планирует свою деятельность. – Демонстрирует стабильность поведения.	Самоорганизация – Организует собственную деятельность с учетом технологического процесса цеха. – Обеспечивает эффективность управленческих процедур.
2	Управление людьми – Разбирается в людях и их возможностях (квалификация, физические данные, опыт, желания). – Требуется исполнения поручений. – Заботится о сплоченности коллектива.	Управление коллективом – Воспринимает коллектив как человеческие ресурсы, команду и личности. – Обладает собственным стилем управления. – Распределяет и делегирует работу. – Контролирует достижение поставленных целей. – Реализует оперативно-кадровую работу.
3	Организация работ – Планирует, распределяет, поручает, координирует и контролирует выполнение работы. – Определяет потребность и рационально использует материальные и трудовые ресурсы. – Обеспечивает соблюдение производственного регламента. – Обеспечивает требования охраны и безопасности труда. – Владеет основами законодательства.	Организация производства в условиях ограниченных ресурсов – Обеспечивает эффективность системы внутрицехового планирования. – Обеспечивает оперативный мониторинг. – Прогнозирует состояние и изменение ресурсов и принимает превентивные меры.
4	Взаимодействие – Поддерживает и развивает рабочие взаимоотношения. – Адаптирует свой стиль общения к различным ситуациям и партнерам. – Конструктивно ведет себя в конфликтных ситуациях.	Внешние коммуникации – Создает и поддерживает систему связей с заинтересованными сторонами. – Представляет цех во внешнем взаимодействии, заботится о репутации цеха, создает и поддерживает ее. – Выстраивает партнерские отношения.
5		Лидерство – Берет на себя практическую ответственность за производство и коллектив в целом и за каждого в частности, поддерживает свое единоначалие. – Обладает политической мудростью.

В современных условиях в моде лидеры-профессионалы в своей сфере и вместе с тем грамотные управленцы. Те, кто понимает, что технические инновации, конечно же, приносят экономический эффект. Но не меньший потенциал для наращивания капитала компаний скрывается в профессиональном использовании социальных аспектов технологий.

Большую отдачу на сегодняшний день дает та система, которая обеспечивает соблюдение технологий опережающей подготовки сильных цеховых руководителей, постоянный мониторинг этого процесса и его корректировку – без лихорадочных переназначений и нарушений социальных законов. Это один из постулатов эффективной кадровой политики современного предприятия [1].

3. Оценка и последующий отбор кандидатов проводятся с использованием нескольких показателей эффективности сотрудника. В большинстве случаев сопоставляются данные, полученные путем оценки (аттестации) по текущей выполняемой деятельности и информации, собранной посредством измерений потенциала, знаний, умений и навыков, которыми обладает кандидат на данный момент.

4. Составление индивидуальных планов развития (ИПР) проводится с учетом имеющихся потребностей и стратегии предприятия. ИПР помогает резервисту распределить временные ресурсы и понять, как достичь поставленной цели. Процесс обучения планируется так, чтобы, участвуя в различных семинарах, выполняя сложные проекты, стажирясь, получая обратную связь, занимаясь чтением литературы и дополнительным образованием, сотрудник, зачисленный в кадровый резерв, смог развить именно те навыки и умения, которые важны для перехода на новую должность.

5. Назначение на новую должность обычно определяется категорией кадрового резерва. Чаще всего категория формируется путем оценки состояния актуального уровня развития и потенциала к развитию (рис.6).

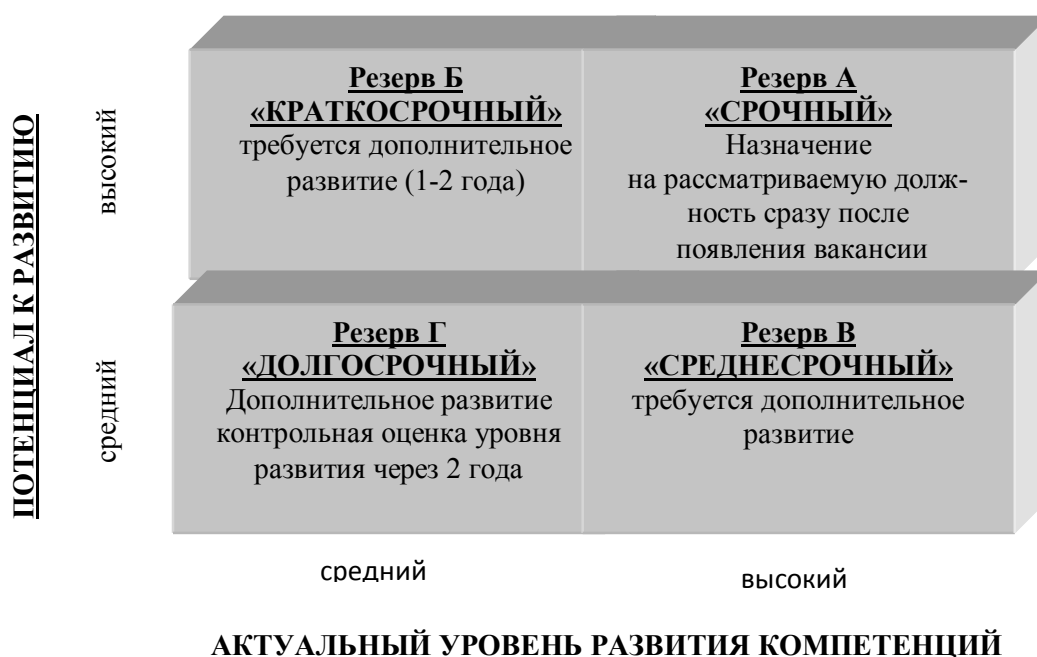


Рисунок 6 – Категории кадрового резерва молочного комбината

Таким образом, практика отбора кандидатов в резерв управленческих кадров на сегодняшний день такова, что, к сожалению, критерии и процедура отбора зачастую носят формальный характер и в полной мере не отражают особенности трудовой деятельности кандидата, в недостаточной мере уделяется внимание психологическим особенностям личности.

Список литературы:

1. Каконин В. О важности технологического подхода в деле подготовки руководителей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/training/o_vazhnosti_tehnologicheskogo_podhoda_v_dele.html.
2. Производите вкусно и выгодно: рынок труда пищевой промышленности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rekadro.ru/rabotadatelu/info/monitoring/109.html>.
3. Управление государственной службы по труду и занятости населения Брянской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rabota-bryanskobl.ru/home/info/regprog/sodeizannasel.aspx>.

Захаркина Наталья Владимировна

к.э.н., доцент кафедры менеджмента

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

e-mail: natashazaharkina@mail.ru

Сапегина Светлана Сергеевна

студентка 2 курса магистратуры

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

e-mail: zaucha13@mail.ru

УДК 005.95

Е.В. Трошина

**СИСТЕМА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО МОНИТОРИНГА
КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Системы управления, базирующиеся на долгосрочном планировании, оказались совершенно не пригодными для реагирования на события, которые частично можно предсказать, но развиваются слишком быстро, чтобы иметь возможность заранее подготовить и своевременно принять необходимые стратегические решения. С неожиданностями, преподносимыми научно-техническим прогрессом, конкурентами, правительством компании попросту не справляются. Чтобы успешно справиться с быстро изменяющимися условиями, следует применять системы, которые будут связаны не только с определением (долгосрочное планирование) позиции, но и оперативно в реальном времени реагировать на неожиданные изменения в ближнем и дальнем окружении организации.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, организация, человек, капитал, мониторинг эмоций.

Мы живём в эпоху быстрого роста: развитие происходит скачкообразно, одни отрасли создаются, другие разрушаются, экономический рост постоянно