

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Кадровый резерв в управлении персоналом (на примере ОАО «ТомскНИПИнефть»)

УДК 005.962:622.323.013(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Снежина Дарья Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Корниенко Алла Александровна	д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных,	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК

	этнических, религиозных и др.) особенностей	1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
0-11И11	Снежина Дарья Александровна

Тема работы:

Кадровый резерв в управлении персоналом (на примере ОАО «ТомскНИПИнефть»)

Утверждена приказом директора (дата, номер)

811/с от 05.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:

06.06.2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

- 1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
- 2.Монографии.
- 3.Статьи периодических изданий
- 4.Учебники.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1) Раскрыть понятие, значение, изучить цели деятельности и порядок формирования кадрового резерва на предприятии; 2) кадрового резерва на предприятии; разобраться и провести исследования основ теории и методологии процесса работы и формирование кадрового резерва 3) проанализировать формирование и развития кадрового резерва в ОАО «НИПИнефть»; 4) исследовать вопросы выявления и развития молодых сотрудников с лидерскими качествами в ОАО «НИПИнефть» и предложить новые методы системы работы с кадровым резервом на основе изучения международного и отечественного опыта; 5) разработать рекомендации для совершенствования работы с кадровым резервом в ОАО «НИПИнефть».
--	--

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА, ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ И РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ОРГАНИЗАЦИИ

2. Анализ системы работы с кадровым резервом на примере ОАО «ТомскНИПИнефть»

3. Совершенствование механизмов и направлений работы с кадровым резервом в ОАО «ТомскНИПИнефть»

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2016г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Корниенко Алла Александровна	д.ф.н., профессор		20.01.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Снежина Дарья Александровна		20.01.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5

05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Корниенко Алла Александровна	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа: 94 с., 15 рис., 24 табл. 52 источника, 3_прил.

Ключевые слова: кадры, кадровый резерв, отбор персонала, профессиональное развитие, карьерный рост, мотивация, управление персоналом.

Объектом исследования является работа с кадровым резервом предприятия.

Целью исследования является изучение теоретических основ и практического механизма функционирования кадрового резерва на примере организации; определение и анализ перспектив и проблем, связанных с дальнейшим развитием формирования кадрового резерва.

В результате исследования была разработана методика опережающего обучения и развития работы с кадровым резервом «эффективный менеджер»

Степень внедрения: данная методика опережающего обучения и развития работы с кадровым резервом «эффективный менеджер» применена и используется в ОАО «ТомскНИПИнефть».

Область применения: данная методика опережающего обучения и развития работы с кадровым резервом «эффективный менеджер» может быть использована на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: повышение мотивационной составляющей персонала к достижению стратегических целей отделов, подразделений и служб, в которых они трудятся, кроме этого обучение по программе повлияла на повышение внутрикорпоративной координации, появилось осознанность к подходу для решения задач различного уровня, повысился уровень профессиональных и управленческих знаний.

Определения

Резерв управленческих кадров - это огромное количество руководителей и специалистов, которые положительно зарекомендовали себя на практической работе и проявили такие деловые и организаторские способности, которые дают основание доверить им управленческие должности.

Стратегический резерв - кадровый резерв потенциальных специалистов и руководителей, талантливых сотрудников с высоким потенциалом, принимающие участие в программе подготовки, сформированные с целью дальнейшего развития организации и в долгосрочной перспективе готовые к управленческой деятельности.

Оперативный резерв - кадровый резерв специалистов и руководителей, прошедшие обучение и имеющие право претендовать на руководящие должности в конкретные сроки или в ближайшее время, также выдвижение которых отсрочено из-за ряда объективных причин.

Предварительный отбор - это формальное соответствие кандидата к требованию зачисления в резерв кадров.

Основной отбор - представляет из себя оценку потенциала менеджера т.е. профессиональные и деловые качества.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	11
1. ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА, ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ И РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ОРГАНИЗАЦИИ	15
1.1 Сущность и цели работы с кадровым резервом и его роль в системе управления персоналом	15
1.2 Порядок формирования кадрового резерва на предприятии.....	20
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ТОМСКНИПИНЕФТЬ»	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «ТомскНИПИнефть».....	33
2.2. Кадровая политика в ОАО «ТомскНИПИнефть».....	38
2.3 Методы подбора и анализ формирования кандидатов в кадровый резерв в ОАО «ТомскНИПИнефть»	46
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ И НАПРАВЛЕНИЙ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ОАО «ТОМСКНИПИНЕФТЬ»	53
3.1 Рекомендации по управлению кадровым резервом в ОАО «ТомскНИПИнефть».....	53
3.2 Оценка эффективности работы с кадровым резервом	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ А(СПРАВОЧНОЕ).....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ Б(СПРАВОЧНОЕ)	92
ПРИЛОЖЕНИЕ В(ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ)	93
РЕЦЕНЗИЯ НА ДИПЛОМНУЮ РАБОТУ	95
ОТЗЫВ.....	97

Введение

В условиях современного мира ключевым элементом управления организацией является управление профессиональным развитием. Профессиональное развитие представлено такими формами как планирование, профессиональное обучение, развитие карьеры и подготовка резерва руководителей.

На сегодняшний момент отечественный рынок труда зеркально отражает основные направления и стороны развития бизнеса. Именно в данное время, как в любом кризисном и переходном периоде, есть возможность получить существенное конкурентное преимущество, если грамотно построить систему управления персоналом, соблюдая и учитывая последние тенденции в этой области.

Следуя современным тенденциям в области управления, организации и компании заинтересованы в развитии сотрудников как профессионалов и способствуют этому на всех стадиях совершенствования. Но особое внимание уделяется группе должностей высших руководителей, оказывающих исключительное влияние на организации. На сегодняшний день важнейшим фактором успеха является способность выявить и успешно подготовить будущих руководителей. Тем самым, приоритетом будет уделять особое внимание подготовке сотрудников для дальнейшего занятия ими ключевых должностей - руководителей.

Актуальность темы исследования. Подготовка кадров является сложным многоуровневым процессом, требующим исключительного внимания со стороны руководящих должностей, поддержки специалистов по профессиональному развитию. Ведущую роль в системе работы с кадровым резервом принадлежит кадровым органам. Проведя анализ практики их деятельности, следует отметить, что в настоящий момент они активно ведут поиски в области формирования системы диагностики кадров управления. От эффективности работы этой системы, во многом будет зависеть успешность деятельности данной организации, т.к. управление организацией является одним из приоритетов для руководителей высшего уровня.

Следует отметить, что в данной области существуют и ряд значительных проблем. Данная задача изучена не в полной мере применительно к современным условиям хозяйствования, решение этой задачи не обеспечено в полной мере необходимыми, отвечающими современным стандартам,

требованиям, аналитическими материалами и нормативно-методической базе, соответствующими современному развивающемуся рынку труда.

Не изученный до конца механизм системы управления кадрового резерва в данное время приводит к тому, что требования организации в человеческих ресурсах в полной мере не удовлетворяются, тем самым приводят к снижению эффективности их деятельности. Периодически возникают ситуации, когда руководство недооценивает объективную значимость достижения поставленной цели в системе, работы с кадровым резервом. В определенных случаях не существует взаимодействия между кадровыми органами и функциональными подразделениями, система аттестации ориентирована недостаточно при решении вопросов кадрового резерва, не существует единых моделей диагностики и подготовки кандидатов на вышестоящие должности.

Объектом исследования является работа с кадровым резервом предприятия.

Предметом исследования являются способы и методы формирования кадрового резерва предприятия.

Целью исследования является изучение теоретических основ и практического механизма функционирования кадрового резерва на примере организации; определение и анализ перспектив и проблем, связанных с дальнейшим развитием формирования кадрового резерва.

Данная цель потребовала решения следующих задач:

раскрыть понятие кадрового резерва, обосновать его значение в развитии организации, изучить порядок формирования кадрового резерва на предприятии;

обобщить и систематизировать основные теоретические концепции, раскрывающие суть и назначение кадрового резерва;

исследовать методологию формирования кадрового резерва;

проанализировать структуру и состав персонала в ОАО «ТомскНИПИнефть». (по стажу работы, образованию, профессии, полу и возрасту);

проанализировать формирование и развитие кадрового резерва в ОАО «ТомскНИПИнефть»;

исследовать проблемы, связанные с формированием лидеров в ОАО «ТомскНИПИнефть»;

предложить новые методы работы с кадровым резервом на основе изучения международного и отечественного опыта;

разработать рекомендации для совершенствования работы с кадровым резервом ОАО «ТомскНИПИнефть»;

Структура ВКР состоит из введения, трех глав основной части, заключения и списка литературы.

Первая глава дипломной работы состоит из теоретической и методологической составляющей основ процесса формирования и работы с кадровым резервом в организации, в ней были рассмотрены основные понятия и виды кадрового резерва, сущность и принципы формирования кадрового резерва.

Во второй главе проведен анализ системы работы с кадровым резервом, структуры управления персоналом по продолжительности работы, образованности, профессиональной компетенции, по половому и возрастному принципу, дана общая характеристика кадровой политики, рассмотрена эффективность методов формирования кадрового резерва в ОАО «ТомскНИПИнефть»

Третья глава дипломной работы посвящена управлению кадровым резервом ; предложена программа совершенствования работы с кадровым резервом в ОАО «ТомскНИПИнефть», обоснована целесообразность внедрения данной программы.

Проблемы развития системы работы кадрового резерва как важного института рыночной экономики, факторы и условия взаимодействия ее элементов с разными аспектами экономической системы на региональном и международном уровнях были изучены многими российскими и зарубежными учеными. В том числе, есть работы в области теории и практики подготовки кадрового резерва в организации.

В качестве информационной базы исследования послужила финансовая и статистическая отчетность предприятия ОАО «ТомскНИПИнефть» за период 2013-2015 гг., а также статьи из экономических изданий и текущей периодики по вопросам кадрового резерва, в которых обобщен отечественный и мировой

опыт (журналы «Компетенции», «Управление персоналом», «Креативная экономика», «Менеджмент в России и за рубежом»).

Таким образом, многообразие и сложность проблематики формирования кадрового резерва определяют актуальность темы научного исследования данной работы.

Вопросы и проблемы формирования кадрового резерва были освещены в научных трудах таких известных отечественных экономистов и специалистов в области управления персоналом и менеджмента, как В.В. Авдеев, А.Н. Аверин, А.Р. Алавердов, Т.Ю. Базаров, Н.П. Беяцкий, М.И. Бухалков, В.Р. Веснин, С.Е. Велеско, О.Л. Виханский, Т.О. Гордеев, Г.В. Демешкин, И.Б. Дураков, В.А. Дятлов, А.Л. Егоршин, Б.Л. Еремин, Т.В. Зайцев, А.Т. Зуб, Л.В. Ивановская, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, В.П. Кокорев, Г.К. Копейкин, Е.О. Куроедов, П. Ройш, Е.С. Яхонтов и др. авторов.

Процесс формирования системы управления кадрового резерва применительно к руководящим кадрам подразделений и предприятий в межотраслевом контексте в условиях современного хозяйствования исследовалось такими известными учеными, как Н.А. Волгин, Р.А. Баткаев, Л.М. Гатовский, Б.М. Генкин, Я.И. Гомберг, Д.Н. Карпухин, М.В. Карлова, Ю.П. Кокин, Е.И. Налустин, А.А. Никифорова, Г.Э. Слезингер, С.А. Шапиро, Т.Н. Шатова, Р.А. Яковлев и др.

Благодаря их научной деятельности, труду и бесценному опыту в области системы формирования кадрового резерва, в современных условиях отечественные организации имеют возможности для реализации принципов эффективного управления.

В данной работе были использованы следующие методы исследования: анализ и синтез, сравнительный метод, метод прогнозирования, а также возможности системной и комплексной методологии.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что результаты исследования в области кадрового резерва могут быть полезны для практики управления персоналом.

1. Глава 1. Теоретическая и методологическая основа, порядок формирования и работы с кадровым резервом организации

1.1 Сущность и цели работы с кадровым резервом и его роль в системе управления персоналом

Резерв управленческих кадров - это огромное количество руководителей и специалистов, которые положительно зарекомендовали себя на практической работе и проявили такие деловые и организаторские способности, которые дают основание доверить им управленческие должности. Находясь в кадровом резерве, современный специалист должен соответствовать интегрированной междисциплинарной подготовке, иметь широкий профессиональный кругозор и много практического опыта.

В различных сферах государственного управления в результате целенаправленного и научно обоснованного процесса отбора работников формируется конкретный кадровый резерв, то есть группа лиц, которые способны работать на руководящих должностях или на должностях более высокого уровня управления, чем они работают. Такую группу лиц в научной литературе и на практике называют по-разному: выдвиженцы, резерв на выдвижение, кандидаты на должности руководителей, резерв руководителей, кадровый резерв и т.д. Создание такой группы преследует одну главную цель: иметь подготовленных соответствующим образом, людей для замещения, по мере необходимости, руководящих должностей на всех уровнях управления [7].

Таким образом, можно сказать, что кадровый резерв - это отобранная по установленным критериям из общего числа работников группа лиц, специально подготовленная для замещения определенных управленческих должностей.

Прежде всего, попробуем выяснить цели, которые преследует работодатель при создании кадрового резерва:

Во-первых, формирование кадрового резерва руководителей и работа, проводимая с ними, позволяет заблаговременно учесть те требования, которые выдвигаются к руководителям, занимающим управленческие должности.

Во-вторых, наличие кадрового резерва упорядочивает, делает более планомерной и оперативной работу по подбору и расстановке кадров на предприятии;

В-третьих, наличие кадрового резерва сводит к минимуму возможные случаи субъективизма, случайности и т.п., при подборе и расстановке руководящих кадров на предприятии.

Кроме того, формирование кадрового резерва должно обеспечить отбор работников, которые имеют профессиональные навыки, основанные на современных специальных знаниях и аналитических способностях для принятия и успешной реализации управленческих решений.

Для успешного функционирования предприятия жизненно важной задачей является формирование кадрового резерва, так как это позволит обеспечить своевременность замещения вакантных должностей в случае болезни, командировки, смерти, увольнения, отпуска работников.

Существуют еще ряд необходимых и весомых причин для формирования кадрового резерва. В первую очередь, это - мотивационная причина. В начале карьеры сотрудника мотивируют возможностью профессионального развития, далее следует - карьерный рост. При наличии грамотной организованной структуры кадрового резерва в организации снижается текучесть кадров, а также увеличивается уровень отдачи сотрудников своей деятельности. Для действующих сотрудников резерв кадров становится «мостом» в перспективное будущее, так как специалисты по персоналу будут пытаться сохранить в компании ценных сотрудников, чтобы продлить их деятельность во благо компании за счет ротации и развития кадров.

Следующей причиной будет являться возможностью сохранить знания

и передача опыта внутри компании. Кадровый резерв в компании необходим на все виды, в том числе на исполнительские. При наборе сотрудников не всегда получается взять необходимого и подготовленного специалиста с «улицы». Организация стажировок в системе работы с кадровым резервом позволяет передавать опыт от зрелых сотрудников к начинающим специалистам. Для любого сотрудника рано или поздно наступает предел на его рабочем месте, он перестает работать как прежде, его мотивация резко снижается. В этой ситуации необходимо занять его чем-то значимым, например, сделать наставником, так как он может уволиться и унести с собой весь багаж знания и опыта так необходимого для компании. Из этого следует, что сотруднику не рекомендуется трудиться на своем рабочем месте больше определенного срока времени.

Думается, что указанного вполне достаточно для того, чтобы считать создание кадрового резерва в каждом предприятии делом действительно необходимым и весьма актуальным. Современный этап реорганизации предприятия свидетельствует о том, что зачисление в кадровый резерв работников соответствует их законным интересам, ведь строит основы их служебного роста, карьеры.

Во многих компаниях текучка кадров неизбежна, поэтому она должна быть прогнозируема. Существенным фактором будет являться своевременность обновления состава, т.е. освободить рабочие места для более мотивированных и способных сотрудников, иначе застой в компании неизбежен. Из этого исходит следующая причина формирования кадрового резерва: это диагностирование, т.е. возможность проявить себя новым талантливым сотрудникам и выявить работников с неадекватной самооценкой. Кроме того, уменьшаются денежные затраты, т.к. время на поиск руководителей со стороны и их последующая адаптация, сокращается. Действующий сотрудник компании из резерва более эффективен, т.к. знает особенности своей компании. Кроме того, новый сотрудник пришедший со стороны, не всегда может прижиться в компании, даже имея достаточный опыт. Из практики

следует, что неграмотная расстановка на ведущие позиции может привести компанию к неизбежному кризису, а в худшем случае к развалу.

В каждой организации существуют свои методы набора сотрудников и также набора внутреннего, когда назначения на руководящие должности действующих сотрудников организации и тех, которые, перед тем как занять свободную руководящую должность, зачисляются в кадровый резерв и проходят нужную для этого подготовку. Многие специалисты в этой области рекомендуют на необходимость сочетания этих двух методов. Например, В.А Дятлов и В.В Травин в своих трудах делают акцент, доказанный на практике на то, что не рекомендуется замещать вакансии и использовать только внутренние резервы организации. Данная стратегия должна быть принята во всех организациях, однако важным остается то, чтобы этот метод в системе управления не привел к стагнации и изоляционизму. Для больших по своей структуре организации, необходим такой же приход в нее новых сотрудников. Внутри организации должно быть единое понимание того, что сотрудники должны периодически обновляться извне, и иметь равные позиции внутри организации, как например сотрудники работающие длительное время [6].

В практике большинства иностранных и отечественных компаний основной акцент делается на продвижение в состав руководства своих сотрудников, при этом используется заблаговременный процесс подготовки кадрового резерва для выдвижения. Результаты научных исследований, проходивших в небольших и крупных компаниях в разных частях света, показывают, что в основном они стремятся заполнить от 70 до 80 % освобождающихся вакансий руководящих должностей своими же сотрудниками. Кроме того, подавляющее большинство организаций с высокими показателями производства, внедрили у себя систему обеспечения линии преемственности руководящих кадров [6].

Для достижения успеха на длительное время, любой организации необходимо сделать акцент не на поиске сотрудников со стороны с новыми

методами и навыками работы, а стремится к внутреннему постоянному источнику для формирования и пополнения своих рабочих кадров.

При достижении поставленных целей и результатов, в основном связанных с развитием потенциала сотрудников, повышением их мотивационной составляющей к трудовой деятельности, сохранением в коллективе лучших сотрудников, необходимо построить эффективную структуру кадрового резерва.

При помощи кадрового резервирования решаются две основные задачи как:

- сохранение лучших сотрудников в организации;
- не расходуются денежные средства на поиск руководящих кадров через кадровые агентства и тренинги.

При этом сотрудник, работающий длительное время в организации, легко ориентируется в корпоративной среде и хорошо знает её деятельность, поэтому вероятность ошибки при замещении существенно минимизируется. По мнению М. Мескона, «движение по карьерной лестнице вверх - великолепный способ для признания замечательного исполнения своей работы» [15].

Анализ научной литературы дает основания считать, что идея создания кадрового резерва зародилась через сложность подбора кадров именно на руководящие, управленческие должности. Причина тому вполне понятна: к управлению людьми лучше допускать тех, кто овладел основами всех знаний, отмечен добродетелями, владеет определенными способностями, имеет склонность к руководству, коммуникабелен и является профессионалом своего дела.

Но все эти и многие другие способности работника, конечно, необходимо соответствующим образом оценить заранее, подготовить его к занятию ответственной должности. Процесс создания кадрового резерва проходит в три основные стадии: поиск кандидатов и их оценка, определение

методов, сроков и форм их специализированного обучения и непосредственный процесс подготовки к работе [6].

Сегодня совершенно ясно, что от успешного, должным образом спланированного отбора работников на управленческие должности, зависит вся организация работы предприятия. Грамотное и эффективное воспитание своих руководящих кадров обеспечивает линию преемственности, все это невозможно без четкой, отлаженной и развитой системы кадрового резерва.

1.2 Порядок формирования кадрового резерва на предприятии

При длительном и углубленном отношении к работе с кадровым резервом, неизменно возникнет вопрос категоризации кадрового резерва. В теоретической и практической части управления работы с кадровым резервом существуют отдельные подходы к классификации кадрового резерва, представленные в таблице (приложение Б) [33].

В научной среде принята следующая классификация кадрового резерва: ближний, среднесрочный, стратегический; открытый, закрытый; на конкретную должность.

По мнению автора, в большей степени целесообразно будет выделить следующие категорий кадрового резерва, данные категории резерва совмещают все положительные стороны планирования замещений, планирования линии преемственности и управления талантливymi ресурсами [20].

Стратегический резерв - кадровый резерв потенциальных специалистов и руководителей, талантливых сотрудников с высоким потенциалом, принимающих участие в программе подготовки, сформированный с целью дальнейшего развития организации и в долгосрочной перспективе готовых к управленческой деятельности. Данные резервисты пройдут многоуровневую систему развития, в основном не привязанную к системе подготовке на замещения конкретных должностей.

Развитие стратегического резерва напрямую связан с процессом управления талантами, планированию линии преемственности и к стратегическому управлению людскими ресурсами. Целесообразным будет разработать ряд мероприятий, с целью сохранения в организации наиболее талантливых и ценных сотрудников до появления благоприятных условий для их дальнейшего выдвижения на следующую по рангу должность. Данная категория резерва способна в ближайшем будущем сформировать потенциал управления организации.

Оперативный резерв - кадровый резерв специалистов и руководителей, прошедших обучение и имеющих право претендовать на руководящие должности в конкретные сроки или в ближайшее время, также выдвижение которых отсрочено из-за ряда объективных причин. Данная формулировка является наиболее употребимой для лучшего понимания кадрового резерва в системе управления персоналом, не направленной на долгосрочную перспективу реализацию стратегических целей организации.

Применять либо одну, либо другую категорию кадрового резерва, зависит от целей кадровой работы. Используя и чередуя разные типологии кадрового резерва, организации обладают возможностью для более точного планирования подготовки резервистов (зависимого от фактора времени), а также направленности деятельности в ближайшей перспективе каждого сотрудника, связанной с вступлением его на должность руководителя или с его карьерой.

Основываясь на категории кадрового резерва, попытаемся сформулировать основные стратегии управления для каждой категории:

- Стратегический резерв: лучшие условия для развития, применения личных качеств и потенциала сотрудников, находящихся в резерве. При такой стратегии развития, организацию ждет большая внутренняя ротация, пока талантливый сотрудник не найдет своего места в организации и не реализует себя в ней, риск ошибки остается высоким. Данная стратегия дает возможность сотрудникам заняться тем делом, в котором они имеют

определенный талант, от этого выигрывают все, как сотрудник, так и компания. Данный подход к управлению талантливыми сотрудниками наиболее применим за границей, в российских условиях особо не распространен из-за высоких затрат, а также вложений инвестиции без гарантии в отдачи на прибыль и т.д. Кроме того, этот подход наиболее эффективен при работе с высшими учебными заведениями. Лучшими условиями для развития являются: использования профессиональных и управленческих качеств, а также потенциала сотрудников находящихся в резерве (в данной стратегии существует понятия «ключевой персонал» (таланты) и «остальной персонал»). Для первых создают великолепные условия и готовят для высоких руководящих должностей. Этот подход популярен в западных странах, в том числе и в России).

- Оперативный резерв: возможность проявить личностный потенциал резервистов в условиях менее благоприятных для развития (данную стратегию можно использовать как в оперативном, так и в стратегическом резерве). Такая стратегия популярна в средних организациях, в которых не развита система кадрового резерва. В ней выживают сильнейшие сотрудники, т.к. данная стратегия подразумевает принцип «Талантливый сотрудник найдет себе дорогу сам»); формирование резерва замещения для наибольшего количества должностей (при таком подходе важно, чтобы в организации не существовало простоев на рабочих местах. Этот подход распространен в западных странах, в том числе и в России).

Некоторые отличия основных подходов к системе управления кадрового резерва проиллюстрированы в таблице (приложении А).

Так же в таблице (приложение Б) проиллюстрированы основные подходы к классификации кадрового резерва.

Рассмотрим некоторые принципы для выдвижения, при работе с кадровым резервом:

- отбор кандидатов на должность и состав резерва по их нравственным,

деловым и психологическим качествам;

- соблюдение требований возраста и уровня образования кандидатов для выдвижения на вакантную должность. Кроме того, следует учитывать, что подготовка профессионального руководителя, прошедшего высшую школу, занимает от 4 до 6 лет, а пик расцвета творчества в деятельности человека наступает в промежутке от 35 до 40 лет, поэтому возрастной ценз кандидатов в кадровый резерв на выдвижение на должность руководителя среднего звена управления не должен превышать уровень от 25 до 30 лет;
- применить рациональность в определении состава резерва и структуры с необходимостью учета того, что на каждую должность руководителя требуется иметь не меньше двух или трех кандидатов;
- систематический и регулярный поиск кандидатов в кадровый резерв, на должность руководителя, применяя основы гласности;
- работа с кадровым резервом организации для выдвижения кандидатов применяя основы гласности.

В период отбора кандидатов в кадровый резерв на определенные должности, кроме общих требований, необходимо учитывать профессиональные навыки кандидатов, которым должен соответствовать руководитель, для различных по своей специфике подразделений, отделов, цехов, участков, служб и т.д. Кроме этого, необходимо учитывать особенности требований к кандидату как личности, они должны быть основаны на ситуационном анализе в подразделении, типе культуры организации и т.д.

На сегодняшний день отечественный рынок труда зеркально отражает основные направления и стороны развития бизнеса. Именно в данное время, как в любом кризисном и переходном периоде, есть возможность получить существенное конкурентное преимущество, если грамотно построить систему управления персоналом, учитывая последние тенденции в этой области.

Исключительные действия в ситуации кризиса, приводящие к существенному снижению подбора кандидатов, остановке проектов по развитию управления персоналом и кадрового резерва, будут считаться не эффективными. Несмотря на кризисную ситуацию в стране, необходимо искать пути развития, в первую очередь удерживать сотрудников и привлекать талантливых специалистов, что становится реальным. ОАО «ТомскНИПИнефть» реализует именно эту стратегию развития как целенаправленное противодействие кризису, тем самым укрепляет свой авторитет, формирует имидж уверенного в себе и стабильного работодателя, заинтересованного в поиске талантливых и способных сотрудников.

Основанием для правоотношений кадрового резерва является распоряжение или приказ руководителя организаций по согласию с другими органами, если при назначении на должность, на которую формируется резерв, предусматривается одобрение кандидатов данными органами. Возникновению правоотношений предшествуют некоторые условия, выступающие как предложения, оформленные руководителями этих органов по резерву на должности.

Необходимо отметить, что большое значение для возникновения кадрового резерва имеют источники его формирования. Таковыми могут быть, по сути дела, все работники предприятия, отвечающие требованиям, предъявляемым для замещения той или иной вакантной должности [20].

Следует отметить, что состав и структура кадрового резерва того или иного предприятия определяется, прежде всего, по комплектованию - количеству работников, занятых на работе в том или ином предприятии. При этом особое внимание уделяется тому, что на каждом предприятии есть свои особенности, влияющие на формирование кадрового состава. Например, степень текучести кадров, перспективы пополнения, изменение штатного расписания и т.п., которые и влияют на конкретизацию и индивидуализацию структуры и качественный состав кадрового резерва того или иного

предприятия. Прежде всего, нужно иметь в виду то обстоятельство, что основным источником формирования резерва кадров являются работники этого же предприятия. И именно в этом мы видим основную и принципиальную особенность при формировании резерва кадров. Ведь, в кадровый резерв выбираются, прежде всего, люди, работающие на данном предприятии, которые имеют достаточный и надлежащий опыт работы, в течение которого проявили незаурядные способности, обеспечивающие действенные общественно-экономические преобразования и т.д. При их зачислении в кадровый резерв создаются перспективы их служебного и профессионального роста, а это, конечно, стимулирует также работу других работников.

Мы уже отмечали, что помимо работников соответствующего предприятия, в кадровый резерв на ту или иную должность, также могут зачисляться работники из других предприятий. Это объясняется тем, что, конечно, в определенном предприятии могут отсутствовать кандидатуры на ту или иную должность и тогда кандидат берется "со стороны", с "чужого" кадрового резерва.

Как показывает практика, создать кадровый резерв из числа лиц, работающих на данном предприятии и претендующих на должность руководителя, сложно. А потому, не вызывает сомнений, что зачисление в кадровый резерв, как это предусмотрено работодателем, кроме своих кандидатов, также и действующих работников других предприятий, является вполне целесообразным и оправданным. Число кандидатур, которые будут включены в резерв, в расчете на каждую конкретную должность, определяется исходя из конкретных условий и возможностей комплектования предприятия [13].

Отбор кандидатов в кадровый резерв целесообразно начинать с определенных должностных уровней. Например, в такой последовательности, которая, на мой взгляд, одновременно может быть и по очередности рассмотрения кандидатов для зачисления в резерв кадров. Это: заместители

руководителя, руководители вышестоящего уровня управления, специалисты данного предприятия, специалисты вышестоящих звеньев управления и т.д.

Программа формирования кадрового резерва представляет собой комплекс сложных процессов, осуществить который без наличия соответствующих методов, технологий и инструментов крайне сложно. В процессе организации и дальнейшего развития рекомендуется придерживаться последовательности действий, от которой будет зависеть эффективность процесса построения кадрового резерва руководителей.

Данные этапы наглядно представлены на рисунке 1.1, где каждый из этапов выполняет свою роль:



Рисунок 1.1- Этапы работы с кадровым резервом

Для того чтобы начать процесс формирования резерва, необходимо:

- более детально осуществить прогноз по изменению всей структуры аппарата;
- улучшить процесс продвижения сотрудников по службе;

- определить насколько необходима обеспеченность резервом номенклатурных должностей;
- определить насколько необходима насыщенность резерва по каждой конкретной должности или группе должностей.

Во время определения ключевых должностей для подготовки кадрового резерва, необходимо провести анализ структуры организации и штатного расписания организации. Это необходимо для того, чтобы определить кадровую укомплектованность структур и подразделений организации. При всем этом необходимо запланировать замещение новых вакантных мест, в том случае, если сотрудники из состава резерва будут представлены на вышестоящие позиции. Жизненно важно для организации не доводить до состояния возникновения «пустот» кадров, особенно когда речь заходит о редких профессиях и узких специалистах, которых не так много на рынке труда.

Целью следующего этапа является отбор (методом поиска и оценки кандидатов) в кадровый резерв. Этот этап представляет собой создания списка кандидатов в кадровый резерв и формирование резерва на конкретные позиции. Необходимо определить, кого из кандидатов в кадровый резерв, включённых в списки, следует включить в процесс обучения. Также следует определить по какой форме подготовки будет обучаться кандидат, учитывая его индивидуальные возможности.

Заявленных для зачисления в кадровый резерв сотрудников, включают в стандартную процедуру отбора для выявления уровня потенциала сотрудника как управленца и его готовности к дальнейшему прохождению подготовительной программы.

Целесообразно будет провести отбор в 2 этапа:

- Предварительный отбор - это формальное соответствие кандидата требованиям зачисления в резерв кадров. Наглядный пример с применением следующих критериев показан в табл. 1.1.

- Основной отбор - представляет из себя оценку потенциала менеджера т.е. профессиональные и деловые качества.

Таблица 1.1- Критерии отбора для зачисления в кадровый резерв [26].

Критерии отбора	Соответствие критериям
Возрастной ценз кандидата в кадровый резерв	Для всех: не менее 25 лет. Для женщин: не более 50 лет. Для мужчин: не более 55 лет. Соответствует/ не соответствует
Продолжительность рабочей деятельности на предприятии	Не меньше трех лет. Соответствует/ не соответствует
Наличие в организации целевых должностных позиции, под который необходим кадровый резерв	Есть/нет
Наличие взысканий за нарушения дисциплины за время рабочей деятельности (за последних 3 года работы в компании)	Есть/нет
Результаты сотрудника за время рабочей деятельности (предыдущие года + текущий год)	Высокий результат/растёт; Средний результат; Результат низкий/падает. Профессиональные достижения: есть/нет.

Резерв формируется на основе заключений аттестационных комиссий, которые базируются на всесторонней объективной оценке личных и деловых качеств кандидатов на должности руководителя, также учитываются их конкретные результаты профессиональной деятельности как специалистов, достигнутых за все время работы.

Следует отметить, что в особом порядке уделяется внимание образовательной и профессиональной подготовке, аналитическим и организаторским способностям, ответственности за свое дело и результатам работы, достигнутым цели, умению быстро принимать обоснованные решения и нести за них ответственность [11].

Методы подбора кандидатов в кадровый резерв представлены схематически на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 - Классификация методов подбора кандидатов в резерв кадров

Наибольшую популярность получили следующие методы подбора кандидатов:

- биографический или метод анализа и изучения документов, личного дела сотрудника;
- интервью или получение устных и письменных характеристик;
- анализ и обобщение мнений независимых экспертов;
- тестирование психологических качеств сотрудника и его самооценка.

Рассмотрим некоторые принципы для выдвижения при работе с кадровым резервом:

- отбор кандидатов на должность и состав резерва по их нравственным, деловым и психологическим качествам;
- соблюдение требований возраста и уровня образования кандидатов для выдвижения на вакантную должность.
- применить рациональность в определение состава резерва и структуры с необходимостью учета того, что на каждую должность руководителя требуется иметь не меньше двух или трех кандидатов;
- систематический и регулярный поиск кандидатов в кадровый резерв на должность руководителя, применяя основы гласности;
- работа с резервом для выдвижения в организации на основе гласности.

Во время отбора кандидатов в кадровый резерв для определенных должностей, кроме общих требований, необходимо учитывать и профессиональные требования, которым должен соответствовать руководитель различного по своей специфике отдела, цеха, участка, службы и т.д., кроме этого необходимо учитывать особенности требований к кандидату как личности, они должны быть основаны на ситуационном анализе в подразделении, типе культуры организации и т.д. [41].

Следует отметить, что недостаточно только сформировать резерв из более способных к дальнейшему продвижению сотрудников. Одним из важных факторов в работе с кадровым резервом является организация подготовки сотрудников к должности. При подготовке резервистов на руководящие кадры, кроме общепринятых видов обучения, достаточно часто используются формы дополнительного обучения: соискательство ученой степени; проведение семинаров; привлечение резервистов к преподавательской деятельности; учеба в менеджерских центрах, в школе резерва и д.р.

В организации зачисление в школу резерва осуществляется по приказу руководителя, обычно возглавляет её заместитель директора по кадрам. Службы по подготовке персонала осуществляют методическое руководство школами. Система работы с резервом руководящих кадров наглядно показана на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 - Система работы с резервом руководящих кадров

Оценка результатов подготовки сотрудников кадрового резерва будет являться следующим этапом. В оценку входит; оценка результатов попроизводству; оценка результатов подготовки по общей программе и плана индивидуального развития; оценка результатов работы по проектам.

По результатам данной оценки качества подготовленности сотрудников резерва, решение принимается о:

- вознаграждении резервистов добившихся успехов, показавших уровень результативности и развития менеджерских и профессиональных качеств;

возможности исключения сотрудников из резерва, наглядно показавших низкий производственный показатель и пониженный уровень результативности управленческих и профессиональных качеств.

Следует отметить, что наиболее сложным моментом при отборе кандидатов считается определение уровня степени готовности кандидатов. Дополнительным инструментом для качественной оценке результатов является матрица «Потенциал-Результат». Данная матрица показана на таблице 1.2.

Высокий		Орешков	Трофимов
Средний	Блинова		
Низкий		Соколова	Андреев
	Низкий	Средний	Высокий

Таблица 1.2 - Матрица «Потенциал - Результаты»

В данной матрице оценка потенциала идет как функция двух переменных, соответствует ли кандидат форме идеального работника и его возраста. В этом случае возрастной ценз важен, так как он говорит о временных возможностях развития работника, ликвидации несоответствия идеальным характеристикам.

Окончанием процесса подготовки и формированию резерва кадров будет являться выдвижение сотрудника на вакантную должность. Конечная цель кадровой политики является расстановка кадров. Целевые открытые вакансии будут замещены из группы успешных и талантливых резервистов. При вхождении нового сотрудника из числа резерва на вакантную должность составляется поэтапный план адаптации на новом месте.

Для более легкой адаптации на новом рабочем месте необходимо более детально ознакомить с технологиями и правилами коммуникации и принятия ответственных решений, представить коллективу в новом качестве.

Наиболее сложным для сотрудника «со стороны» (набранного через кадровое агентство или самостоятельно) является вхождение в трудовой коллектив. Новые сотрудники компании проходят подготовку по различным программам, которые помогают разобраться в традициях и структуре компании, также проходят специализированные тренинги по управлению.

Таким образом, кадровый резерв понимается как группа специалистов и руководителей, обладающих способностью управлять в структуре организации, отвечающие требованиям должности, на которую они претендуют, прошедших отбор и профессиональную переподготовку [33].

При наличии готовых специалистов в кадровом резерве, организация может позволить себе существенно снизить затраты на отбор и процесс адаптации сотрудников, организовать систему инвестиций для поддержки и развития персонала, тем самым существенно повышая мотивацию сотрудников и способствуя их закреплению в организации. Кроме того, снижаются риски организации в случае болезни основных сотрудников и возникновении иных непредсказуемых обстоятельств.

2. Анализ системы работы с кадровым резервом на примере ОАО «ТомскНИПИнефть»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «ТомскНИПИнефть»

ТомскНИПИнефть - самое восточное в западной Сибири предприятие, осуществляющее полный цикл научных и проектных работ для предприятий нефтегазового комплекса. Диапазон проектов - от геологоразведочных работ, оценки перспектив нефтегазоносности районов до проектов разработки крупных нефтяных и газоконденсатных месторождений, от комплексного проекта обустройства нефтяных и газовых месторождений до нефтебаз и АЗС, от внутрипромысловых до магистральных нефте- и газопроводов, от установок подготовки газа до установок переработки нефти и газового конденсата в моторные топлива.

Институт образован в 1986 году на базе томских филиалов двух тюменских институтов - «Гипротюменнефтегаз» и «СибНИИНП». В 1987 году в состав института введен филиал московского института «Гипротрубопровод».

В 90-е годы при участии ТомскНИПИнефть была сформирована газовая программа на территории Томской области. Институт выступал генеральным проектировщиком разработки и обустройства

Лугинецкогонепфтегазоконденсатного месторождения с общим фондом скважин более 600 единиц и Мыльджинского газоконденсатного месторождения.

В конце 90-х для проекта газоснабжения Камчатской области, впервые в отечественной практике, были разработаны проектные решения для строительства магистрального газопровода в 10-бальной сейсмической зоне. При проектировании особое внимание уделялось исследованию исходной сейсмичности и сейсмотектонической обстановки, учитывалась вулканическая опасность Авачинско-Корякской группы вулканов.

В 1997 году при институте создается современное кернохранилище.

В 2002 году введен в эксплуатацию новый лабораторно-аналитический центр общей площадью 2296 кв. метров.

В 2003 году институт прошел внешний аудит документации системы менеджмента качества, соответствующей требованиям международного стандарта ISO9001:2000 в сфере «Проектно-исследовательский инжиниринг в области разработки и обустройства нефтяных и газовых месторождений».

За последнее десятилетие институт выполнил более 80-ти работ по подсчету запасов и ТЭО КИН, проектно-технологических документов на разработку месторождений. В их числе Лугинецкое, Советское, Вахское, Крапивинское месторождения, обладающие сложным геологическим строением, эксплуатация которых составляет основу производственной деятельности ОАО «Томскнефть».

В 2007 году институт выполнил и защитил в ЦКР проект «Технологической схемы разработки Юрубченской залежи Юрубчено- Тохомского нефтегазоконденсатного месторождения, «жемчужины» Восточной Сибири со сложно-построенными трещиноватыми коллекторами.

С 2008 года институт выступает в качестве генерального проектировщика по обустройству Юрубчено-Тохомского месторождения, включая

проектирование нефтепровода Кучеткан-Тайшет протяженностью 600 км. В период с 2007 по 2009 гг., наряду с другими проектами, институт выполнял проектно-изыскательские работы, лабораторные исследования, проектно-сметную документацию по бурению и авторский надзор для проектов обустройства Ванкорского месторождения, расположенного в регионе распространения многолетних мерзлых грунтов. В 2010 году институт прошел внешний ресертификационный аудит документации системы менеджмента качества (первый состоялся в 2003 году), соответствующей требованиям международного стандарта ISO9001:2008 в сфере «Проектно-исследовательский инжиниринг в области разработки и обустройства нефтяных и газовых месторождений».

В 2010 году на базе института проведено совещание по технологиям утилизации попутного газа, на которое собрались представители многих добывающих, сервисных и научно-исследовательских компаний России. В декабре в ОАО «НК «Роснефть» была представлена разработанная в институте стратегия по обеспечению развития гелиевой промышленности на базе гелийсодержащих месторождений Восточной Сибири. Из числа крупных проектов, также выполненных в 2010 году, - разработана рабочая документация на строительство промежуточных нефтеперекачивающих станций в рамках проекта «Расширение обустройства Ванкорской группы месторождений с системой внешнего транспорта нефти и сооружениями узла подключения к системе магистральных нефтепроводов ОАО «АК «Транснефть». Получено положительное заключение госэкспертизы на проект строительства второго участка нефтепровода, который свяжет Юрубчено-Тохомское месторождение с системой нефтепроводов ВСТО. Общая протяженность нефтепровода составит 600 километров, он проходит по территории Красноярского края и Иркутской области. Выполнена работа по пересчету запасов нефти, растворенного газа и ТЭО КИН Крапивинского месторождения. Открыты новые залежи нефти.

По итогам 2011 года институт занял 1-е место в рейтинге корпоративных НИЛИ ОАО «НК «Роснефть».

В 2011 г. выполнены новые концептуальные работы по разработке установки подготовки попутного нефтяного газа на основе технологий мембранного разделения газов, разработке бизнес-плана инвестиционного проекта по полномасштабному освоению Юрубчено-Тохомского месторождения, применению технологии мультифазного транспорта скважинной продукции. Выполнен интегрированный проект разработки месторождений региона

деятельности ОАО «Томскнефть» ВНК, включающий технико-экономическую оценку перспектив разработки месторождений до 2030 года. Развиваются направления по созданию постоянно действующих геолого-технологических моделей и мониторинг разработки месторождений.

В апреле 2011 года, в рамках празднования 25-летия, институтом была организована научно-практическая конференция «Современные вызовы при разработке и обустройстве месторождений нефти и газа Сибири». На конференции собралось около 250 участников - представителей нефтедобывающих компаний, научно-исследовательских институтов и вузов Западной Сибири. Всего в рамках работы 4-х секций, были представлены 101 очный и 34 стендовых доклада представителями 84 организаций. В течение двух дней специалисты обменялись опытом и профессионально обсудили вопросы, решение которых приведет к более эффективной и безопасной работе предприятий нефтегазовой отрасли.

По итогам 2012 года ОАО «ТомскНИПИнефть» заняло 1-е место в рейтинге корпоративных институтов компании «Роснефть».

В 2014 году ОАО «ТомскНИПИнефть» в два раза по сравнению с предыдущим годом увеличило объем проектно-изыскательских работ, выполненных собственными и субподрядными силами. Институт выступил генеральным проектировщиком по объектам нефтегазодобывающих предприятий, входящих в периметр ОАО «НК «Роснефть», - «Томскнефть» ВНК, «Востсибнефтегаз», «РН-Пурнефтегаз», «РОСПАН-ИНТЕРНЕШНЛ», «РН-Юганскнефтегаз», «Тюменнефтегаз», «Ванкорнефть», «Кынско-Часельскоенефтегаз» (группа компаний «Итера»). Продолжилась масштабная работа с «РН-Сахалинморнефтегазом», «Верхнечонскнефтегазом». Завершены работы по 230 объектам и получено 115 положительных заключений ФАУ «Главгосэкспертизы России».

Объем научно-исследовательских работ вырос на 7% по сравнению с результатом 2013 года. Создано и защищено 12 проектно-технологических документов на разработку месторождений, 3 работы по подсчету запасов и технико-экономическому обоснованию коэффициента извлечения нефти. В Государственной комиссии по запасам прошла успешная защита 11 работ по оперативному подсчету запасов. Подготовлены два интегрированных проекта, учитывающие все аспекты деятельности на месторождении в едином документе: бурение, разработку, обустройство, экономику.

Значительными работами в плане сложности и перспективности наращивания добычи стали проектные документы по Вахскому и Северном

месторождениям «Томскнефти». Благодаря созданной технологической схеме опытно-промышленных работ, было изменено стратегическое видение по вовлечению в разработку запасов Нижне-Табаганского месторождения.

2.2. Кадровая политика в ОАО «ТомскНИПИнефть»

Среднесписочное количество работников ОАО «ТомскНИПИнефть» составляет около 852 человек (2014 г.). Ключевые типы должностей компании укомплектованы в порядке со штатным расписанием, нехватка или избыток незамещенных должностей отсутствует.

Распределение трудящихся сотрудников в ОАО «ТомскНИПИнефть» по категориям, за 2014-2015 гг. показаны в таблице 2.2.

Таблица 2.2 Распределение трудящихся сотрудников в ОАО «ТомскНИПИнефть» по категориям, за 2013-2015 гг.

Категория	2014 г.		2015 г.	
	количество	%	количество	%
Общая численность работников на постоянной основе	899	100	804	100
в том числе женщин	375	41,7	308	38,3
Рабочих	639	71,07	580	72,1
в том числе женщин	252	39,4	217	37,4
Служащих	17	1,9	14	1,7
в том числе женщин	15	88,2	12	85,7
Специалистов	156	17,35	127	15,8
в том числе женщин	89	57,1	64	50,4
Руководителей	87	9,7	83	10,3
в том числе женщин	17	19,5	14	16,9

Структурная численность сотрудников ОАО «ТомскНИПИнефть» по категориям за 2015 год показана на рисунке (в%).

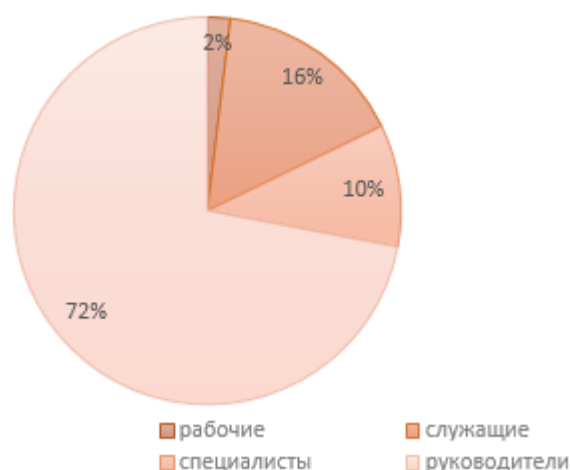


Рисунок 2.2 – структурная численность сотрудников ОАО «ТомскНИПИнефть» по категориям , за 2015 г.

Распределение сотрудников ОАО «ТомскНИПИнефть» по уровню их образованности за 2014-2015 гг. показаны в таблице 2.3.

Таблица 2.3 Разделение сотрудников ОАО «ТомскНИПИнефть» по уровню их образования за 2014-2015 гг.

Уровень образования	2014 г.		2015 г.	
Высшее образование	274	30,5	258	32,2
в том числе женщин	116	42,3	122	39,2
Неоконченное высшее образование	4	0,45	3	0,4
в том числе женщин	2	50	2	66,6
Средне-специальное образование	190	26,7	165	20,6
в том числе женщин	90	47,4	71	43
Средне-начальное профессиональное образование	388	43,2	347	43,30
в том числе женщин	152	39,2	127	36,6
Неполное среднее образование	42	4,7	33	4,12
в том числе женщин	13	31	9	27,27
Начальное образование	1	0,11	-	-
в том числе женщин	-	-	-	-
Кандидаты наук	3	0,33	3	0,37

в том числе женщин	-	-	-	-
Доктора наук	-	-	-	-
в том числе женщин	-	-	-	-
Аспиранты	8	0,9	8	1
в том числе женщины	-	-	-	-

Распределение сотрудников ОАО «ТомскНИПИнефть» по возрастному показателю рассмотрим в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Распределение сотрудников ОАО «ТомскНИПИнефть» по возрастному показателю, за 2014-2015 гг.

Категория работников	2014		2015	
	Количество человек	%	Количество человек	%
Всего работающих на постоянной основе	899	100	804	100
До 18 лет	3	0,33	-	-
в том числе женщин	3	100	-	-
В возрасте 18-24 лет	257	2,8	21	2,68
в том числе женщин	105	40,8	9	44,1
В возрасте 24-31 лет, (2014 г. - до 35 лет включительно)	125	13,91	223	27,8
в том числе женщин	45	36	76	34,4
В возрасте 36 - 40 лет	237	26,4	120	15,1
в том числе женщин	989	41,7	49	40,71
В возрасте 40 - 50 лет	265	29,5	240	29,92
в том числе женщин	121	45,7	101	42,1
В возрасте 50 - 55 лет	134	14,91	124	15,43
в том числе женщин	61	45,5	51	41,21
В возрасте 55 - 60 лет	83	9,23	74	9,24
в том числе женщин	29	35	23	31,2
В возрасте 60 лет и выше	27	3,0	23	2,93
в том числе женщин	9	33,3	7	30,4

Была оформлена пенсия (1,2 список, по инвалидности, по старости, выслуге лет, пенсионеры МВД, МО, ЧАЭС)	21	2,33	26	3,21
Сотрудники в возрасте (женщины старше 55 лет, мужчины старше 60 лет)	57	6,34	47	5,82

Структура сотрудников ОАО «ТомскНИПИнефть» по возрасту за 2015 год представлена на рисунке 2.3.

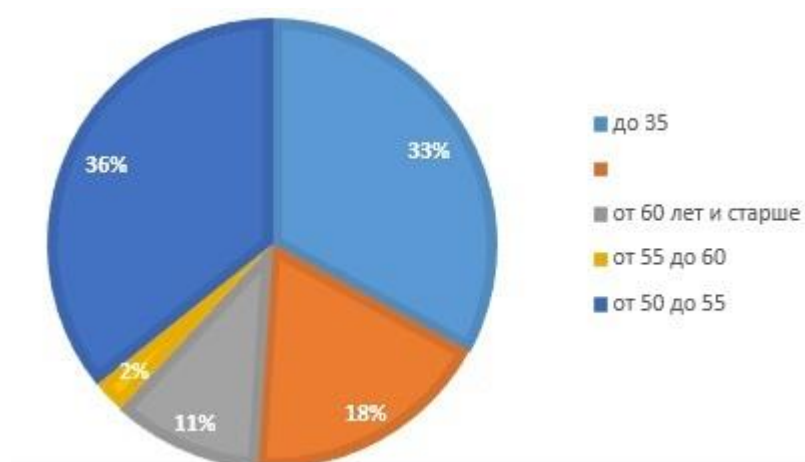


Рисунок 2.3 Структура сотрудников ОАО «ТомскНИПИнефть» по возрасту за 2015 г.

Порядок размещения сотрудников ОАО «ТомскНИПИнефть» по стажу работы в компании показан в таблице 2.5 и предметно отображен в диаграмме (рисунок 2.4).

Таблица 2.5 - Порядок размещение сотрудников ООО «Угольной компании Бурятии» по стажу работы в компании, за 2013 — 2014 гг.

Стаж работы сотрудника	2013 г.		2014 г.	
	Общее количество	%	Общее количество	%
Не более 1 года	32	3,6	21	2,61
В том числе женщин	14	43,7	11	51,3
1 -3 лет	64	7,13	54	6,72
В том числе женщин	32	49,51	24	45,13
3-5 лет	58	6,53	54	6,72
В том числе женщин	24	41,12	21	39,53
5 лет	171	19	144	17,94
В том числе женщин	61	35,83	50	34,53
10-20 лет	422	47	411	51,11
В том числе женщин	177	41,94	157	38,34
20 - 30 лет	105	11,73	84	10,41
В том числе женщин	51	48,21	32	38,2

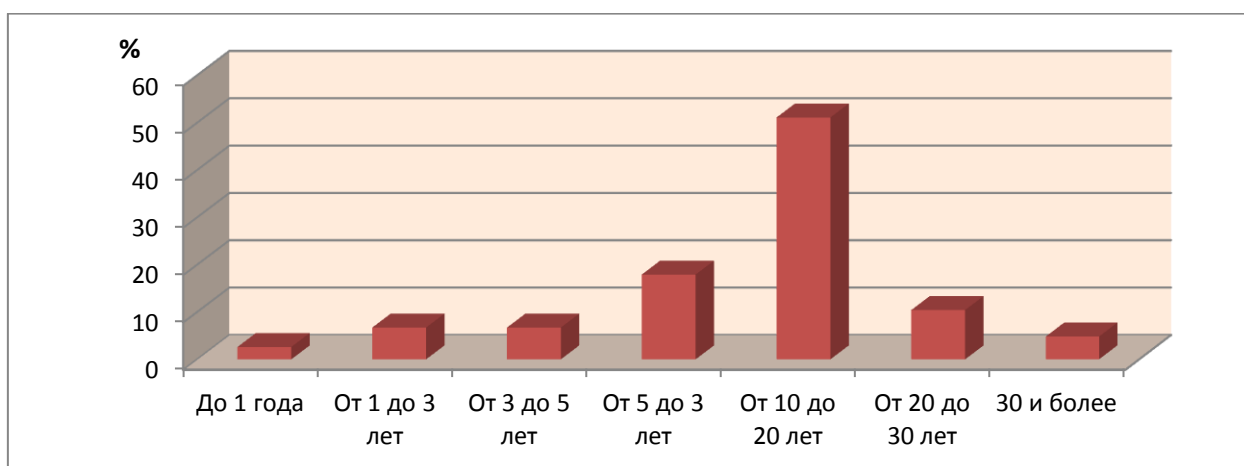


Рисунок 2.4- Структура размещения сотрудников ОАО «ТомскНИПИнефть» по стажу работу в компании за 2015 год

Теперь рассмотрим порядок движения кадров в ОАО «ТомскНИПИнефть», представленный в таблице 2.6, 2.7.

Таблица 2.6 - Порядок движение кадров в ОАО «ТомскНИПИнефть», за 2014-2015 гг., чел.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.
Общее количество сотрудников, принятых в «УКБ», всего	252	105
Зачисленных по категориям: Рабочие	173	77
Руководительский состав	12	5
Состав специалистов	53	23
Состав служащих	14	0
Всего уволено:	230	127
В том числе по своему желанию.	60	11
Из них по своему желанию (за нарушения)	10	-
За нарушения требования трудовой дисциплины	3	5
за воровство	0	-
За невыполнение своих трудовых обязанностей	0	0
Сотрудники, уволенные на пенсию	21	18
Перевод	18	23
По соглашению сторон	22	15
По сокращению штата сотрудников	2	7
По причине службы в рядах Вооруженных Сил	12	9
По окончанию срока договора	53	13
По причине смерти	3	5
По уходу за детьми до 14 лет	7	10
По причине состояния здоровья и служебного несоответствия	13	3
В связи с переменой места проживания	15	8
По причине осуждения	1	0
Текучесть кадров	1,03	1,03

Общий анализ уволившихся сотрудников компании по собственному желанию, представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 — Уволившиеся по собственному желанию специалистов «ТомскНИПИнефть», за 2014- 2015 гг., чел.

Наименование	2014 г.	2015г.
Общее количество уволенных специалистов	15	11
Мужчин	10	7
Женщин	5	4
Средний возраст работников	33,31	32,5

Далее рассмотрим динамику заработной платы сотрудников в ОАО «ТомскНИПИнефть» в контексте категорий представленную в таблице 2.8. В ней представлены данные, не учитывая выслугу лет и тринадцатой заработной платы.

Таблица 2.8 - Заработная плата сотрудников ОАО «ТомскНИПИнефть»

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.
Среднемесячная заработная плата по организации, руб.	35814	38071
Технологический персонал	37592	41708
в том числе руководители	53521	60814
Специалистов	42180	46772
Рабочих	34308	37754
Служащих	33532	35710
Непромышленный персонал	26714	28598
в том числе руководители	36431	39959
Специалистов	27714	29685
Рабочих	25625	27163
Служащих	25009	25387

Приоритетным направлением в кадровой политике «ТомскНИПИнефть» является планирование и последующая реализация профессионального обучения сотрудников, включает в себя

подготовительные курсы и повышение квалификации кадров, а также проблемы охраны труда на производстве.

Квалифицированными рабочими компания комплектуется из учреждений среднего профессионального образования (техникумы г. Томска) Согласно лицензии ОАО«ТомскНИПИнефть» осуществляет образовательную деятельность по некоторым образовательным программам. За 2014 год в ОАО «ТомскНИПИнефть»прошли обучение, аттестацию и переподготовку 421 человек (табл. 2.9,2.10,2.11,2.12).

Таблица 2.9- Повышение квалификации руководителей и специалистов ОАО «ТомскНИПИнефть», чел.

	2014 г.	2015 г.	Руководители	Специалисты
Квалификацию повысили	139	116	45	91

Таблица 2.10 - Профессиональное обучение рабочих и служащих ОАО «ТомскНИПИнефть», чел.

	2014 г.	2015 г.
Прошли профессиональное обучение	378	305

Таблица 2.11 - Общее количество сотрудников ОАО «ТомскНИПИнефть»проходящих заочную форму обучения, чел

Учебное заведение	Кол-во
ВУЗ (высшие учебные заведения)	45
ССУЗ (средние специальные учебные заведения)	12
Всего	57

2.3 Методы подбора и анализ формирования кандидатов в кадровый резерв в ОАО «ТомскНИПИнефть»

Прежде чем выявить оптимизационные факторы подбора персонала в кадровый резерв ОАО «ТомскНИПИнефть» первым делом требуется выяснить особенности их подбора.

Руководство ОАО «ТомскНИПИнефть» производит подбор персонала в условиях, когда возникает потребность и осознается необходимость в кадрах определенной квалификации и профессии. Данная потребность является итоговым результатом при планировании персонала (новым штатным расписанием) или наличием интенсивной кадровой текучести.

В своей деятельности отдел подбора и учета персонала ОАО «ТомскНИПИнефть» придерживается алгоритма, представленного на рисунке 2.5 с использованием методов из таблицы 2.12



Рисунок 2.5 Порядок при подборе персонала ОАО «ТомскНИПИнефть».

Основной задачей специалиста по подбору персонала является обеспечение наличия специалистов требуемой квалификации в требуемое время на требуемом рабочем месте. Подбор персонала для ОАО «ТомскНИПИнефть» в итоге сводится к определенному алгоритмическому действию, в процессе которого от качества отобранных кандидатов будет зависеть результат деятельности ОАО «ТомскНИПИнефть».

Таблица 2.12 - Методы отбора для оценки личных качеств кандидатов на должность в ОАО «ТомскНИПИнефть»

Качества кандидатов на должность	Методы отбора кандидатов				
	Общая форма «Информация и сведения о кандидате»	Личная беседа	Тестовые задания	Проверка рекомендательных писем	Проверка медицинских справок
1	2	3	4	5	6
Интеллектуальные	+	+	+	+	
Образованность	+	+		+	
Профессиональный опыт	+	+		+	
Уровень, состояния здоровья		+	+	+	+
Индивидуальная характеристика		+	+	+	
Мотивационная составляющая, отношение к компании, к работе		+	+	+	
Коммуникабельность		+	+	+	
Выявление противопоказаний к трудовой деятельности		+	+	+	+
Морально-волевые качества (соблюдение трудовой этики, честность, ответственное отношение к работе и т.д.)		+		+	

Выбор метода отбора кандидата определяется особенностью вакантной должности в каждой ситуации отдельно. В ОАО «ТомскНИПИнефть»

нетрадиционные методы подбора кандидатов на вакантную должность, такие как: стрессовое интервью, физиогномический подбор, графологический, - не используется.

Отборочный процесс происходит в несколько этапов. Ключевыми из них являются: ранняя отборочная беседа; написание заявления и заполнения анкеты; личная беседа с сотрудником из отдела кадров, тестовое задание, проверка рекомендационных писем; медосмотр. После анализа и проверки данных принимается решение о зачислении кандидата на должность. Ключевыми критериями являются профессионализм, опыт, деловые и физические качества, потенциал, тип личности.

ОАО «ТомскНИПИнефть» уделяет должное внимание обучению и переподготовке персонала организации. По результатам освоения новой должности, определяется потребность в переподготовке или в обучении персонала. Данные сведены в Таблицу 2.13

Таблица 2.13 Статистика мероприятий по обучению персонала
ОАО «ТомскНИПИнефть»

Виды обучения	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение. %
Семинары	37	53	16	43,24
Тренинги	26	45	19	73,07
Курсы по повышению квалификации	12	18	6	50
Участие в образовательных программах	7	12	5	71,42

Таким образом, в 2015 году было проведено 53 семинара, на 43,24% больше чем в 2014 году. За 2015 год было проведено 45 тренингов на различные тематики, что на 73% больше чем в 2014 году. Курсы по повышению квалификации в 2015 году посетило на 6 сотрудников больше,

чем в 2014 году, а участие в образовательных программах в 2015 году приняли на 5 сотрудников больше, чем в 2012 году.

При выдвижении в кадровый резерв кандидатов его оценивают по базовым критериям, представленных в таблице 2.14.

Каждый год кандидат включенный в кадровый резерв компании подтверждает свое право находится в нем, проходя процесс оценки на специальной комиссии, которое дает право о продлении срока пребывания в кадровом резерве, либо исключение из него.

Таблица 2.14 Базовые критерии для отбора кандидатов в кадровый резерв ОАО «ТомскНИПИнефть»

Виды резерва/ Критерии для отбора	Оперативный резерв	Тактический резерв	Стратегический резерв
Наибольший возраст кандидата	Не меньше 6 лет до начала пенсионного возраста	Не более 45 лет	Не более 35 лет
Мобильные качества кандидата	Желательно мобилен	Мобильный	Мобильный
Уровень мотивации на выполнения годовых целей/ КПЭ	Перевыполнение/ выполнение	Перевыполнение/ выполнение	Перевыполнение/ выполнение

Виды резерва/ Критерии для отбора		Оперативный резерв	Тактический резерв	Стратегический резерв
Уровень соответствия должности или направлению	Уровень профессиональных и технических навыков и знаний	Высокий/средний	Высокий	Средний

	Уровень управленческих навыков и знаний	Высокий	Средний	Низкий
Уровень соответствия корпоративной структуре		Высокий	Высокий / Средний	Высокий / Средний
Степень выполнения плана личностного развития за прошедший год		Обязательный	Обязательный	Обязательный
Степень наличия реализованных проектов по развит. ПСР, в течении года		Реализован (-ы) с эконом-м эффектом сравнимый с уровнем зан-й должности	Реализован(-ы)' ■	Не реализован, но существует высокая степень мотивации к реализации данных проектов по развит. ПСР

Пересмотр резерва кадров происходит каждый год по состоянию на 30 марта текущего года.

Теперь рассмотрим отбор кандидатов на руководящие должности в кадровый резерв ОАО«ТомскНИПИнефть», проходивший в 2015 году на следующие позиции нового подразделения: Руководитель службы; Заместитель руководителя; Экономист. Данный процесс отбора проходил в четыре этапа.

На этапе приема и отбора анкетных данных кандидатов, было заявлено 53 человека (в этот список вошли сотрудники, выдвинутые своими непосредственными руководителями, так и самовыдвиженцы). В итоге, на рассмотрение комиссии было принято 45 анкет, из которых 37 человек прошли в следующую стадию.

Ключевые критерии отбора конкурсантов:

- возраст кандидата не должен превышать более 45 лет;
- должен иметь высшее или неоконченное высшее образование, в крайнем случае, обучение на последних курсах ВУЗа;
- стаж работы в ОАО«ТомскНИПИнефть» не меньше 1 года.

На этапе профессиональной комплексной диагностики приняло участие 35 человек. Данная стадия тестирования определяет профессиональный потенциал кандидата. Ключевым критерием в отборе конкурсантов является четкая выраженность потенциала управленца. Каждый участник конкурса имел право ознакомиться с итоговыми результатами теста, отправленные по электронной почте. По итоговым результатам теста в следующую стадию прошли 28 человек.

Затем была проведена оценка профессионализма в поведении и индивидуальных качеств кандидатов методом «Ассесмент», данный метод позволяет выявить наибольшую успешность людей и диапазон их профессионального роста, каким образом они поведут себя в максимально приближенных к действительности ситуациях, например в задачах и деловых играх. В этой стадии конкурса приняли участие 45 кандидатов, в состав участников включили не только резервистов из «Кадровый резерв - 2015», но и резервистов 2014 года (10 человек). В итоге в следующую стадию конкурса были включены 23 человека.

Следующий этап представляет собой конкурсную работу. Комиссии была представлена 21 конкурсная работа. Тематика работы выбиралась самими участниками, выдвигалась проблема, а затем предлагались методы ее решения. Работы оценивались по пятибалльной шкале и двумя показателями: новизной предложения и её реалистичностью; умение презентовать работу.

По итоговым результатам конкурса «Кадровый резерв-2015», а также на основе принципов формирования и развития кадрового резерва в ОАО «ТомскНИПИнефть», в кадровый резерв компании включили 15 сотрудников, включая 3 резервистов 2014 года.

К большому сожалению, в структуре работы с кадровым резервом ОАО «ТомскНИПИнефть» существуют недостатки. Не решена главная задача -

укомплектовать кадровый резерв молодыми компетентными руководителями. На основании статистических данных, средний возраст сотрудника, зачисленного в кадровый резерв на руководящую должность, составляет 45 лет.

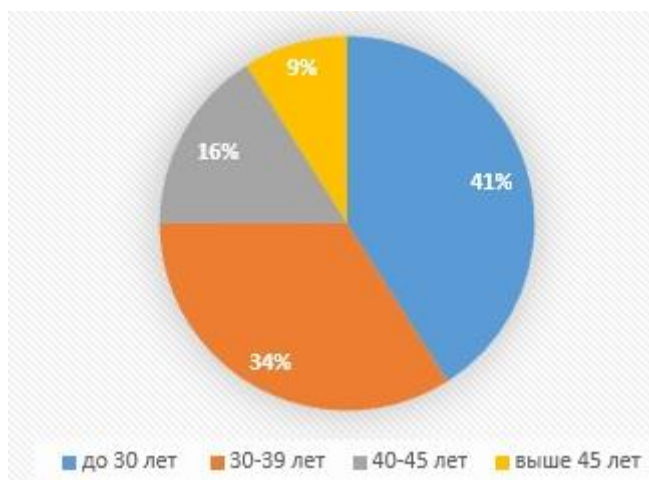


Рисунок 2.6 – Возрастной состав сотрудников, зачисленных в кадровый резерв на руководящие должности в ОАО «ТомскНИПИнефть»

Показатели среднего возраста работника из состава кадрового резерва и среднего срока пребывания в кадровом резерве компании представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 - Показатели среднего возраста работника из состава кадрового резерва и среднего срока пребывания в кадровом резерве ОАО «ТомскНИПИнефть»

Уровень кадрового резерва	Средний возраст резервиста	Средний срок пребывания в кадровом резерве, лет
1-й уровень	41,4	3,16
2-й уровень	37	3,2
3-й уровень	32	•

Из результатов кадровой политики ОАО «ТомскНИПИнефть» следует, что система управления и менеджмент компании выполняют поставленные цели и задачи. В компании имеется устойчивый кадровый потенциал,

позволяющий сохранить и преумножить целенаправленное и стратегическое развитие компании с ее опытным и дружным коллективом, отличными перспективами для дальнейшей деятельности во благо научной деятельности Российской Федерации.

3. Совершенствование механизмов и направлений работы с кадровым резервом в ОАО «ТомскНИПИнефть»

3.1 Рекомендации по управлению кадровым резервом в ОАО «ТомскНИПИнефть»

Учитывая, что в современных условиях все труднее становится отыскать достойного профессионала, который умеет эффективно решать поставленные компанией задачи, система формирования кадрового резерва на порядок облегчает данную задачу. В соответствии с планом развития ОАО «ТомскНИПИнефть» необходимо обозначить конкретную цель, которая должна иметь четкую формулировку и расставлена по приоритетным направлениям. Ключевые цели мероприятий при формировании и использовании кадрового резерва, показаны в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Ключевые цели мероприятий при формировании и использовании кадрового резерва

цели	критерии оценки	запланированные результаты
Стабильность в постоянном пополнении руководящих кадров	Общий процент работников, включенных в состав кадрового резерва	Количество работников, включенных в состав резерва, должно равняться количеству должностей, необходимых к обеспечению резервом

Мотивационная составляющая для карьерного роста сотрудников	Общее количество работников с ИПР (индивидуальный план развития)	Всем сотрудникам, находящимся в кадровом резерве необходимо иметь ИПР (индивидуальный план развития)
Необходимое замещение вакансий в указанный срок по руководящим должностям	Процент сотрудников, назначенных из состава кадрового резерва	не менее 80%
Повышение уровня образования и квалификации сотрудников, обладающие потенциалом и перспективой развития	Процент занятости резервистов в программах развития	100% состав кадрового резерва
	Частота обучения кадрового резерва	Не меньше 1-го мероприятия за месяц
	Количество стажировок на одного сотрудника, вошедшего в резерв	Не меньше 1-й стажировки в течение 6 месяцев

Для эффективного развития кадрового резерва необходимо провести ряд мероприятий для того, чтобы сделать его системным. Важно отметить ряд необходимых мер по улучшению работы с резервом кадров, которые могут усовершенствовать функционирование системы обучения руководящих кадров компании и деятельность компании в целом. Одним из специальных мероприятий является привлечение молодых и талантливых специалистов в кадровый резерв компании.

В данное время ОАО «ТомскНИПИнефть» переживает процесс необходимых кадровых перестановок, поэтому работа с кадровым резервом остается одной из приоритетной задачей компании. И, как особенно было акцентировано в предыдущей главе автором, что одной из основных проблем в деятельности кадрового резерва, остается нехватка молодых и компетентных управленцев. Потому что любая организация видит свое

будущее развитие в молодых, инициативных и энергичных сотрудниках, готовые стремительно и четко принимать решения, не боящиеся брать на свои плечи ответственность. Из этого следует, что ключевой задачей руководителей компании является отбор молодых специалистов из состава сотрудников компании, которые в будущем займут места руководителей и возглавят различные подразделения.

В рамках улучшения работы с кадровым резервом компании необходимо провести следующий конкурс «Молодой лидер», данное мероприятие позволит выявить перспективных и талантливых специалистов, из числа молодых сотрудников.

Основные этапы конкурса «Молодой лидер» в ОАО «ТомскНИПИнефть», представлены на рисунке 3.1.

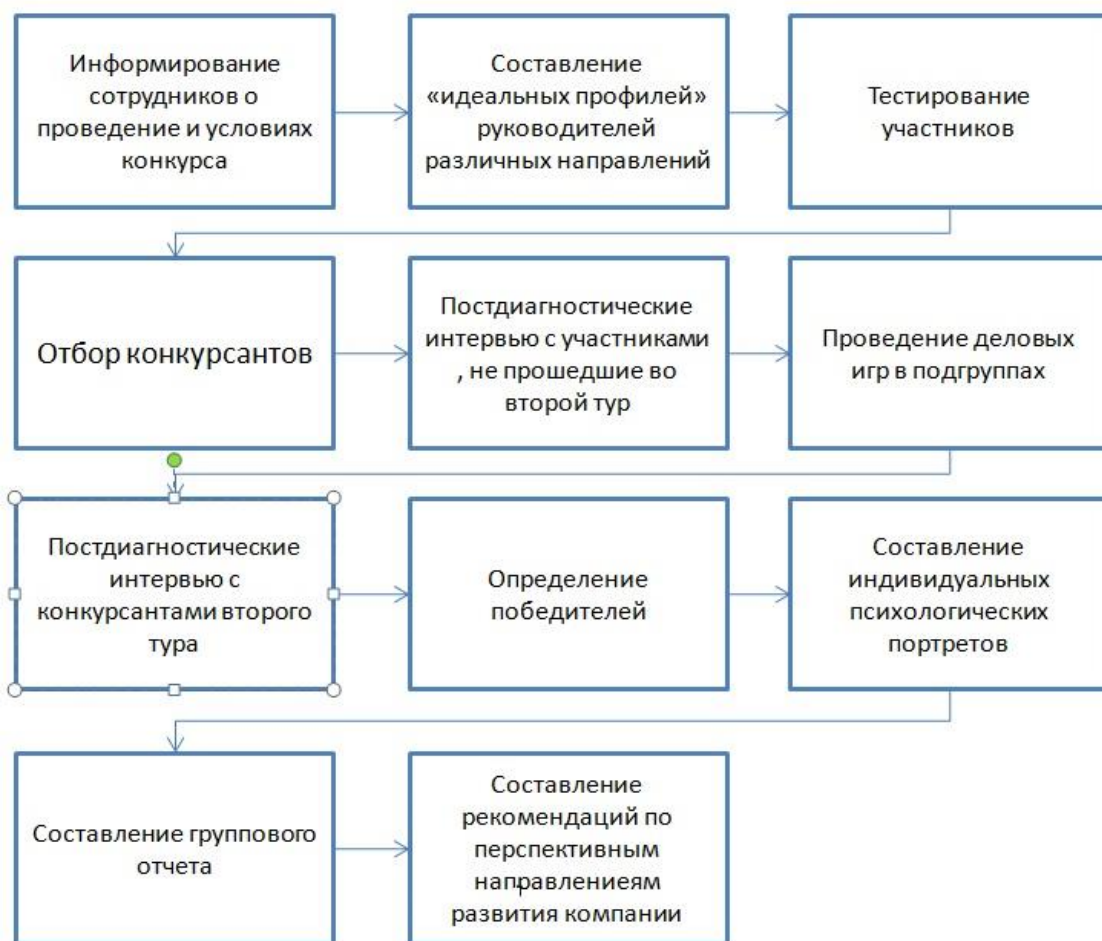


Рисунок 3.1 – Порядок проведения конкурса «Молодой лидер» в ОАО «ТомскНИПИнефть»

Этапы конкурса «Молодой лидер» включает в себя:

- информирование работников компании о проведении мероприятия и всех условий для участия в конкурсе (требования к конкурсантам: возрастной ценз составляет не более 35 лет, образование высшее; длительность работы в компании не меньше 3 лет); сбор анкетных данных и формирование состава участников;
- Составление картин «идеальных профилей» кадров руководства различной направленности (финансовый, технический, административно-хозяйственный секторы и др.);
- тестовые задания участников;

- отбор участников, максимально соответствующих идеальному профилю;
- прохождение постдиагностического интервью с конкурсантами, не прошедшими в следующий (второй) тур конкурса;
- организация деловых игр в группах участников (второй тур конкурса);
- проведение постдиагностического интервью с участниками второго этапа;
- определение выигравших в конкурсе на основе результатов тестовых заданий, интервью и деловых игр;
- составление психологического портрета на всех участников конкурса;
- групповой отчет, составление рекомендаций по наиболее перспективным линиям развития организации в целом.

Любое из направлений деятельности компании обладает своей уникальной спецификой. Например, один из сотрудников компании хорошо справляется с управлением и руководством экономического отдела, но это не означает, что он также будет успешно руководить оперативным отделом.

Поэтому составление «идеальных профилей» сотрудников с лидерскими качествами следует провести по четырем позициям: финансовой, технической, административно-хозяйственной и по взаимодействию с потребителями и поставщиками.

Первый этап конкурса включает в себя тестирование. Пятнадцати кандидатам предлагается пройти тест по двум методикам психодиагностики: 1) «Профконсультант»; 2) «Индивидуальный деловой стиль».

Тестовое задание включает в себя три блока:

В первом блоке оценивается профессиональная мотивационная составляющая участника (мотивы побуждающие выполнять работу, кроме этого: признание, деньги, власть, служение, помощь, творчество и т.д.). Время на выполнения задания выдаётся без ограничения.

Во втором блоке оцениваются индивидуальные особенности участника. Включает в себя 75 вопросов и выявляет такие личные качества как: импульсивность-самоконтроль; согласие- независимость; интроверсия-экстраверсия; тревожность-стабильность эмоции. Время на выполнения задания выдается без ограничения.

В третьем блоке оценивается уровень развития интеллекта. Включает в себя 72 вопроса, которые определяют степень развития, такие как: эрудиция, лексика, вычисления, абстрактная и зрительная логика и т.д. В заключении оценивается общим баллом, показывающий уровень умственного развития. Время на выполнения задания составляет 40 минут.

Итоговые результаты теста представляют из себя следующие данные:

- графический профиль участника, показывающий факторы на основе результатов из трех блоков;
- интерпретации текстов (анализ результатов) по факторам;
- список схожих по себе профессий;
- круговая диаграмма (профессиональные сценарии максимально свойственные участнику).

Также в комплексе имеется несколько версий (нормы тестов), применяемые с учетом возраста участника. Следующий тест «Индивидуальный (личный) деловой стиль», в его основе состоит пять шкал. По итоговым результатам теста в следующий круг участия прошли 7 кандидатов.

Второй этап посвящен деловым играм, которые позволяют специалистам выявить лидеров из молодых участников, в специально созданной ситуации.

Профиль идеального лидера состоит из нескольких качеств:

- лидерство в организации (умение и навык распределять обязанности, трезво оценить ситуацию, планировать);

- коммуникативное качество (умение и навык систематизировать информацию, эмоционально вдохновить);
- эмоциональное качество (вникнуть в суть проблемы коллектива, завоевать их внимание, чувствовать их переживания и эмоции);
- качество творческого лидера (новаторство, воплощение идей и т.д.)

Важным фактором участника конкурса является не только способность отстаивать собственное мнение, но и учесть интересы и мнение окружающих людей, не ставить выше свои интересы, чем интересы других. Для данной ситуации определены коэффициенты значимости: творческий - 0,3; эмоциональный - 0,5; коммуникативный - 0,7; организационный - 1.

Общее количество участников деловой игры, разбили на две группы. В состав первой группы вошли специалисты с техническим уклоном (4человека), а в состав второй группы включили представителей финансовых, менеджерских и оперативных отделов компании (3 человека).

По результатам деловой игры выяснилось, что в первой группе существуют некоторое затруднение в эмоциональной и коммуникативной направленности. Это объясняется тем, что сотруднику с техническим складом ума свойственно наибольшее сосредоточение над конкретной деталью работы, а не на коллективном общении. Данной группе свойственно ответственное выполнение задачи, поставленной распоряжением руководства.

Во второй группе в большей степени развито руководство, чем исполнение. Данная группа превосходила своих соперников по активности, открытости и инициативности своих действий, участники этой группы проявляли больше склонности к качествам руководителя. Две группы участников в равной степени приоритетны для компании.

Третий этап включает в себя процесс определения победителя и составления портрета по психологическим и эмоциональным характеристикам, а также рекомендаций.

Со всеми участниками игры состоялось постдиагностическое интервью, в процессе которого выяснились некоторые особенности будущей карьеры участников, а также планы на ближайшее будущее в компании. По результатам мероприятий были созданы психологические портреты всех семи конкурсантов, были определены два призера. Все участники финальной стадии получили личные рекомендации о предполагаемых путях развития и самосовершенствования. Тем самым, данный опыт достоин внимания и полезен не только для компании, но и для подрастающего молодого поколения сотрудников. Все сотрудники, участвовавшие в конкурсе, были включены в кадровый резерв компании, двое из участников повышены в занимаемой должности.

Основная часть сотрудников, состоящих в кадровом резерве ОАО «ТомскНИПИнефть» имеют узкое техническое образование. На основе результатов конкурсов, кандидаты обладают недостаточными знаниями в системе управления персоналом и организацией, психологии, юриспруденции, информационных технологий, экономике, что так необходимо для полной деятельности руководителя. Тем более, высшее образование данные кандидаты получили нескольких лет назад, а значит, им необходимо обновление современными профессиональными и научными знаниями, инновационными и информационными технологиями.

Поэтому, в формате улучшения работы с кадровым резервом компании, автором предложена методика опережающего обучения кандидатов — «Эффективный менеджер». Данная программа помогает участникам сформировать у них способности к управлению, организационных навыков производства, планирования и т.д. Программа опережающего обучения и

развития работы с кадровым резервом «Эффективный менеджер» включает в себя несколько этапов, представлена на рисунке 3.2.

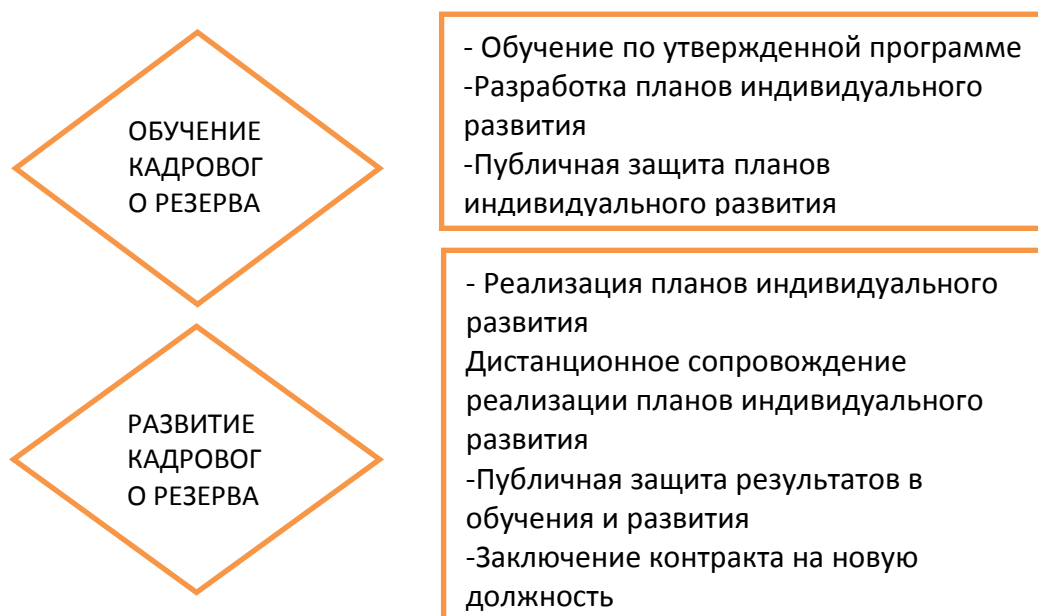


Рисунок 3.2 - Структура комплексной программы развития и подготовки кадрового резерва «Эффективный менеджер»

Основным моментом в подготовке программы «Эффективный менеджер» является подход к достижению конкретной цели. Сотрудник может развиваться в том случае, когда нацеленность на достижение конкретного результата будет его основным приоритетом, а также компании в целом. Данный подход осуществляется на всех стадиях работы с программой, тем самым существенно сокращает время адаптации руководителя на занимаемой новой позиции.

В период подготовки кадров к программе развития и обучения резерва кадров «Эффективный менеджер» была поставлена следующая задача: привести квалификацию работников, находящихся в кадровом резерве, в норму требований квалификации предполагаемой вакантной должности.

Отбор кандидатов на внесение в список участников программы «Эффективный менеджер» проходил на основе результатов оценки лидерских и управленческих качеств, в два этапа:

- оценка психологических и физических сторон личности, их профессиональных качеств, степени устойчивости к стрессам, способности выхода из конфликтов и решения различных ситуаций, мотивационная составляющая на различные виды деятельности в управлении;
- оценка степени имеющихся управленческих качеств кандидатов.

По итогам оценки психологических и физиологических сторон личности и оценки уже имеющихся качеств управленца все кандидаты распределены по зонам в зависимости от уровня развития лидерских и управленческих качеств:

- 1) Суперзона (кандидаты, имеющие наибольшую перспективу);
- 2) Перспективная зона (перспективные кандидаты);
- 3) Потенциальная зона (Средние кандидаты).

Для 3-й категории сотрудников требуются специализированная подготовка по методике развития, которую предлагает автор. По результатам оценки сторон личности кандидата и его качеств как управленца, определяется состав участников:

- 1) Оперативный состав, период подготовки кандидата составляет не более одного года;
- 2) Перспективный состав, период подготовки кандидата составляет два-три года и более.

Учитывая все обстоятельства в ОАО «ТомскНИПИнефть» автором была предложена экспериментальная версия программы «Эффективный

менеджер» для краткосрочного обучения оперативного кадрового резерва за три месяца.

Таким образом, совершенствование и развитие работы с кадровым резервом в ОАО «ТомскНИПИнефть» преследуют две ключевые задачи:

- 1) побудить заинтересованность сотрудников в профессиональном развитии;
- 2) создать условия для управления своего профессионального роста.

При наличии готовых специалистов в кадровом резерве, организация может позволить себе существенно снизить затраты на отбор и процесс адаптации сотрудников, организовать систему инвестиций для поддержки и развития персонала, тем самым существенно повышая мотивацию сотрудников и способствуя их закреплению в организации. Работа с кадровым резервом требует ощутимых затрат от компании. Поэтому следует применять метод кадрового резерва целесообразно.

Система формирования кадрового резерва дает возможность экономить финансы организации за счет уменьшения затрат на подбор кадров, т.к. при замещении вакантного места работником из кадрового резерва, организация будет иметь следующие преимущества:

- кандидат уже имеет стаж работы в организации, знаком с корпоративной культурой и принципами компании;
- кандидату не требуется время для адаптации в коллективе и введения его на новую должность.

У пришедшего извне сотрудника, всегда существует риск, что он при собеседовании удачно себя продал, тем самым организация понесет ощутимые финансовые затраты. Как правило, потери организации при неграмотном подборе сотрудника извне, равна сумме его дохода за год. Поэтому целесообразно определить экономию затрат от сформированного в компании кадрового резерва. Предварительный объем затрат на подбор одного руководителя из состава высшего звена, показан в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Предварительный объем затрат на подбор одного руководителя высшего звена через кадровое агентство

Наименование финансовых затрат	Сумма затрат, в рублях
Комиссионное вознаграждение кадрового агентства	5500,0
Размещение информации (объявления) в газетах и Интернет ресурсах.	5000,0
Процедура организации конкурсного отбора	23000,0
Процесс подготовки и обучения принятых сотрудников и их последующая адаптация в коллективе компании	35000,0
Всего	69500

Общий объем затрат на формирование и последующее содержание кадрового резерва одного руководителя из состава высшего звена показан в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Общий объем затрат на формирование кадрового резерва

Наименование финансовых затрат	Сумма затрат, в рублях
Процесс формирования кадрового резерва	0
Ежегодная аттестация	0
Обучение и подготовка сотрудников из кадрового резерва (четыре тренинга в год)	47000
Администрирование проектов сотрудниками кадрового отдела в рамках их должностных обязанностей	0
Всего	47000

На основании данных из таблиц экономия финансовых затрат от формирования кадрового резерва, с расчетом на одного руководителя, будет составлять:

$$69500 - 47000 = 22500 \text{ рублей}$$

Таким образом, наличие кадрового резерва в компании позволяет ей существенно уменьшить расходы на подбор новых сотрудников и их последующую адаптацию в коллективе.

Затем проведем расчет расходов на мероприятия, предложенные автором с целью улучшения работы с кадровым резервом. Общий объем затрат на проведение конкурсного мероприятия «Молодой лидер» покажем в таблице 3.4

Таблица 3.4-Общие затраты на проведение конкурса «Молодой лидер»

Наименование финансовых затрат	Сумма затрат, в рублях
Размещение информации для сотрудников компании о проведении мероприятия и условий участия в конкурсе (информация рассылается по внутренней корпоративной сети)	0
Проведение тестовых заданий для участников на базе учебного городского центра (850*15 участников)	12750
Оплата психолога (отбор кандидатов; составления психологических портретов участников и «идеальных профилей» руководящих кадров; определение победителей; составления постдиагностических интервью; составление рекомендаций и отчета и т.д.)	28000

Оплата тренера по деловым играм (средняя зарплата за месяц 50000*0,25 и получаем его заработную плату за неделю)	12500
Всего	53250

На основании данных из таблицы, конкурс «Молодой лидер» является также более экономичным, чем подбор специалистов со стороны.

$69500 - 53250 = 16250$ рублей

Затем рассмотрим объем затрат на обучение и подготовку кадрового резерва, данные сведены в таблицу 3.5.

Таблица 3.5 - Объем затрат на обучение и подготовку кадрового резерва

Финансовые затраты	Расчет расходов, в рублях	Комментарий
Командировки резервистов	0	Обучение и подготовка происходит в корпоративном учебном центре
Оплата труда участников	0	Обучение и подготовка сотрудников предполагаются после рабочего времени

Заработная плата преподавателя	$50000 \cdot 0,25 \cdot 4 = 50000$	Средняя зарплата за месяц менеджера по тренингу * 0,25 заработная плата за неделю, проходящую в командировке, обучая сотрудников резерва * на 4 (число командировок)
Разработать программу для обучения	9000	Примерная цена за разработку программы для обучения
ИТОГО:	59000,0	

Следует отметить, что объем затрат на обучение и подготовку включает в себя:

- стоимость полного курса подготовки и обучения;
- выплату заработной платы (средняя) за все время обучения;
- командировочные расходы и проезд (если обучение проходит в другом регионе или городе, данные затраты можно снизить, пригласив преподавателей с разных городов).

Необходимо отметить, что при рассмотрении объема затрат на обучение и подготовку персонала, существенную долю составляют траты на требуемую компетенцию руководителя, претендующего на должность. Поэтому наиболее рационально будет провести предварительные обучения для будущих руководительских кадров, сравнивая к тому же заработные платы резервиста и руководителя, на место которого претендует резервист.

Возможно, затраты на стоимость курса подготовки и обучения, а также расходы на выплату зарплаты во время обучения, нельзя снизить. Тем не менее, важной составляющей экономии от обучающего процесса будет следующее: работник проходит обучающий курс в период, когда состоит в резерве на должность руководителя, а не тогда, когда его назначат руководителем на ту самую позицию, поэтому разница средней зарплаты кандидата в резерве до назначения на должность руководителя и после назначения, будет являться экономией.

Расчет экономии от предварительного обучения и подготовки дал возможность провести анализ структуры управления кадрового состава, который выявил разницу между зарплатой (средней) работника среднего звена и зарплатой (средней) руководителя, на место которого сотрудник состоит в резерве. Расчет представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Средняя заработная плата руководительского состава и сотрудников, состоящих в кадровом резерве, в рублях

Степень управления	Средняя заработная плата сотрудника, состоящего в кадровом резерве	Средняя заработная плата руководителя	Отношение средней заработной платы руководителя к средней заработной плате резервиста
1	21000	40000	1.9
2	19000	35000	1.8
3	15000	27000	1.8
среднее значение	18333	34000	1,83

По данным из таблицы следует, что зарплата руководителей выше зарплаты резервистов в 1,9 - 1,8 раза, среднее значение 1,83, что предполагает экономию зарплаты при подготовке и обучении кандидатов до назначения, а не позже.

Таким образом, представляемые автором методы к подсчету экономии от подготовки и формирования кадрового резерва являются инструментом, подтверждающим как целесообразность обучения кадрового резерва управленцев, так и подготовки сотрудников перед зачислением на вышестоящую должность.

3.3 Оценка эффективности работы с кадровым резервом

Оценка эффективности обучения сотрудников - одна из самых обсуждаемых и сложных тем в кругу специалистов. Рассмотрим и применим основную «Модель Кикпатрика». Данный подход состоит из четырех уровней оценки, воспользуемся следующими критериями:

- Реакция (общая оценка обучению и подготовке, степень удовлетворенности);

- Знания (итоговая оценка после прохождения курса обучения, в процессе которого были приобретены знания, качества, навыки, а также управленческие и профессиональные качества);
- Поведение (оценка предложений по улучшению его подразделения или службы после прохождения обучения, т.е. применение в практической части своих навыков и знаний);
- Результат (оценка результатов производства, т.е. на сколько произошли изменения в производстве и результативности труда у резервиста после прохождения соответствующей подготовки).

Оценивая степень эффективности работы с кадровым резервом, следует отметить, что после прохождения сотрудниками конкурса «Молодойлидер» и их последующего зачисления в резерв, у данных резервистов повысился:

- уровень профессиональных и управленческих знаний;
- уровень профессионального мастерства;
- способность к целенаправленному и систематическому обновлению знаний;
- способность принимать оптимальные решения.

Кроме всего, наблюдается изменение в личностных установках:

- целенаправленность на повышение профессиональных навыков и знаний;
- общая культура и эрудиция;
- профессиональная заинтересованность;
- удовлетворенность результатами трудовой деятельности;
- устремленность в своем развитии.

Также следует отметить, что у данных сотрудников наблюдаются изменения в личностном поведении:

- ориентированность на достижение конечной цели и результата в работе;
- повышение степени творческой и трудовой активности;
- инициативность в поведении;
- стремление к постоянному участию в структуре управления бизнес-процессами организации, а также к жизнедеятельности коллектива компании;
- самовыражение.

Следует отметить, что для группового поведения в кадровом резерве характерно: взаимодействие с партнерами для достижения общих задач,

дружеская состязательность, благоприятное воздействие на социально-психологический климат в трудовом коллективе.

На основе программы «Эффективный менеджер» подготовка и обучение кадрового резерва компании подразумевает общий анализ влияния подготовительных действий на приведение уровня квалификации сотрудников в соответствии с требованиями к квалификации на предполагаемую должность.

Для того чтобы измерить эффективность и результативность обучения будем использовать модель оценки, включающая следующие критерии: обучение, реакция, усвоение, оценка уровня приобретаемых знаний, применение полученных навыков и знаний на практике используя следующие показатели: изменение степени приобретенных знаний; степень применения приобретенных знаний, умение использовать навыки в работе.

Для полной оценки по данным критериям воспользуемся анкетированием с методом критериальной оценки учащегося. Заполнение анкеты обучения осуществляют сотрудники, затем сдается в отдел управления кадрами, в котором анализируется и рассчитывается результативность обучения - по критериям, определяются причины недовольства и делаются соответствующие выводы.

Для измерения показателей, после обучения и последующего истечения трех месяцев, были проведены тестовые задания для сотрудников, прошедших обучение и подготовку по программе «Эффективный менеджер». Данные тестовых заданий показаны в диаграмме, на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Динамика изменения уровня приобретаемого знания

По данным из диаграммы видно, что уровень приобретаемого знания после прохождения курса обучения значительно увеличился на 85,23%

При помощи анкетирования нам удалось выяснить, что за время обучения по методу «Эффективный менеджер» кадровые перемещения произошли у 28% работников. Данные представлены на рисунке 3.4.

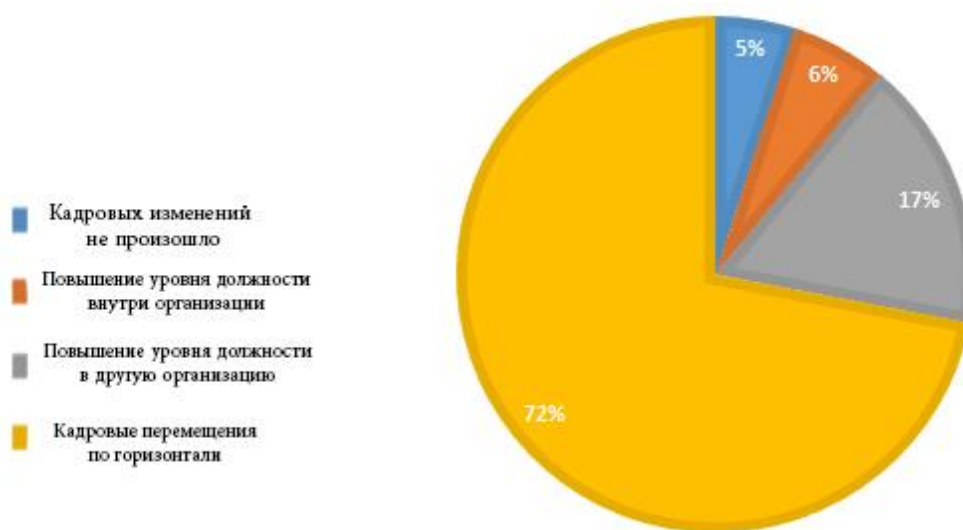
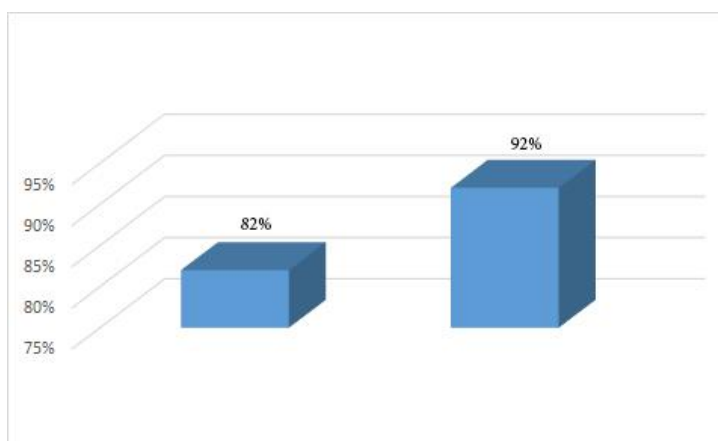


Рисунок 3.4 - Перемещение кадров за время прохождения обучения и подготовки по программе «Эффективный менеджер»

Данные опроса по применению знаний на практике показывают, насколько квалификация сотрудника, состоящего в кадровом резерве соответствует требованиям настоящей работы. Статистика ответов представлена на рисунке 3.5.



- Опрошенные сотрудники,отметившие применение полученных знаний в своей работе

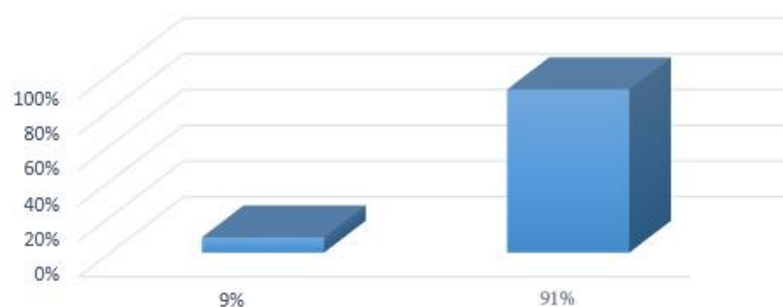
- Опрошенные сотрудники,отметившие введение в свою работу нововведений

Рисунок 3.5 – Статистические данные о применении приобретаемых знаний в практической деятельности после прохождения обучения по программе «Эффективный менеджер»

Приобретенные знания на рабочем месте применили 82,35% слушателей. Высокий показатель знания объясняет факт грамотной организации процесса обучения и подготовки, указывает на стремлении слушателей к обучению, а также свидетельствует о верном отборе слушателей, включенных в процесс обучения.

Из данных таблицы следует, что 92,4% слушателей образовательной программы «Эффективный менеджер», после прохождения программы применили в своей рабочей деятельности нововведения и изменения. Как видно, данный показатель более высокий, чем показатель применения приобретенных знаний. Это несоответствие следует рассматривать как наличие психологического фактора при подготовке сотрудника и мотивации на применения знаний в рабочей среде. Обучаемый сотрудник воспринимает приобретенные знания как свои личные и давно применяемые, а это указывает на то, что обучение является эффективным и выполняет основную задачу. Приобретенные знания и навыки становятся неотделимой частью компетентности сотрудника.

Благоприятное влияние процесса обучения и подготовки программы «Эффективный менеджер» на трудовую деятельность сотрудников, состоящих в кадровом резерве, отметили 91,45% сотрудников компании. Статистика наличия положительных изменений в компании представлена в виде диаграммы на рисунке 3.6.



Левая -Отметившие отсутствие позитивных изменений

Правая -Отметившие наличие позитивных изменений

Рисунок 3.6 –Оценка сотрудниками компании влияния процесса обучения и подготовки по программе «Эффективный менеджер» на их трудовую деятельность.

В оценку позитивности влияния на изменение вошли следующие замечания сотрудников:

- изменились взгляды на систему управления в компании, расширился кругозор;
- появилась осознанность в подходе к решению задач различного уровня;
- увеличение эффективности планирования трудового времени;
- улучшилась самоорганизация на месте работы;
- улучшилось управление коллективом;
- расширилась «сеть связей»;
- повысилось качество общения «руководитель - подчиненный».

Позитивные изменения слушателей сгруппируем по критериям влияния изменений в трудовой деятельности слушателей на деятельность подразделения, в котором трудится слушатель. Рассмотрим их в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Позитивное влияние процесса обучения и подготовки по программе развития кадрового резерва «Эффективный менеджер»

Влияние на трудовую деятельность слушателей (положительные изменения, обозначенные слушателем)	Влияние на деятельность всей компании
изменились взгляды на систему управления в компании, расширился кругозор; появилась осознанность в подходе к решению задач различного уровня	повысилась мотивационная составляющая за счет взаимного понимания ответственности выполняемой работы; улучшились внутрикорпоративные координации;
увеличение эффективности планирования трудового времени; улучшилась самоорганизация на месте работы	повысилась эффективность труда на прежнем месте деятельности сотрудника, состоящего в резерве;
улучшилось управление коллективом; расширилась «сеть связей»; повысилось качество общения «руководитель - подчиненный»;	повысилась эффективность взаимодействия в качестве руководителя работника, состоящего в резерве;
повысились навыки общения и взаимодействия с людьми, а также работа команде.	улучшились взаимодействие и контакты между отделами, подразделениями; показатель конфликтов между отделами и подразделениями уменьшился.

Таким образом, процесс подготовки по программе (курсу) опережающего обучения и дальнейшего развития резерва кадров «Эффективный менеджер» повлияло на повышение мотивационной составляющей персонала к достижению стратегических целей отделов, подразделений и служб, в которых они трудятся. Кроме того, обучение по программе повлияло на повышение внутрикорпоративной координации.

На основе результатов итоговых отчетов и собеседований с резервистами, комиссия приняла решение о выполнении запланированного плана обучения резервистов и уровня готовности к руководительской деятельности. Руководитель отдела кадров вручил всем резервистам, свидетельство о пройденном спецкурсе подготовки и обучения кадрового резерва.

По итогам оценки программ обучения и подготовки, руководство компании приняло решение:

- назначить двух резервистов на замещение вакантной должности руководителя;
- поощрить тех резервистов, которые продемонстрировали высокую результативность и уровень развития менеджерских и профессиональных качеств управленца.

При помощи кадрового резервирования решаются две основные задачи:

- сохранение лучших сотрудников в организации;
- не расходуются денежные средства на поиск руководящих кадров через кадровые агентства и тренинги.

Наиболее сложным для сотрудника является вхождение в трудовой коллектив, набранного в компанию «со стороны» через кадровые агентства или самостоятельно. Новые сотрудники компании проходят подготовку по различным программам, которые помогают разобраться в традициях и структуре компании, также проходят специализированные тренинги по управлению.

При наличии готовых специалистов в кадровом резерве, организация может позволить себе существенно снизить затраты на отбор и процесс адаптации сотрудников, организовать систему инвестиций для поддержки и развития персонала, тем самым существенно повышая мотивацию сотрудников и способствуя их закреплению в организации. Кроме того,

снижаются риски организации в случае болезни основных сотрудников и возникновении иных непредсказуемых обстоятельств.

При этом, сотрудник работающий длительное время в организации легко ориентируется в корпоративной среде и хорошо знает её деятельность, поэтому вероятность ошибки при замещении существенно минимизируется [15].

Сегодня совершенно ясно, что от успешного и должным образом спланированного отбора работников на управленческие должности, зависит вся организация работы предприятия. Грамотное и эффективное воспитание своих руководящих кадров обеспечивает линию преемственности, всё это невозможно без четкой, отлаженной и развитой системы кадрового резерва.

Заключение

На сегодняшний момент отечественный рынок труда зеркально отражает основные направления и стороны развития бизнеса. Именно в данное время, как в любом кризисном и переходном периоде, есть возможность получить существенное конкурентное преимущество, если грамотно построить систему управления персоналом, соблюдая и учитывая последние тенденции в этой области.

Следуя современным тенденциям в области управления, организации и компании заинтересованы в развитии сотрудников как профессионалов и способствуют этому на всех стадиях совершенствования. Но особое внимание уделяется группе должностей высших руководителей, оказывающих исключительное влияние на организации. На сегодняшний

день важнейшим фактором успеха является способность выявить и успешно подготовить будущих руководителей.

Актуальность данной темы обусловлена осознанием перспективности и высокой отдачи данного направления кадровой работы. Система работы с кадровым резервом в нашей стране только формируется. Подготовка кадров является сложным многоуровневым процессом, требующим исключительного внимания со стороны руководящих должностей, поддержки специалистов по профессиональному развитию. Ведущую роль в системе работы с кадровым резервом принадлежит кадровым органам. Проведя анализ практики их деятельности, следует отметить, что в настоящий момент они активно ведут поиски в области формирования системы диагностики кадров управления. От эффективности работы этой системы, во многом будет зависеть успешность деятельности данной организации, т.к. управление этой организацией является одним из приоритетов для руководителей высшего уровня.

Следует отметить, что в данной области существуют и ряд значительных проблем. Данная задача изучена не в полной мере применительно к современным условиям хозяйствования, решение этой задачи не обеспечено в полной мере необходимыми, отвечающими современным стандартам, требованиям, аналитическими материалами и нормативно-методической базой, соответствующими современному развивающемуся рынку труда.

Не изученный до конца механизм системы управления кадрового резерва в данное время приводит к тому, что требования организации в человеческих ресурсах в полной мере не удовлетворяются, тем самым приводят к снижению эффективности их деятельности. Периодически возникают ситуации, когда руководство недооценивает объективную значимость достижения поставленной цели в системе работы с кадровым резервом. В определенных случаях не существуют взаимодействия между

кадровыми органами и функциональными подразделениями, система аттестации ориентирована недостаточно на решение вопросов кадрового резерва, не существуют единых моделей диагностики и подготовки кандидатов на вышестоящие должности. В этой связи итогом данного исследования является разработка рекомендаций по вопросам, связанным с формированием кадрового резерва.

Таким образом, можно сказать, что кадровый резерв - это отобранная по установленным критериям из общего числа работников группа лиц, специально подготовленная (обученная) для замещения определенных управленческих должностей.

В процессе реформирования нефтяной отрасли совершенствуется и корпоративная система управления компании. Глобальные задачи по наращиванию темпов роста производительности нефтяной отрасли, расширение присутствия нефтяной промышленности на внешних рубежах рынка, однозначно требуют внедрения новых исключительных методов управления. Тем самым, повышая нормы требования к показателю эффективности кадрового и корпоративного управления.

Для того, чтобы начать процесс формирования кадрового резерва необходимо:

- более детально осуществить прогноз по изменению всей структура аппарата;
- улучшить процесс продвижения сотрудников по службе;
- определить насколько необходимо обеспеченность резерво номенклатурных должностей;
- определить насколько необходимо насыщенность резерва по каждой конкретной должности или группе должностей.

Система подготовки и обучения кадрового резерва руководства ОАО «ТомскНИПИнефть» предполагает следующее решение основных задач:

- выявить сотрудников, обладающих потенциалом к управлению замещению должности руководителя;
- подготовить данных сотрудников к замещению предполагаемой должности руководителя;
- обеспечить в спокойном порядке замещение вакантной должности, утвердить на ней нового работника.

Основные принципы при выдвижении кандидата в кадровый резерв ОАО «ТомскНИПИнефть»:

- отбор кандидатов на должность и состав резерва по их нравственным, деловым и психологическим качествам;
- соблюдение требований возраста и уровня образования кандидатов для выдвижения на вакантную должность;
- учесть, что на каждую должность руководителя требуется иметь не меньше двух или трех кандидатов;
- систематический и регулярный поиск кандидатов в кадровый резерв на должность руководителя, применяя основы гласности;
- работа с кадровым резервом организации, для выдвижения кандидатов, применяя основы гласности.

Заявленных для зачисления в кадровый резерв сотрудников ОАО «ТомскНИПИнефть», включают в стандартную процедуру отбора, для выявления уровня потенциала сотрудника как управленца и его готовность для дальнейшего прохождения подготовительной программы.

Целесообразно будет провести отбор в 2 этапа:

- Предварительный отбор - это формальное соответствие кандидата к требованию зачисления в резерв кадров.
- Основной отбор - представляет собой оценку потенциала менеджера т.е. профессиональные и деловые качества.

Наибольшую популярность получили следующие методы подбора кандидатов:

- биографический или метод анализа и изучения документов, личного дела сотрудника;
- интервью или получение устных и письменных характеристик;
- анализ и обобщение мнений независимых экспертов;
- тестирование психологических качеств сотрудника и его самооценка.

Приоритетным направлением в кадровой политике ОАО «ТомскНИПИнефть» является планирование и последующая реализация профессионального обучения сотрудников, включает в себя подготовительные курсы и повышение квалификации кадров, а также проблемы охраны труда на производстве.

Руководство ОАО «ТомскНИПИнефть» производит подбор персонала в условиях, когда возникает потребность в кадрах определенной квалификации и профессии. Данная потребность является итоговым результатом при планировании персонала (новым штатным расписанием) или интенсивной кадровой текучести.

Выбор метода отбора кандидата определяется особенностью вакантной должности в каждой ситуации отдельно. В ОАО «ТомскНИПИнефть» нетрадиционные методы подбора кандидатов на вакантную должность, такие как: стрессовое интервью, физиогномический подбор, графологический, не используется.

ОАО «ТомскНИПИнефть» уделяет должное внимание обучению и переподготовке персонала организации. По результатам освоения новой должности, определяется потребность в переподготовке или в обучении персонала.

Согласно лицензии ОАО «ТомскНИПИнефть» осуществляет образовательную деятельность по некоторым образовательным программам.

За 2015 год в ОАО «ТомскНИПИнефть» прошли обучение, аттестацию и переподготовку 421 человек.

В 2015 году было проведено 53 семинара, на 43,24% больше чем в 2014 году. За 2015 год было проведено 45 тренингов на различные тематики, что на 73% больше чем в 2014 году. Курсы по повышению квалификации в 2015 году посетило на 6 сотрудников больше, чем в 2014 году, а участие в образовательных программах в 2015 году приняли на 5 сотрудников больше, чем в 2014 году.

Каждый год кандидат, включенный в кадровый резерв компании подтверждает свое право находится в нем, проходя процесс оценки на специальной комиссии, которая дает право о продлении срока пребывания в кадровом резерве, либо исключает из него.

По итогам конкурса «Кадровый резерв-2015», а также на основе принципов формирования и развития кадрового резерва, в ОАО «ТомскНИПИнефть» в кадровый резерв компании включили 15 сотрудников, включая 3 резервистов 2014 года.

К сожалению, в структуре работы с кадровым резервом ОАО «ТомскНИПИнефть» существуют недостатки. Не решена главная задача — укомплектовать кадровый резерв молодыми компетентными руководителями. На основании статистических данных, средний возраст сотрудника, зачисленного в кадровый резерв на руководящую должность, составляет 45 лет.

Из результатов кадровой политики ОАО «ТомскНИПИнефть» следует, что система управления и менеджмент компании выполняют поставленные цели и задачи. В компании имеется устойчивый кадровый потенциал, позволяющий сохранить динамичное развитие компании и благо энергетического комплекса Российской Федерации.

В рамках улучшения работы с кадровым резервом, компании целесообразно провести конкурс «Молодой лидер». Данное мероприятие

позволит выявить перспективных и талантливых специалистов, из числа молодых сотрудников.

Этапы конкурса «Молодой лидер» включает в себя:

- информирование работников компании о проведении мероприятия и всех условий участия в конкурсе (требования к конкурсантам: возрастной ценз составляет не более 35 лет, образование высшее; длительность работы в компании не меньше 3 лет); сбор анкетных данных и формирование состава участников;
- Составление картин «идеальных профилей» кадров руководства различной направленности (финансовый, технический, административно-хозяйственный секторы и др.);
- тестовые задания участников;
- отбор участников, максимально соответствующих идеальному профилю;
- прохождение постдиагностического интервью с конкурсантами, не прошедшими в следующий (второй) тур конкурса;
- организация деловых игр в группах участников (второй тур конкурса);
- проведение постдиагностического интервью с участниками второго этапа;
- определение выигравших в конкурсе на основе результатов тестовых заданий, интервью и деловых игр;
- составление психологического портрета на всех участников конкурса; групповой отчет, составление рекомендаций по наиболее перспективным линиям развития организации в целом.

В формате улучшения работы с кадровым резервом компании, автором предложена методика опережающего обучения кандидатов — «Эффективный менеджер». Данная программа помогает участникам сформировать способности к управлению, организационные навыки, обучить планированию производства и т.д. Программа опережающего обучения и

развития работы с кадровым резервом «Эффективный менеджер» включает в себя несколько этапов.

Учитывая все обстоятельства, в ОАО «ТомскНИПИнефть»нами была предложена экспериментальная версия программы «Эффективный менеджер» для краткосрочного обучения оперативного кадрового резерва за три месяца.

Таким образом, совершенствование и развитие работы с кадровым резервом в ОАО «ТомскНИПИнефть»преследуют две ключевые задачи:

- 1) пробудить заинтересованность сотрудников в профессиональном развитии;
- 2) создать условия для управления своим профессиональным ростом.

Возможно, затраты на стоимость курса подготовки и обучения, а также расходы на выплату зарплаты во время обучения, нельзя снизить. Тем не менее важной составляющей экономии от обучающего процесса будет следующее: работник проходит обучающий курс в период, когда состоит в резерве на должность руководителя, а не когда его назначат руководителем на ту же самую позицию. Поэтому разница средней зарплаты кандидата в резерве до назначения на должность руководителя и после назначения, будет являться экономией.

Расчет экономии от предварительного обучения и подготовки дал возможность провести анализ структуры управления кадрового состава, который выявил разницу между зарплатой (средней) работника среднего звена и зарплатой (средней) руководителя, на место которого сотрудник состоит в резерве. Заработная плата руководителей выше зарплаты резервистов в 1,9 - 1,8 раза, среднее значение 1,83. Это позволяет значительно экономить ФОТ при подготовке и обучении кандидатов до назначения, а не позже.

Таким образом, представляемые автором методы подсчета экономии от подготовки и формирования кадрового резерва будет являться

инструментом, оценивающим как целесообразность обучения кадрового резерва управленцев, так и подготовки сотрудников перед зачислением на вышестоящую должность.

В заключении, можно сделать следующие выводы. Кадровый резерв необходим:

- Как продуктивный способ вырастить своих специалистов, компетентных и знающих специфику деятельности именно этой организации. При этом сотрудник, работающий длительное время в организации, легко ориентируется в корпоративной среде и хорошо знает её деятельность, поэтому вероятность ошибки при замещении существенно минимизируется;
- Как способ мотивации. Вначале карьеры сотрудника мотивируют возможностью профессионального развития, далее следует - карьерный рост. При наличии грамотной организованной структуры кадрового резерва в организации снижается текучесть кадров, а также увеличивается уровень отдачи сотрудников своей деятельности. Для действующих сотрудников резерв кадров становится «мостом» в перспективное будущее, так как специалисты по персоналу будут пытаться сохранить в компании ценных сотрудников, чтобы продлить их деятельность во благо компании за счет ротации и развития кадров;
- Как способ сохранения лучших сотрудников компании. Ведь, в кадровый резерв выбираются, прежде всего, люди, работающие на данном предприятии, которые имеют достаточный и надлежащий опыт работы, в течение которого проявили незаурядные способности, обеспечивающие действенные общественно-экономические преобразования и т.д. При их зачислении в кадровый резерв создаются перспективы их служебного и профессионального роста, а это, конечно, стимулирует также работу других работников;

- Как средство сохранить знания и передать опыт внутри компании. Кадровый резерв в компании необходим на все виды, в том числе на исполнительские. При наборе сотрудников не всегда получается взять необходимого и подготовленного специалиста с «улицы». Организация стажировок в системе работы с кадровым резервом позволяет передавать опыт от зрелых сотрудников к начинающим специалистам. Для любого сотрудника рано или поздно наступает предел на его рабочем месте, он перестает работать как прежде, его мотивация резко снижается. В этой ситуации необходимо занять его чем-то значимым, например, сделать наставником, так как он может уволиться и унести с собой весь багаж знания и опыта так необходимого для компании. Из этого следует, что сотруднику не рекомендуется трудиться на своем рабочем месте больше определенного срока времени;
- Как обеспечение своевременного замещения вакантных должностей в случае болезни, командировки, смерти, увольнения, отпуска работников;
- Как способ экономии денежных средств на поиск руководящих кадров через кадровые агентства и тренинги. При наличии готовых специалистов в кадровом резерве, организация может позволить себе существенно снизить затраты на отбор и процесс адаптации сотрудников, организовать систему инвестиций для поддержки и развития персонала, тем самым существенно повышая мотивацию сотрудников и способствуя их закреплению в организации.

Список использованной литературы

- 3 Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум / В.В. Авдеев. - М.: ФиС, 2008. - 256 с.
- 4 Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Учебное пособие / В.В. Авдеев. - М.: ФиС, 2006. - 960 с.
- 5 Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФГГУ Синергия, 2013. - 192 с.
- 6 Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.-237 с.

- 7 Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
- 8 Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
- 9 Ващенко В.П. О некоторых особенностях подготовки кадров малого предпринимательства в России / В.П.Ващенко // Наука и промышленность России. - 2006. - №7. - С.74.
- 10 Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р.Веснин.- М.: Юрист, 2006. - 495 с.
- 11 Вотякова И. Компетенция и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации / И.Вотякова // Управление персоналом, 2008. - №4 (182). - С.55-56.
- 12 Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта / И.Б.Дуракова. - М.: Центр, 2009. - 336 с.
- 13 Журавлев П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера / П.В.Журавлев, С.В.Карташов и др.. - М.: Экзамен, 2008 - 576 с.
- 14 Зайцева Т.В. Управление персоналом / Т.В.Зайцева, А.Т.Зуб. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 336 с.
- 15 Зыков А.А. Формирование кадрового резерва и работа с ним / А.А.Зыков Справочник по управлению персоналом. - 2003. - №8. - 31-37 с.
- 16 Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В.Ю.Иванов Менеджмент в России и за рубежом. - 2006.- №5.-28 с.
- 17 Кадровый резерв или рекрутинг: что выбрать ?/ М. Козина //Служба кадров и персонал. - 2010. - №5. - 35-38 с.
- 18 Каштанова Е. Положение о деловой карьере / Е.Каштанова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2010. - №7. - 20 с.

- 19 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. / А.Я.Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Экзамен, 2005. - 232 с.
- 20 Корчагина А.С. Управление персоналом: шпаргалка / А.С.Корчагина, М.С. Ключкова. - М.: Экзамен, 2006. - 64 с.
- 21 Костицын Н.А. Интеграция оценки, обучения и мотивирования в развитии руководителей среднего звена / Н.А.Костицын // Управление персоналом. - 2005. - №1 (109). - 81-83 с.
- 22 Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы: Практическое руководство / Ю.А.Лукаш. - М.: Финпресс, 2007. - 208 с.
- 23 Магура М.И. Организация обучения персонала компании / М.И.Магура, М.Б.Курбатова. - М.: Интел-Синтез, 2002. - 192 с.
- 24 Мескон М. Основы менеджмента / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. - М.: ДЕЛО, 1997. - 496 с.
- 25 Музыка Л.П. Анализ результатов обучения и развития кадрового резерва Л.П.Музыка, Л.С.Зубович // Материалы XI Всероссийского семинара руководителей образовательных учреждений и руководителей служб подготовки персонала. - Омск: Изд-во ОмГПУ, 2009. - 194 с.
- 26 Мякушкин Д.Е. Комплексная оценка управленческого персонала. AssessmentCenter. Формирование группы резерва руководителей / Д.Е. Мякушкин. - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2004. - 5-11 с.
- 27 Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник Ю.Г. Одегов. - М.: Академический проект, 2005. - 188 с.
- 28 Опарина Н.Н. Основные стратегии управления кадровым резервом / Н.Н.Опарина Управление персоналом. - 2009. - №7 (209). - 44-46 с.
- 29 Радыгин В. Талантливый персонал: интервью / В.Радыгин // Управление персоналом. - 2007. - №19 (173). - 19 с.
- 30 Саакян А.К. Управление персоналом в организации / А.К.Саакян, Г.Г.Зайцев, Н.В.Лашманова. - С-Пб.: Питер, 2002. - 176 с.

- 31 Савина Н.В. О подготовке кадрового резерва / Н.В.Савина // Деньги и кредит. - 2004. - №12. - 28-33 с.
- 32 Самыгин С.И. Основы управления персоналом / С.И.Самыгин, М.С. Зайналабидов, З.Г. Макиев и др. - Ростов н/Д.: Феникс, 2006. - 480 с.
- 33 Скопина И.В. Методика оценки эффективности управления карьерой менеджеров / И.В.Скопина, Н.В.Головизнина // Управление экономическими системами. - Киров: Международный центр научно-исследовательских проектов, 2008. - № 2 (14). - 41 с.
- 34 Скопылатов И.А. Управление персоналом И.А. Скопылатов О.Ю. фремов - СПб.: Издательство Смольного университета, 2000. - 90 с.
- 35 Соломатин Е.Ю. Принципы и порядок формирования кадрового резерва на федеральной государственной гражданской службе Е.Ю.Соломатин Право: теория и практика. - 2006. № 9 (80). - 28-33 с.
- 36 Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ. / Авт.-сост. Г.В.Щскин. - К.: МАУП, 2003. - 280 с.
- 37 Травин В.В. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров / В.В.Травин, Дятлов В.А. - М: Дело, 2005. - 176 с.
- 38 Трофимова И. Учиться никогда не поздно / И.Трофимова // Отель. - 2004. - №4.- 54-55 с.
- 39 Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. АЛ.Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. - 638 с.
- 40 Управление персоналом. Регламентация труда / Под ред. АЛ.Кибанова. М.: Экзамен, 2003. - 480 с.
- 41 Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, БЛ.Еремина. - М: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.
- 42 Уткин Э.А. Менеджмент. Вопросы и ответы. Пособие для подготовки к экзамену / Э.А.Уткин. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2003. - 256 с.
- 43 Фокин К.Б. Выбор стратегии подготовки кадрового резерва руководителей / К.Б.Фокин // Научное творчество молодежи: Материалы

- XI Всероссийской научно-практической конференции - Томск: Изд-во Томского университета, 2007. - 114-116 с.
- 44 Фокин К.Б. Зачем управлять кадровым резервом руководителей организации? / К.Б.Фокин, П.П.Баранов // Управление персоналом. - 2008. - №11(189).-52-55 с.
- 45 Фокин К.Б. Расчет экономии при предварительном обучении будущих руководителей / К. Б. Фокин // Управление персоналом. - 2008. - N17 (195). - 42-43 с.
- 46 Чеглакова Л.М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях Л.М. ЧеглаковаСоцис, 2007. - №5 (277).-144 с.
- 47 Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А.Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, 2008. - 400 с.
- 48 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. - М.: ЗАО «Интел-Синтез», 2002. - 368 с.
- 49 Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник / Г.В.Щёкин. - К.: МАУП, 2004. - 280 с.

Электронные ресурсы

- 50 Вишневская А.В. Технология кадрового резервирования на государственной гражданской службе. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/issue/2008/03/05/>
- 51 Кретьева Н. Показатели оценки эффективности затрат на персонал [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.lc-ural.ru/zup_4.html
- 52 Либерман К.А. Планирование и организация работы с резервом кадров [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rosbuh.ru/article.asp?rba_id=913
- 53 Официальный сайт ОАО «ПО «Электрохимический завод». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ecp.ru/>

54 Ряковский С.М. Планирование затрат на обучение: пошаговая технология. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cadacademy.ru/publications/1585.php>

Приложение А(справочное)

Отличия основных подходов к системе управления кадрового резерва.

История развития	Планирование замещения (Replacement Planning)	Планирование линии преемственности (Succession Planning)	Управление талантливыми сотрудниками (Talentmanagement)
Цель	Управление рисками	Кадровое и стратегическое планирование и дальнейшее развитие	Выявление и последующее развитие талантливых сотрудников
Объект	Основные руководящие позиции	Сотрудники из резерва с высоким потенциалом	Организация в целом
Оценка	Потенциал в профессионализме	Высокая эффективность и динамика развития качеств лидера	Результаты развития всех качеств

Результат	План замещения для основных позиций	Развитие и план карьерного развития для сотрудников резерва	Входящие в процесс управления персоналом системы раскрытия и выявления талантливых сотрудников
Участники	Руководительский состав компании	Менеджеры всех звеньев	Сотрудники, специалисты по управлению кадрами, менеджеры всех звеньев, руководители
Отношение сотрудников	Согласие	Одобрение Частичное вовлечение	Участие Полное вовлечение

Приложение Б(справочное)

Основные подходы к классификации кадрового резерва.

Подход к классификации	Категория кадрового резерва	
По виду деятельности	Резерв развития	Резерв по новым видам направленности бизнеса, управленческого или профессионального
	Резерв функциональности	управленческий резерв для обеспечения деятельности по эффективному функционированию компании
По времени назначения	Группа А	кандидаты, имеющие возможность быть выбранными на должность в ближайший временной промежуток
	Группа Б	кандидаты, имеющие возможность быть выбранными на должность в течение следующих нескольких лет (2-3 года)

По категории персонала	Резерв на выдвижение	Резерв сотрудников для последующего выдвижения на основные позиции
	Управленческий резерв	Резерв движения вверх по карьерной лестнице должностей руководителей
По степени подготовки	Группа действующего резерва	специалисты и руководящие кадры, благополучно прошедшие отбор и процесс обучение, готовые к заботе на новой позиции (готовые к участию в конкурсе)
	Группа резерва для подготовки и дальнейшего развития	специалисты и руководящие кадры, благополучно прошедшие отбор и включенные в процесс обучения
По уровню в организации	Резерв на технологический уровень	квалифицированные и дипломированные сотрудники, замещающие рабочие должности
	Резерв на управленческий уровень	зубоводители технологического уровня, квалифицированные сотрудники, зам. руководителей управленческого уровня
	Резерв на Институционный уровень	руководители управленческого уровня, зам. руководителей подразделений зам. руководителей интитуционного уровня

Приложение В(обязательное)

ОТЧЕТ

о проверке на плагиат

Тема ВКР - Система работы с кадровым резервом в ОАО

«ТомскНИПИнефть». Объем оригинальности - 92.11%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов - 7.89%

Копия отчета с указанием заимствованных источников

Название	Ссылка на источник	Коллекция	Доля в отчёте	Доля в тексте
1. Совершенствован ие работы с кадровым резервом. Диплом. Читать текст online	httpD: //cv.4i5. ru/stock/refer-521214.htm#3	internet	5,89%	5,89%
2. Совершенствован ие работы с кадровым резервом. Диплом.	http://bibiiifond.ru/ytew.aspx?jd=521214#3	internet	0%	5,89%

, Читать текст
online -1

3. referatya- Главная	http; //referatya. ru/£a.falQg/detail/58548	internet	0,29%	5,45%
4. Совершенствован ие работы с кадровым (резервом	http://knQYVledqe.allbest.rg/manaqemen/ 3cQb65625b2bc78a5.d53b8«.u	internet	0,06%	4,83%
5. Совершенствован ие работы с кадровым резервом предприятия на примере УП "Стародорожская швейная фабрика"	http://knQwledafi^llbest.ru/manaqement/. i 2cQa65.63.5.a2ad68b5d53b8,*,*	internet	0,18%	3,04%
6. Кадровый резерв: технологии формирования и использования. Диплом. Читать текст online -	httpD://bibliofond.ru/view.asDX?id=665 212 \$2	internet	Уто	1 33чб
7. Совершенствован ие работы с кадровым резервом. Диплом. Читать текст online -	http://bibliofond.ru/view.asDx?id=5212 14 #1	internet	0,51%	П 77%
8. Совершенствован ие	http://knowledQe.allbest.ru/manaqemeniZ 2cOa65835a2ad68b5d531&~	internet	0,13%	0,67%

РЕЦЕНЗИЯ на дипломную работу

Студент Снежина Дарья

Направление / специальность

080505 « Управление персоналом»

Кафедра	ИФНТ	Институт	Социально гуманитарных технологий
---------	------	----------	---

Тема работы:

Система работы с кадровым резервом в ОАО «ТомскНИПИнефть».

Представленная на рецензию работа содержит пояснительную записку на 3 листах.

Работа выполнена в соответствии с заданием и в полном объеме.
Рецензируемая работа содержит 3 главы

В первой главе выпускной квалификационной работы автором проведен достаточно подробный и квалифицированный анализ теоретической и методологической основ процесса формирования и работы с кадровым резервом в организации. Детально раскрыты понятия, основные аспекты, виды, сущность и принципы формирования кадрового резерва в организации. Определены цели и методика анализа результатов деятельности предприятия в ОАО «ТомскНИПИнефть».

Во второй главе работы проведен анализ системы работы с кадровым резервом, структуры управления персоналом по продолжительности работы, образованности, профессиональной компетенции, по половому и возрастному принципу, показана общая характеристика и кадровая политика, проведен метод подбора и выявлены особенности формирования кадрового резерва в ОАО «ТомскНИПИнефть». Автором выпускной квалификационной работы представлена организационно-экономическая характеристика ОАО «ТомскНИПИнефть». В третьей главе дипломной работы посвящена управлению кадровым резервом, где предлагается программа по совершенствованию работы с кадровым резервом в ОАО «ТомскНИПИнефть» и показана целесообразность внедрения данной программы. Разработаны рекомендации по управлению кадровым резервом, представлены расчеты затрат и оценка эффективности работы с кадровым резервом ОАО «ТомскНИПИнефть».

Выпускная квалификационная работа Снежиной Д. выполнена на актуальную на сегодняшний день тему, поскольку проблемы системы управления и формирования кадрового резерва волнуют руководство любого предприятия. Автором разработаны рекомендации по совершенствованию управления кадровым резервом, представлены расчеты затрат и оценка

эффективности работы с кадровым резервом, а также показана целесообразность внедрения данной программы в ОАО «ТомскНИПИнефть»

Содержание работы соответствует заявленной проблеме и поставленным задачам в ее решении. Автору удалось качественно и в полном объеме раскрыть тему дипломной работы. Материал дипломной работы оформлен грамотно, соответствует установленным требованиям к объему, текст сопровождается поясняющими приложениями. Уровень выполненной теоретической и практической частей дипломной работы достаточно высок и соответствует результатам обучения по специальности «Управление персоналом». Автор работы использовал широкий круг современной литературы по данному вопросу.

Отмеченные недостатки и замечания: нет органичной связи между

Выполненная работа может быть признана законченной квалификационной работой, соответствующей всем требованиям, а ее автор,

Снежина Дарья

заслуживает оценки:

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу студентки гр. О11и11

Томского политехнического университета

Снежина Дарья Александровна

Фамилия Имя Отчество

На тему: Система работы с кадровым резервом в ОАО «ТомскНИПИнефть».

Актуальность темы: Выпускная квалификационная работа Снежиной Д. выполнена на

актуальную на сегодняшний день тему, ПОСКОЛЬКУ проблемы системы управления и

формирования кадрового резерва волнуют руководство любого предприятия. АВТОРОМ

разработаны рекомендации по совершенствованию управления кадровым резервом,

представлены расчеты затрат и опенка эффективности работы с кадровым резервом, а

также показана целесообразность внедрения данной программы в ОАО

«ТомскНИПИнефть»

Достоинства работы: представленная на рецензию работа доказывает самостоятельность в подходах к изучению материала, ХОРОШИЙ уровень теоретической подготовки, знание литературы. АВТОР смог структурировать обширный теоретический материал и вычленил из него основные моменты. Выпускная квалификационная работа написана на хорошем научном уровне и отличается логикой построения.

Недостатки: Выявлены незначительные замечания по оформлению дипломной работ.1, но найденные недостатки не влияют на качество исследования по данной проблеме,

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы: студент расширил и углубил свои профессиональные знания.

По календарному рейтинг-плану студент набрал 40 баллов из 40.

Считаю, что выпускная квалификационная работа заслуживает оценки отлично, а студент Снежина Дарья Александровна присвоения квалификации «Менеджер» по специальности 080505 «Управление персоналом».

Руководитель выпускной квалификационной работы:

Должность , ученое звание

подпись

Фамилия И.О.