

ленного) транспорта и складского хозяйства, гибким автоматизированным и роботизированным комплексам.

Таким образом, рассмотренные предпосылки создают фундамент для интенсивного внедрения логистической концепции управления в сферах производства и обращения экономики России. Однако необходимы быстрая и качественная подготовка кадров, развитие и совершенствование производственной, технической и технологической базы логистики в различных отраслях экономики.

Л. А. Трошкина

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В ситуации острой нехватки оборотных средств на многих предприятиях именно человеческий капитал становится его главным конкурентным преимуществом. На фоне экономического кризиса особенно важными становятся «качественные» характеристики персонала, так как именно высококвалифицированные работники с креативным мышлением могут найти выход из нестандартных ситуаций, которые возникают в связи с рецессией мировой экономики. Для более качественного обеспечения предприятия подготовленными сотрудниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие (по смежным направлениям), необходимо создание кадрового резерва. Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет предприятию значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие персонала, что, в свою очередь, значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению на предприятии. Кроме того, наличие подготовленного кадрового резерва позволяет значительно снизить риски предприятия при временном отсутствии ключевых сотрудников, например, вследствие болезни или возникновении других непредвиденных обстоятельств.

При «внешнем» отборе персонала минимизируются затраты на обучение персонала предприятия, но тогда увеличиваются затраты на поиск работников и их адаптацию. Кроме того, при такой кадровой политике появляется риск отрицательного влияния на остальных сотрудников: люди понимают, что им не предоставят возможности карьерного роста. Необходи-

димось и целесообразность управления карьерой очевидна, так как оно способствует слиянию и реализации на взаимовыгодной основе потребностей человека и интересов организации. Оптимальным подходом при эффективной кадровой политике предприятия необходимо признать построение и развитие системы кадрового резерва. Таким образом, стабильный кадровый резерв способствует укреплению конкурентных преимуществ предприятия на рынке.

Целью создания и развития кадрового резерва является формирование и поддержание кадрового потенциала, повышение профессионального мастерства работников, формирование у них современного экономического мышления, умения работать в команде, обеспечение на этой основе высокой производительности труда и эффективного функционирования предприятия в целом. К сожалению, в деятельности конкретных предприятий и организаций не везде создана система кадрового резерва. А в связи с этим возникают следующие проблемы: имеет место высокая текучесть кадров, одной из причин которой уволившиеся сотрудники называют невозможность карьерного роста внутри организации; работа с кадровым резервом носит бессистемный характер, списки резерва составляются формально.

В настоящее время разработаны программы по формированию кадрового резерва предприятия, при выборе которых необходимо учитывать цели и задачи предприятия, адаптируя или видоизменяя их в соответствии с конкретной ситуацией на рынке, финансовыми возможностями и стратегией развития. Но независимо от выбора программы, существует несколько этапов их реализации.

Первый этап: отбор кандидатов в резерв. В качестве критериев оценки в процессе отбора, предлагается использовать следующие показатели: а) эффективность выполнения работы кандидатом (производственные показатели); б) профессиограмма, адаптированная к условиям конкретной организации; в) результаты психологических методик, направленных на выявление индивидуальных особенностей кандидата.

В число кандидатов в резерв могут включаться работники, которые заинтересованы в служебном росте и повышении своей профессиональной подготовки. Подбор кандидатов может начинаться с собеседования, проводимого специалистом службы персонала совместно с руководителем структурного подразделения, в котором работник числится. Цель собеседования –

выявить стремление кандидата работать в предполагаемой должности и наличие у него необходимых для этого качеств: умения планировать свою работу, видеть свои резервы и перспективы, решать проблемы в сжатые сроки. Выявляется уровень подготовленности, квалификация кандидата. При необходимости к проведению собеседования можно привлечь руководителей и специалистов других подразделений, с которыми работник функционально взаимосвязан в процессе профессиональной деятельности. Определяя перспективность кандидатов, целесообразно установить возрастной ценз для некоторых категорий должностей, учитывать время, остающееся до наступления пенсионного возраста, состояние здоровья кандидатов, определение необходимого периода работы в должности, требование систематического повышения квалификации, наличие инновационного потенциала.

На втором этапе формирования резерва оцениваются профессиональные знания, навыки и опыт претендентов; сопоставляются совокупности качеств каждого кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности; проводится сравнения кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего резервируемой должности. Данная работа осуществляется в форме аттестации, в результате которой выясняются следующие компетенции:

- *профессиональные и деловые качества* (профессионализм, исполнительность, ответственность, деловая активность, высокая работоспособность, знание иностранного языка);

- *личностные качества* (системное мышление, системный подход к решению проблемы, аналитические способности, гибкость, способность быстро и адекватно реагировать, способность к обучению, коммуникабельность, результативность коммуникаций);

- *управленческие и социальные компетенции* (умение планировать и организовать работу, осуществлять контроль над выполнением работы, педагогические способности, способность понимать психологические особенности людей, умение подбирать и расставлять кадры, делегировать полномочия; убеждать, отстаивать мнение; принципиальность, навыки проведения презентаций и переговоров);

- *стратегические и культурные компетенции* (умение работать в команде, клиентоориентированность, инициативность, способность ретранслировать информацию на подчиненных без искажений и в полном объеме; эффективность вертикальных коммуникаций).

В практике формирования выделяют два вида кадрового резерва:

- *оперативный резерв*, куда зачисляются кандидаты на замещение определенных ключевых должностей, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем (от 1 до 3 месяцев), а также кандидаты на должности, которые станут вакантными в ближайшее время (1–2 года) и требуют конкретной подготовки кандидатов;

- *стратегический резерв*, в который входят в основном молодые сотрудники, имеющие высокий профессиональный уровень и обладающие лидерскими наклонностями, которые в перспективе смогут занимать эти должности сроком до 10–15 лет. При этом отмечаются случаи, когда один и тот же работник одновременно находился как в оперативном (как наиболее приемлемый кандидат на замещение должности на низших уровнях управления), так и в стратегическом резерве. В последнем случае руководство организации и сам работник рассматривают возможность замещения им должности на высших уровнях управления через ряд промежуточных назначений. Стратегический резерв, таким образом, выступает своеобразным мотивирующим фактором для работников, помогая им наглядно представить возможности своего карьерного роста и количество требуемых для этого усилий.

Таким образом, формирование кадрового резерва на предприятии способствует не только эффективной мотивации работников, но и достижению стратегических целей предприятия.

Т. В. Тренихина

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КРЕДИТОВАНИЯ БИЗНЕСА МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Малые предприятия нуждаются в средствах для развития бизнеса, особенно на его ранних стадиях, но лишь 10% из них могут получить кредиты. Почему же нет бума на рынке микрофинансирования?

Сегодня уже складывается двухуровневая система банковского кредитования малого бизнеса. Крупнейшие банки и международные финансовые организации выделяют средства для программ кредитования и принимают на себя значительную часть кредитного риска. Банки-агенты второго уровня выдают кредиты и ищут проекты финансирования. Зачастую они