

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление кадровым резервом (на примере Яшкинского государственного пассажирского автотранспортного предприятия Кемеровской области)
УДК <u>005.962.1:331.108:656.1</u>

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И13	Комарова Ирина Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макаренко Наталья Ивановна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

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 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 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
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	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)

	планирования и оптимизации структуры персонала организации)	
Р6	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)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 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)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
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
3-11И13	Комарова Ирина Александровна

Тема работы:

Управление кадровым резервом (на примере Яшкинского государственного пассажирского автотранспортного предприятия Кемеровской области)

Утверждена приказом директора (дата, номер)

27.04.2016г. № 3224/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:

06.06.2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

Объект исследования Яшкинское государственное пассажирское автотранспортное предприятие Кемеровской области

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

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>1. аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области;</i></p> <p><i>2. постановка задачи исследования, проектирования, конструирования;</i></p> <p><i>3. содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования;</i></p> <p><i>4. обсуждение результатов выполненной работы;</i></p> <p><i>5. наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке;</i></p> <p><i>6. заключение по работе.</i></p>	<p>Цель ВКР - разработка стратегии управления кадровым резервом и поиск путей для ее развития.</p> <p>Задачи:</p> <p>1. Исследовать источники, раскрывающие теоретические аспекты управления кадровым резервом.</p> <p>2. Раскрыть понятие кадрового резерва, его виды и функции.</p> <p>3. Проанализировать современные методы управления кадровым резервом.</p> <p>4. Выявить особенности формирования кадровых резервов в сфере перевозок.</p> <p>5. Выполнить анализ системы управления кадровым резервом в Яшкинском ГПАТМ Кемеровской области, выявить проблемные области в практике кадрового менеджмента в исследуемой организации.</p> <p>6. На основе выявленных проблем разработать мероприятия по управлению кадровым резервом в исследуемой организации.</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Теоретические аспекты управления кадровым резервом</p>	
<p>2. Анализ системы управления кадровым резервом в Яшкинском ГПАТМ Кемеровской области</p>	
<p>3. Мероприятия по управлению кадровым резервом</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.01.2016г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макаренко Наталья Ивановна	к.ф.н., доцент		20.01.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И13	Комарова Ирина Александровна		20.01.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавр

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
Доцент кафедры ИФНТ	Макаренко Наталья Ивановна	к.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

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

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 97 страниц, 13 рисунков, 18 таблиц, 43 использованных источника.

Ключевые слова: КАДРЫ, КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ, НАЙМ ПЕРСОНАЛА, ГРАФИК – КАЛЕНДАРЬ, РОТАЦИЯ, АДМИНИСТРАТИВНО – УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ, КАТЕГОРИИ РАБОТНИКОВ, ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ, СТАЖИРОВКА

Объектом исследования является Яшкинское государственное автотранспортное пассажирское предприятие Кемеровской области.

Цель работы - выработка стратегии управления кадровым резервом и поиск путей для ее развития.

В процессе исследования проводилось исследование кадровой составляющей исследуемой организации; анализ кадрового потенциала работников; система существующего кадрового резерва.

В результате исследования были разработаны мероприятия по развитию направлений работы с кадровым резервом.

Степень внедрения: частично мероприятия были внедрены в практику Яшкинского ГПАТП в 1 квартале 2016 года.

Область применения: кадровый менеджмент.

Экономическая эффективность/ значимость работы заключается постановке системы работы с кадровым резервом и выработке единой концепции к реализации данного направления в исследуемой организации.

Оглавление

Реферат.....	7
Введение	9
1 Теоретические аспекты управления кадровым резервом	12
1.1 Понятие, виды и функции кадрового резерва на предприятии.....	12
1.2 Методы управления кадровым резервом	25
1.3 Особенности кадровых резервов в сфере перевозок	31
2 Анализ системы управления кадровым резервом в Яшкинском ГПАТП Кемеровской области	35
2.1 Характеристика организации.....	35
2.2 Анализ кадрового состава и показатели движения кадров	47
2.2 Система управления кадровым резервом.....	59
3 Мероприятия по управления кадровым резервом	67
3.1 Кадровый резерв: проблемы и формирование системы управления им.....	67
3.2 Направления формирования кадрового резерва: административно – управленческие работники, специалисты и работники ГПАТП	75
3.3 Эффективность предлагаемых мероприятий.....	85
Заключение	88
Список используемых источников.....	91
Отчет о проверке на плагиат.....	95

Введение

В настоящее время кадровый резерв – это стабильно развивающееся направление деятельности, в рамках которого осуществляются работы, связанные с формированием банка данных по работникам, которые могут занять потенциально свободные должности высшего и среднего уровня управления. Значимость кадрового резерва в практике любой организации определена, прежде всего, тем, что в прогнозном периоде, в случае возникновения проблем, связанных с кадровыми перестановками, всегда будут люди, обладающие достаточным уровнем квалификации, подготовкой, опытом работы, которые способны будут обеспечить закрытие вакансий в организации.

Актуальность темы работы определена тем, что разработка стратегии управления кадровым резервом – это важный фактор в сфере кадрового менеджмента любой организации, а непосредственно кадровый резерв – это один из структурных элементов, позволяющий обеспечить высокое качество работы персонала через влияние на его потребности, желания и возможности. Но кадровый резерв на большинстве предприятий создается – и на этом процесс работы с потенциальными работниками на вакантные должности заканчивается. Необходимо решать вопросы, связанные с управлением кадровым резервом, но не все руководители и менеджеры знают, как сделать это, как можно мотивировать и развивать сотрудников, как строить систему их обучения, то есть обеспечивать полный спектр работ с ними. Эта тема не исследована до конца, хотя в теоретическом изложении приводятся рекомендации по работе с кадровым резервом, предлагается для рассмотрения опыт организаций, использующих в практике своей работы данный процесс.

Таким образом, выбранная тема актуальна и в теоретическом, и в практическом аспектах.

Вопросы обеспечения процесса управления кадровым резервом рассматриваются в экономике, социологии, теории организации, менеджменте, стратегическом менеджменте, кадровом менеджменте и пр. Раскрытие информации в теоретических источниках позволяет составить полную картину, которая существует в настоящее время в данной сфере кадрового менеджмента. В своих работах, статьях, учебных пособиях кадровый резерв рассматривается авторами Армстронгом М., Варламовым В.А., Барковым С.А., Богдановым М.С., Весниным В.Р., Герчиковым В.И., Ивановской А.В., Иванцевич Дж.М., Лобановым А.А., Комаровым Е.И., Магурой М.И., Путкаревым Н.Ф., Саакян А., Сипиным А.Н., Стрыгиным В., Турчиновым А.И. и многими другими.

Целью работы является разработка стратегии управления кадровым резервом и поиск путей для ее развития.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Исследовать источники, раскрывающие теоретические аспекты управления кадровым резервом.
2. Раскрыть понятие кадрового резерва, его виды и функции.
3. Проанализировать современные методы управления кадровым резервом.
4. Выявить особенности формирования кадровых резервов в сфере перевозок.
5. Выполнить анализ системы управления кадровым резервом в Яшкинском ГПАТМ Кемеровской области, выявить проблемные области в практике кадрового менеджмента в исследуемой организации.
6. На основе выявленных проблем разработать мероприятия по управлению кадровым резервом в исследуемой организации.

Объектом исследования является система кадрового менеджмента исследуемой организации в части организации кадрового резерва.

Предметом исследования является процесс повышения эффективности управления кадровым резервом.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработан проект мероприятий по совершенствованию системы управления кадровым резервом в исследуемой организации, а предлагаемые мероприятия могут быть внедрены в практику системы управления кадрами в Яшкинском ГПАТП Кемеровской области.

Базой исследования является Яшкинское государственное пассажирское автотранспортное предприятия (ГПАТП) Кемеровской области.

Новизна работы состоит в том, что впервые проведен анализ кадрового состава, кадрового резерва и системы управления им в Яшкинском ГПАТП.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

Введение раскрывает актуальность темы исследования, определяет его цели и задачи, объект, предмет и базу исследования.

Первая глава посвящена рассмотрению теоретических аспектов управления кадровым резервом; раскрывает понятие и виды кадровых резервов на предприятиях; описывает методы управления кадровым резервом и их особенности в сфере перевозок.

Вторая глава посвящена анализу существующей системы управления кадровым резервом; проведен анализ кадрового состава; рассчитаны показатели движения кадров; выявлены проблемы, подлежащие решению на предприятии Яшкинское ГПАТП Кемеровской области.

В третьей главе приведены рекомендуемые к применению для совершенствования системы кадрового резерва мероприятия.

Заключение обобщает результаты работы; формулируются выводы по проведенному исследованию.

1 Теоретические аспекты управления кадровым резервом

1.1 Понятие, виды и функции кадрового резерва на предприятии

Кадровый резерв – это состав сотрудников, которые прошли подготовительный отбор и обладают необходимым потенциалом, который позволяет им выполнять обязанности на новом рабочем месте [29, с.23]. Такая система применяется как в коммерческих, так и в некоммерческих организациях, преследуя своей целью решение проблем, связанных с персоналом и ротацией кадров. Кадровый резерв содержит перечень сотрудников, которые планово могут быть переведены на новые должности для закрытия дефицита кадров в определенной профессиональной области.

Кадровый резерв может раскрывать потенциал персонала на определенном этапе деятельности организации, поскольку отражает реальные и потенциальные возможности сотрудников организаций и фирм, позволяя им делать карьеру, реализовываться в профессиональном плане.

Как и любая деятельность, формирование кадрового резерва преследует определенные цели [17, с.18]:

- профилактика кризисных ситуаций, связанных с увольнением сотрудников, которые занимают руководящие должности, должности администрации, топ – менеджмента и пр.;
- формирование запаса сотрудников, которые отличаются высоким профессионализмом и результативностью деятельности, готовы совершенствовать деятельность организации в рамках принятой стратегии;
- мотивация руководителей – управленцев;
- поддержание репутации организации;
- снижение затрат на принятие новых работников.

Поэтому можно говорить об актуальности кадрового резерва для любой организации, что позволяет развивать ее и формировать перспективы деятельности.

Важно отметить, что кадровый резерв может по своей сути формироваться для любых групп работников, но поскольку такие действия требуют и финансовых затрат, и оценки, и временных затрат, то для повышения эффективности кадровые резервы создаются преимущественно для категорий руководящих работников – менеджеров среднего и высшего звена, которые обеспечивают административную работу, которая координирует деятельность любой организации.

Кадровый резерв может быть как внутренним, так и внешним, что представлено на рисунке 1 [14, с.177].

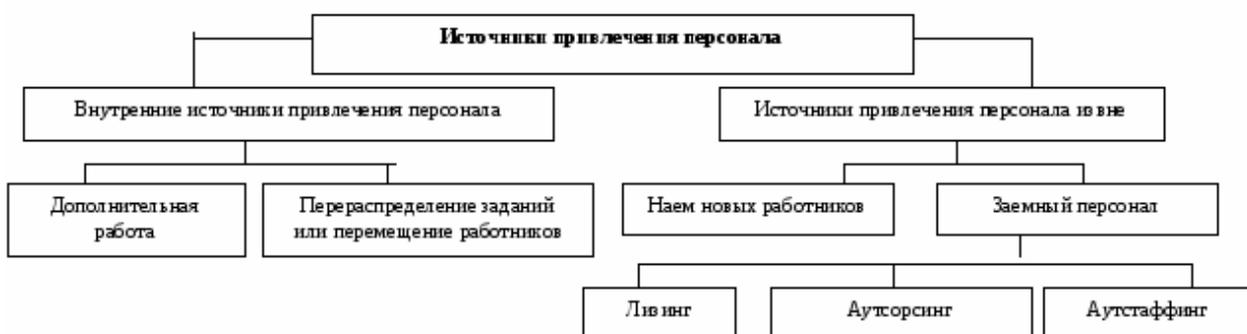


Рисунок 1 – виды кадрового резерва

Внутренний резерв делится на оперативный и перспективный [23, с.156]:

Оперативный включает в себя сотрудников, на данный момент способных и готовых заменить работников вышестоящих уровней за счет того, что им не требуются дополнительные мероприятия, связанные с обучением и подготовкой.

Перспективный включает в себя работников, которые обладают потенциалом, но требуют применения дополнительных обучающих мер.

Принятие решения о типе кадрового резерва – внешнем или внутреннем – принимает руководитель организации.

Общая схема реализации концепции кадрового резерва в организациях представлена на рисунке 2 [18, с.109].

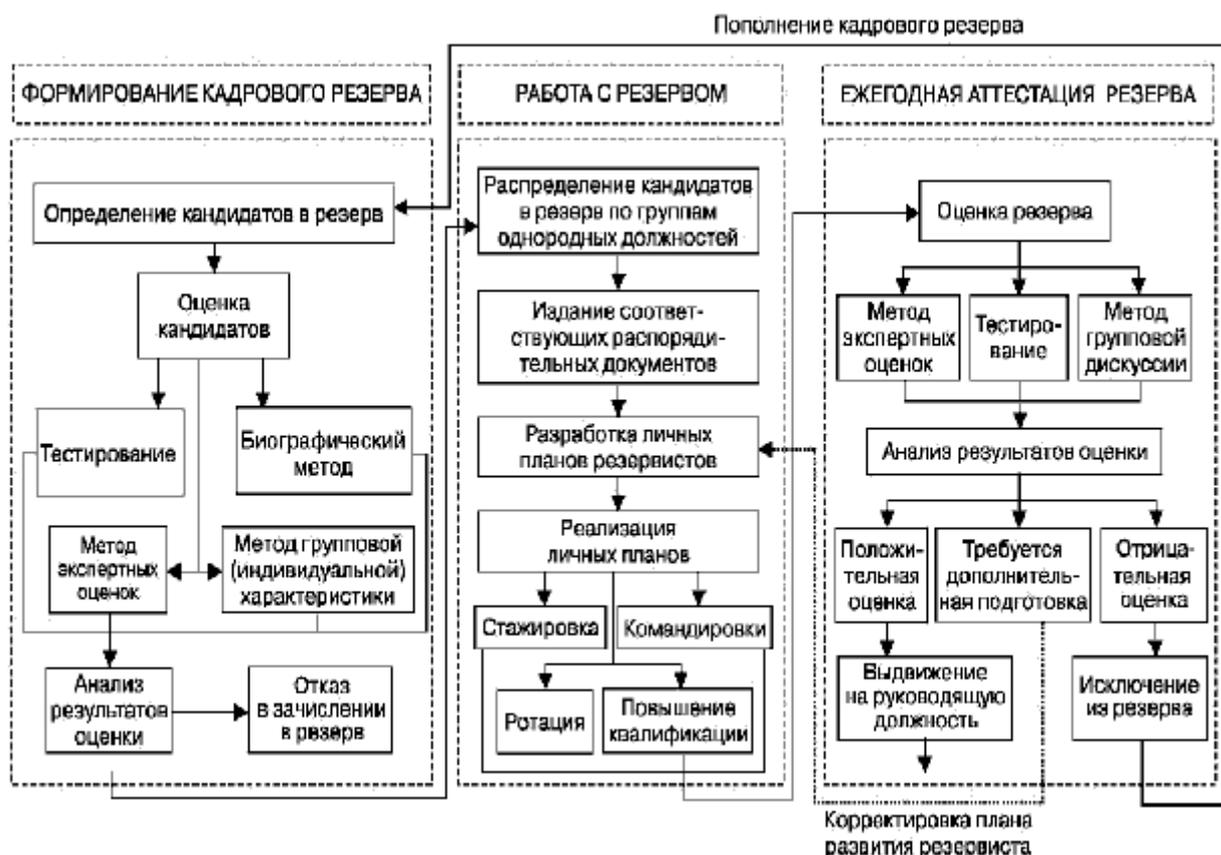


Рисунок 2 – процесс формирования кадрового резерва

Как показывает данный рисунок, общая схема формирования кадрового резерва включает три главных направления [34, с.168]:

- формирование кадрового резерва, позволяющее вносить сотрудников в список потенциальных кандидатов на занятие вакантных должностей;
- работа с резервом, которая позволяет планомерно отслеживать текущее профессиональное состояние сотрудников, которые включены в кадровый резерв, что необходимо для удержания их профессиональных навыков на заданном уровне;
- ежегодная аттестация кадрового звена, которая позволяет проверять профессиональные навыки сотрудников резерва на соответствие потенциально занимаемым должностям, а также своевременно корректировать резерв в случае необходимости.

Каждое из этих направлений содержит определенное количество действий, которые в зависимости от специфики деятельности организации могут быть изменены, дополнены или уменьшены. Но в целом система работы строится именно на заданных принципах.

Кадровый резерв является плановым процессом, который реализуется в определенной последовательности.

Работа с кадровым резервом задана тремя основными направлениями – формирование, работа и ежегодная аттестация. Однако наиболее важным этапом является процесс формирования, который позволяет выполнить заполнение потенциально вакантных должностей сотрудниками (при внутреннем резерве) или специалистами (при внешнем резерве), максимально приближенными по своим профессиональным и личностным качествам к потенциально занимаемой должности. Именно поэтому формированию кадрового резерва должно придаваться большое значение, поскольку провалы на данном этапе могут привести к тому, что организация в необходимый момент не имеет специалистов, способных выполнять работу. А с учетом того, что кадровый резерв - это сфера формирования кандидатов на занятие руководящих должностей, то отсутствие администратора в нужный момент времени может привести к тому, что организация не будет способна решать свои задачи, руководство будет отвлечено на поиск сотрудников, что в конечном итоге может привести к отрицательным результатам в деятельности организации [25, с.102].

Процесс формирования кадрового резерва в классическом варианте выделяет формирование уровней и подуровней, которые содержат комплекс действий, которые позволяют решать поставленные задачи [13, с.188].

На рисунке 3 приведены этапы процесса формирования кадрового резерва с выделением подуровней и указанием необходимых действий на каждом этапе.

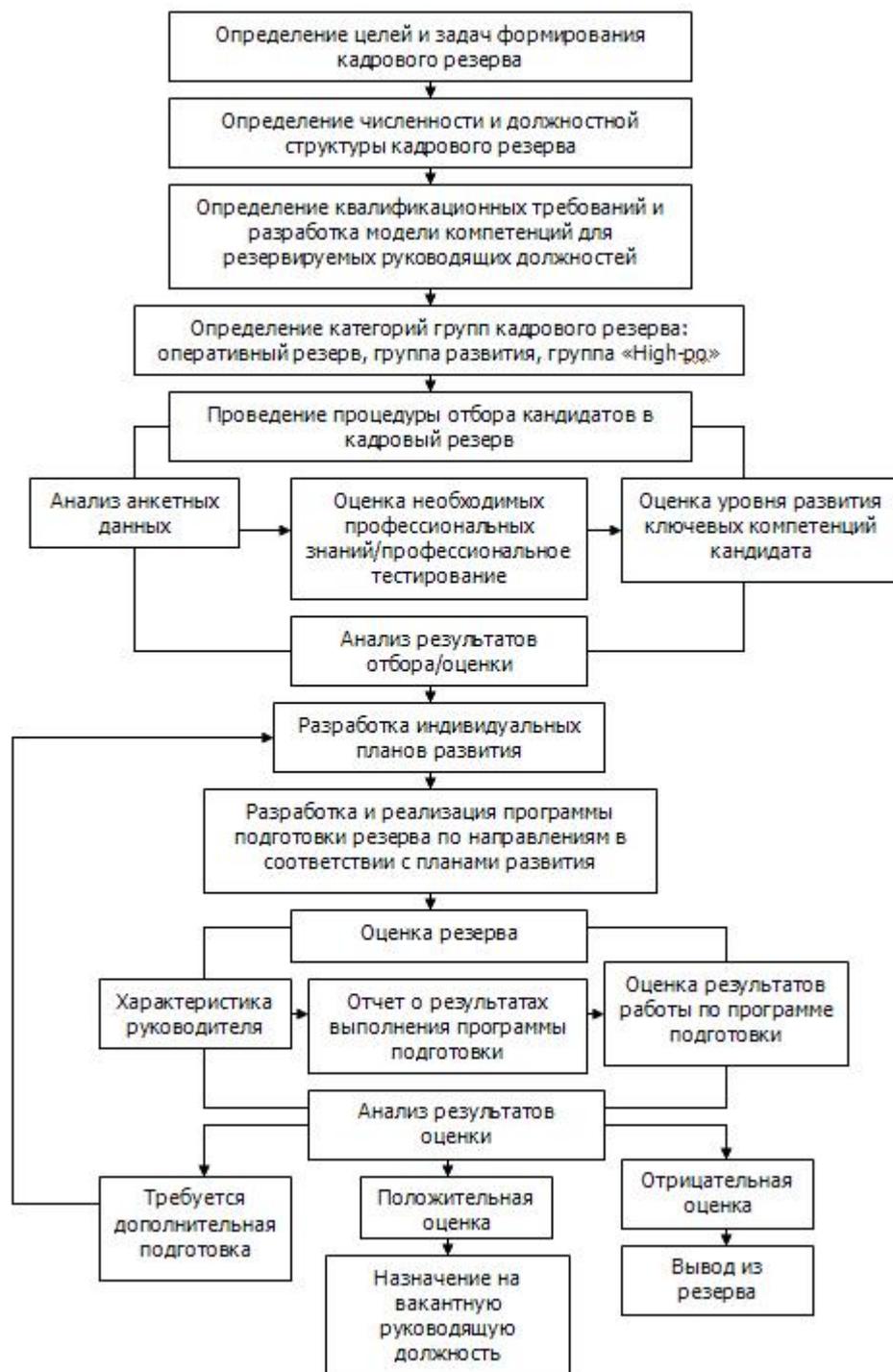


Рисунок 3 – этапы формирования кадрового резерва

Рассматривая все этапы формирования, можно выделить, укрупнено следующие из них [37, с. 61]:

1. Определение должностей, которые могут потребовать движения кадров. К данному направлению относят определение целей и задач, которые преследует формирование кадрового резерва на первоначальном этапе; определение численности и структуры резерва; выработку требований к

компетенциям потенциальных сотрудников. Также на данном этапе определяются группы должностей, которые требуют внимания, а также выделение подвидов резерва – оперативного, перспективного, группы развития и пр.

2. На втором этапе, когда известна структура потенциально свободных должностей, проводится процедура отбора кандидатов, которая включает в себя анализ данных человека, тестирование для выявления уровня знаний, оценку уровня образования, развития компетенций человека. По результатам оценки проводится разработка индивидуальных планов развития.

3. Наличие индивидуальных планов позволяет формировать программу работы с кадровым резервом, которая включает все необходимые действия, которые позволяют систематически оценивать кандидата как потенциально возможного и при отрицательных результатах выводить его из состава кадрового резерва.

В рамках третьего направления широко раскрываются методы работы с персоналом.

Просто так занять потенциальное место в составе кадрового резерва ни один работник не может, для этого необходимо профессиональная подготовка. Программы подготовки разрабатывает и утверждает администрация, в данной системе можно выделить три основных вида программ, которые ставят перед собой целью сформировать состав заранее подготовленных людей [29, с.152]:

Общая программа. Такая программа ориентирована на теоретическую подготовку и включает формирование комплекса знаний, которые помогают ориентироваться в вопросах управления. Сюда же можно отнести повышение квалификации, образования, переподготовку кандидатов; прохождение специальной подготовки по определенным программам менеджмента, которые позволят повышать эффективность управления.

Специальные программы в отличие от общих выделяют в резерве конкретные направления, соответствующие специальностям – например, менеджмент в сфере информационных технологий, менеджер в сфере кадров, производств, экономики и финансов и пр. Основное отличие специальных программ от общих заключается еще и в комплексе практических умений и навыков, которые позволяют моделировать программы, связанные с производственным процессом и максимально приближенных к реальной обстановке в организации.

Применение индивидуальных программ для сотрудников позволяют повышать знания, умения и навыки конкретного специалиста за счет прохождения производственных практик, стажировок, что позволяет им не только перенимать опыт, но и моделировать практические ситуации по отношению к системе, в которой они трудятся с учетом специфики производственной деятельности.

Данная модель включает общие и максимально раскрытые этапы работы с кадровым резервом, однако, каждое предприятие может самостоятельно разрабатывать собственную систему, включая в нее наиболее эффективные этапы, расширяя необходимые действия и уменьшая то, что является неэффективным в рамках конкретной сферы деятельности [26, с.156].

В последнее время в практике управления персоналом часто возникают ситуации, когда работники стремятся реализовать собственные амбиции, преследуют цели собственной самореализации и удовлетворения собственного профессионального «эго». Такая ситуация прежде всего связана с понятием мотивации персонала, которая является одной из главных движущих мотивов не только в трудовой, но и в любой сфере деятельности человека [23, с.197].

Рассматривая процесс включения работника в кадровый резерв возможно определить, что такой способ для него – это один из вариантов мотивации, который все больше актуализирует проблемы формирования

кадровых резервов в настоящее время. Такая система позволяет учитывать такое понятие, как карьерный рост, на который в настоящее время ориентирована большая часть работающих. Карьерный рост – это цель; признание заслуг; вознаграждение и поощрение; система самореализации и самоудовлетворения человека, находящегося до определенного момента времени на конкретном рабочем месте. Люди стремятся делать деловую карьеру – это неотъемлемая часть трудовой деятельности большинства людей, особенно работающих в коммерческих организациях.

Почему именно коммерческих организаций?

Остановимся на том моменте, что законодательно целью деятельности любой коммерческой организации является получение прибыли. Люди, работающие в таких организациях, заинтересованы в получении прибыли, которая формирует уровень их заработной платы. То есть возникает материальный аспект деятельности, при котором человек исключает альтруизм, энтузиазм и ориентирован на рост в той системе, в которой он трудится. Считаем, что некоммерческие организации следует рассматривать несколько с иной позиции. В некоммерческих организациях карьерный рост важен, но существует ряд отраслей, в которых люди работают по призванию, реализуя свой внутренний потенциал, не считаясь с материальным вознаграждением за свой труд, в систему которого можно включить и уровень заработной платы, и карьерный рост. Такие отрасли - медицина и образование. Как правило, люди в таких отраслях чаще работают по «зову сердца», и для них в большей степени применимо выражение «педагог или врач от Бога». Именно по этой причине в сфере кадрового резерва все больше учитывается коммерческий аспект деятельности организаций, нежели некоммерческий.

Таким образом, учитывая систему экономики как систему рыночных отношений, в которых максимально важны материальные моменты, под которыми возможно понимать и финансовую составляющую, и удовлетворенность человека, необходимо определить и важность кадрового

резерва, который позволяет решать эти задачи, формируя высокопрофессиональных специалистов, которые направляют деятельность организаций в соответствии с заданной стратегией.

Как и в любой сфере, в сфере кадрового менеджмента, в частности, в сфере работы с кадровым резервом, проводятся исследования, позволяющие получить практическую базу и выработать теоретические подходы к решению проблем в настоящее время. И российские, и зарубежные исследования, проводимые в данной области, позволяют выделять два главных подхода, которые трансформируются со временем, дополняясь необходимыми данными, обновлениями, элементами совершенствования, которые изменяют взгляды не только на природу кадрового резерва, но и на проведение кадровой политики в целом.

Конкурентный подход основан на понятии конкуренции, которая подразумевает соперничество в кадровой сфере, в частности для кадрового резерва – одновременное использование нескольких людей для замещения должности, что позволяет им конкурировать между собой [40, с.155].

Целевая подготовка рассматривается как процесс, при котором все усилия сосредотачиваются на одном человеке. Для кадрового резерва это означает, что человек целенаправленно готовится на конкретную должность.

Как видно, эти подходы принципиально разные, они используют разные методы и задействуют разные мотивационные механизмы. Однако, именно эти два направления являются изначальными в тактике работы организации с кадровым резервом. Хотя, если обратиться к историческим моментам, необходимо отметить, что понятие кадрового резерва отсутствовало как таковое. Вместо него действовала система, которая применяется широко и в настоящее время – прохождение испытательного срока, в период которого человек проходил необходимое обучение и подготовку, что позволяло ему получать необходимые знания, умения и навыки. Как видно, испытательный срок представляет собой только элемент работы с кадровым резервом, реализуемый в настоящее время. Существенное

отличие исходного варианта работы с кадровым резервом заключается в том, что при испытательном сроке отсутствовали потенциальные кандидаты; не проходила подготовка в течение определенного времени; меньше внимания уделялось мотивационным механизмам, имеющим большое значение в настоящее время; человек на условиях внешнего найма принимался на определенную должность; продвижение по службе – карьерный рост – не планировалось заранее, а возникало в случае необходимости.

В настоящее время испытательный срок включается в систему работы с кадровым резервом, однако, не является его ведущим элементом, так как основное назначение испытательного срока – составить представление о том, способен ли человек выполнять работу, соответствующую должности, а при включении работника в кадровый резерв он целенаправленно готовится на занятие должности, что по своей сути исключает необходимость испытательного срока [16, с.176].

В настоящее время используют модели работы с кадровым резервом – японская и американская [10, с.81].

В японской модели работы с кадровым резервом особое внимание уделяется работе с внутрифирменным обучением. Необходимо отметить, что постоянное обучение, обучение в течение всей трудовой жизни – это характерная черта японского менеджмента, которая проявляется и в сфере работы с кадровым резервом. Являясь центральным звеном, обучение формирует определенные особенности, которые присущи именно японским моделям управления [12, с.139]:

- система пожизненного найма работников;
- система оплаты труда, зависящая от выслуги лет;
- равенство в управлении предприятием.

Можно выделить и другие особенности.

Такая система строится вокруг человека как специалиста, что представлено на рисунке 4.



Рисунок 4 – элементы японской модели управления человеческими ресурсами

Практика пожизненного найма проявляется в том, что предприятия трудоустраивают новых сотрудников, отдавая предпочтение тем, кто недавно закончил образовательные учреждения. Новых работников постоянно сопровождает система пожизненной профподготовки, в которой выделяются базовая подготовка; подготовка, связанная с развитием способностей; повышение квалификации; проф.подготовка; подготовка инструкторов.

Таким образом, по вышеизложенному можно увидеть, что система обучения – это стабильная система, которая дает возможность человеку совершенствоваться всю его жизнь. Также можно отметить достаточно интересную особенность этой системы менеджмента - в Японии считают, что обучение не позволяет человеку получить мечту, которая напрямую связана с карьерным ростом, то для него обучение становится неэффективным. Японская модель учитывает стремление человека к самореализации, самовыражению, удовлетворению собственных амбиций. Это немаловажный аспект деятельности – человек должен, стремится к тому, что он хочет получить, это можно рассматривать как наиболее веский мотив.

Обращаясь к теме кадрового резерва, отмечаем, что попадание в кадровый резерв - это способ достижения целей мотивации, связанных с карьерным ростом. Эта отличительная особенность японской системы

заключается в том, что сотрудник обладает надеждой на получение более высокого статуса.

Особенностью американской модели является то, что сотрудники получают возможность ротации в пределах организации, причем процесс ротации тесно связан и с процессом обучения, который реализуется в виде выдачи лекционного материала, разыгрывании деловых ситуаций, игр, самостоятельного изучения литературы и пр. Такая подготовка дает возможность человеку продвигаться по служебной лестнице, четко видя перед собой цель. На этапах текущей работы работники могут выполнять «пробные» обязанности, то есть проходить испытательные сроки, которые позволяют им испытать свои способности, а руководству организации получать представления о том, каковы реальные возможности сотрудников, выделять из них наиболее перспективных для того, чтобы уделять им внимания в оказании помощи для продвижения по служебной лестнице [27, с.145].

Сравнивая модели японского и американского управления и работы с кадровым резервом можно выделить то, что в японской модели человек – это звено, которое исходит из собственных интересов, которые программируются в процессе обучения и воспринимаются им как жизненно необходимые, так как человек большую часть жизни проводит на рабочем месте в рамках одной компании; в американской модели человек, обладая потенциалом, может делать карьеру, продвигаясь по карьерной лестнице, но для этого он должен проявить себя [21, с.139].

Рассматривая особенности работы с кадровым резервом в условиях российской действительности, можно выделить следующие особенности.

Кадровый резерв как таковой используется и активно внедряется в практике российских коммерческих компаний, однако, процесс работ не отлажен до конца и отсутствует четко выстроенная система работы, чему препятствуют следующие особенности.

Формализм процедуры, связанный с тем, что формированию кадрового резерва не уделяется должного внимания с позиций практики. Кандидаты в кадровый резерв выдвигаются либо «по дружбе», либо формально, о чем выдвигаемый может не иметь никакого представления.

Кадровый резерв может существовать на бумаге, но на практике работники могут не знать сроков и ориентиров, которые позволяют им строить планы в отношении собственной карьеры.

Возникают сложности и в своевременности обучения работников, которые уже включены в кадровый резерв. Помимо этого, система обучения не до конца отлажена во многих организациях, в связи с чем работники получают информацию, которая имеет не слишком прямое отношение к практике и к потенциальному месту работы.

В настоящее время, как уже отмечалось ранее, существовало два направления работы, связанных с формированием кадрового резерва – это внутренний и внешний источник формирования. Это стандартные направления, которые реализует большинство фирм, компаний и организаций.

Многие фирмы отдают предпочтение формированию кадрового резерва из внутренних источников в силу того, что отбор и подготовка кандидата из внешнего источника дорогостоящая процедура. Внутренние источники ротации обладают преимуществами: адаптированность работника к внутренней среде, планирование, контроль над работой, систематическое обучение и пр. Однако, не всегда можно заполнить вакансии менеджеров высшего уровня (и среднего в том числе), подготовить профессиональных специалистов только собственными силами.

Возможные направления, аналогичные стандартным процедурам поиска специалистов – это подбор персонала (рекрутинг) и эксклюзивный поиск:

В литературе рассматриваются следующие направления подбора [37, с.102]:

- наем для соответствия или поиск «новой крови»;
- наем для текущей работы или долгосрочной организационной карьеры;

- наем подготовленных или наем подготавливаемых.

Когда наем ориентирован на кандидатов, которые легче социализируются в организации, то реализуется философия «соответствия».

Если необходимы изменения в деятельности организации, то необходима «новая кровь».

Как правило, причинами этой концепции является производство новых продуктов, переменами в маркетинге, изменение конкурентной позиции. Однако, «новая кровь» не всегда является самым эффективным способом, поскольку техника отбора не всегда дает нужный результат.

Философия найма «текущая работа или долгосрочная карьера» ориентирована на текущих позициях работы в первом случае или же способностью нового работника приспособиться к работе в организации во втором случае [22, с.162].

Эксклюзивный поиск ориентирован на поиск конкретного специалиста, который обладает необходимыми организационными характеристиками в профессиональной сфере деятельности. Можно сказать, что данное направление работы – это поиск единичного товара, поскольку работника можно рассматривать как товар на рынке труда.

1.2 Методы управления кадровым резервом

В условиях дефицита кадров достаточно высокой квалификации задача управления кадровым резервом выводится на первый план для большинства организаций. Эффективность работы с кадровым резервом определяется только на основании комплексного подхода. Цель управления кадровым резервом является — повышения эффективности использования

человеческих ресурсов; обеспечения потребности в кандидатах на замещение должностей различного уровня; проведения единой кадровой политики в вопросах карьерного и профессионального роста сотрудников.

Основными целями управления кадровым резервом являются [27, с.105]:

- снижение текучести персонала;
- выявление и удержание сотрудников с высоким потенциалом к развитию;
- обеспечение преимущественного заполнения появляющихся в вакансий подготовленными кандидатами из внутреннего резерва;
- обеспечение карьерного продвижения на ключевые позиции наиболее подготовленных сотрудников из числа тех, кто обладает необходимыми для организации профессиональными знаниями;
- обеспечение постоянного профессионального роста персонала;
- укрепление корпоративной культуры, которая стимулирует личную ответственность, лояльность, нацеленность на достижение результата и формирование общих корпоративных ценностей.

В составе кадрового резерва выделяют внутренний и внешний резерв.

Внутренний кадровый резерв формируется из числа работников. Он подразделяется на оперативный и стратегический резерв, что предопределяет выбор методом управления кадровым резервом. Оперативный резерв – это резерв кандидатов из числа специалистов, линейных менеджеров, менеджеров среднего звена и топ — менеджеров на замещение определенных должностей, которые имеют развитые компетенции и готовы приступить к работе немедленно. Стратегический резерв – это кандидаты на должности, которые станут вакантными в ближайшие 1-2 года и требуют длительной подготовки кандидатов [16, с.138].

Включение в состав внешнего кадрового резерва и обновление его состава производится на регулярной основе, по мере прохождения внешними кандидатами процедур собеседования и отбора. Для соблюдения

альтернативы замещения ключевых должностей, кадровый резерв может комплектоваться из нескольких человек на каждую должность, согласно нормативам. Один кандидат может быть включенным в кадровый резерв на несколько должностей. Информация о работе системы кадрового резерва, модели построения карьеры (Карта карьерных перемещений), списках резервистов является открытой и должна быть доступна для ознакомления всем, кто нуждается в получении этой информации.

Главным органом управления системой кадрового резерва является менеджер по кадрам, руководитель организации и как правило руководитель структурного подразделения, в рамках которого будет действителен кадровый резерв. Такую систему, включающую специалистов, способных оценить созданный резерв, часто называют комитетом.

В функции комитета входит [24, с.153]:

- определение уровня влияния каждой должности, сотрудника на развитие компании;
- утверждение потребности в кадровом резерве на год;
- осуществление общего планирования и нормирования различных аспектов работы системы кадрового резерва с учетом стратегических и текущих задач;
- контроль списков резервистов компании, принятие решений об исключении сотрудников из кадрового резерва;
- рассмотрение индивидуальных планов развития резервистов;
- принятие решений по кадровым перемещениям и ротации кадрового резерва.

Менеджер по управлению персоналом должен нести ответственность за организационное и методическое обеспечение деятельности, он же обеспечивает текущую работу по формированию потребности в кадровом резерве, пополнению и развитию кадрового резерва (выявление потенциальных кандидатов, оценка, отбор, обучение).

Для определения количественного и качественного состава кадрового резерва на календарный год производятся следующие работы [42, с.157]:

- анализ действующего штатного расписания на предмет выявления ключевых должностей;
- анализ штатного расписания на предмет выявления потребности в резервистах в связи с предстоящей ротацией / увольнением имеющегося состава;
- нормирование укомплектованности кадрового резерва для замещения ключевых должностей;
- анализ потребности в наличии резервистов на вновь образовавшиеся должности или планируемые в штатном расписании, согласно стратегии развития компании.
- Утверждение плана потребности в кадровом резерве.

Зачисление во внутренний кадровый резерв может происходить путем:

- рассмотрения заявки кандидата на включение в кадровый резерв (самовыдвижение);
- на основании рекомендации руководителя;
- на основании результатов ежегодных процедур оценки, в том числе дополнительных оценочных процедур;
- на основании достижения требуемого процента результативности программы наставник.

Все кандидаты, являющиеся претендентами в резерв, на момент зачисления, должны иметь результаты оценки персонала в рамках организации. Если такая оценка в отношении кандидата не проводилась, то он в обязательном порядке, до зачисления в кадровый резерв, проходит процедуры оценки. Целью проведения оценочных процедур на этапе включения резервистов в кадровый резерв является обеспечение подготовки резервистов на должность с учетом их индивидуальных особенностей, их сильных и слабых сторон [28, с.109].

По результатам оценочных процедур для резервистов составляется индивидуальный план развития, в котором указываются мероприятия, направленные на развитие профессиональных и личностных компетенций, необходимых для успешной работы на целевой должности. Индивидуальный план развития инициируется и утверждается руководителем организации, он согласовывается с отделом обучения и развития персонала, и с непосредственным руководителем резервиста. Индивидуальный план развития включает в себя конкретные мероприятия, направленные на развитие личностных и профессиональных компетенций необходимых на соответствующей должности: обучение: тренинги, семинары, мастер — классы; самообучение; горизонтальные ротации; стажировки; наставничество; временные замещения на период отсутствия основных руководителей; участие в проектных группах.

Тренинги, семинары, мастер-классы производятся согласно графику, сформированному по общему плану обучения на год по компании. В случае необходимости добавляется специальное обучение, которое включает в себя как портфель «внутренних» программ обучения сотрудников, так и специально отобранные программы обучения «внешних» поставщиков.

Самообучение. Данный этап обучения происходит в соответствии с индивидуальным планом развития, с использованием подборки профессиональной литературы (книги, инструкции, положения и т.д.), внешних вебинаров, видеоматериалов (фильмы, вебинары), материалов корпоративной электронной библиотеки.

Горизонтальные ротации. Целями данной процедуры являются [38, с.104]:

- расширение профессионального кругозора резервиста;
 - приобретение им нового опыта, знаний, умений и навыков
- улучшение и оптимизация бизнес-процессов соответствующего подразделения и организации в целом.

Период нахождения на новой должности в результате ротации определяется согласно матрице требований, предъявляемых к должности.

Стажировки — деятельность по приобретению опыта работы или повышение квалификации по выбранному направлению деятельности. Продолжительность стажировки определяется в зависимости от поставленной цели и отображается в индивидуальном плане развития.

Наставничество — деятельность, связанная с привлечением резервистов для обучения работников, закрепление новых работников для передачи им необходимого опыта. Временные замещения на период отсутствия основных руководителей производятся только из числа резервистов, числящихся в оперативном резерве. К участию в проектных группах могут привлекаться сотрудники как оперативного, так и стратегического внутреннего резерва [27, с.91].

Оценка резервистов позволяет определить уровень профессиональной подготовки работников. В зависимости от должности оценка может включать в себя профессиональное тестирование, выполнение деловых игр, решение кейсов, бизнес задач, интервью по компетенциям и оценку управленческих навыков методом 360 градусов. Сведения по результатам оценки позволяют при необходимости формировать документ - «Паспорт профессиональной карьеры сотрудника».

Занятие резервистом целевой должности возможно при наличии положительной оценки готовности резервиста по конкурсу резервистов.

Конкурс резервиста — отборочный инструмент программы, проводимый по факту возникновения потребности в кандидате на открытую вакансию. Условия конкурса устанавливаются с учетом специфики должности.

Решающее значение имеют следующие показатели оценки [15, с.122]:

- соответствие уровня развития его компетенций целевой должности;
- прогресс развития компетенций;

- эффективное выполнение непосредственных рабочих задач;
- паспорт профессиональной карьеры сотрудника;
- успешное выполнение Индивидуального плана развития не менее 80% с учетом рассматриваемого периода;
- соответствие матрицы требований, предъявляемых к рассматриваемой должности;
- процент результативности работы сотрудника в роли наставника.

Решение о принятии кандидата на целевую позицию принимается комитетом, на рассмотрение которого предоставляется полный пакет документов на каждого из резервистов. Данный пакет документов включает в себя: личную карточку сотрудника; индивидуальный план развития; паспорт профессиональной карьеры сотрудника;

Вопросы, связанные с вертикальным или горизонтальным перемещением резервистов, находятся в ведении комитета.

Резервист может быть исключен из запасного персонала по причинам:

- отрицательного результата прохождения оценочных процедур;
- невыполнения непосредственных рабочих задач;
- систематического невыполнения Индивидуального плана развития.

Решение по исключению кандидата из программы принимается комитетом.

1.3 Особенности кадровых резервов в сфере перевозок

Целью основной деятельности пассажирского автотранспортного предприятия (ПАТП) является оказание качественных пассажирских перевозок. В современных условиях проблема повышения качества оказания данных услуг связана с обеспечением комфортности, выполнения требований безопасности, надежностью подвижного состава и т.д. В соответствии с

рекомендациями стандартов серии ГОСТ ISO 9001-2011 любая организация должна определить процессы, входящие в систему менеджмента качества, их реализацию во всей организации, определить последовательность и взаимодействие этих процессов. Использование системы процессов позволяет эффективно планировать и управлять подготовкой к работе подвижного и водительского состава автотранспортного предприятия для обеспечения комфортности, работоспособности и требований безопасности при пассажирских перевозках. Осуществление пассажирских перевозок и подготовка подвижного и водительского состава (ППВС) являются основными процессами. Остальные процессы рассматриваются как вспомогательные, обеспечивающие через свой продукт основную деятельность предприятия ресурсами определенного качества. Именно это определяет особенности работы с кадрами и формирования кадрового резерва в сфере перевозок.

Нужно определить, что в сфере перевозок основной категорией персонала всегда являются водители, которые обеспечивают управление автотранспортными средствами. Но сегодня качество подготовки водителей не отвечает современным требованиям. Сейчас существенно изменились условия дорожного движения: повысилась плотность транспортных потоков, увеличилась интенсивность движения, темпы развития транспортной инфраструктуры не соответствуют потребностям государства и общества. По этой причине планка требований к профессиональной готовности водителей автотранспортных предприятий (АТП) значительно поднялась, хотя квалификация водителей не всегда соответствует реалиям сегодняшнего дня.

Причинами низкого профессионализма водителей общественного транспорта являются:

1. Отсутствие профессионального конкурсного отбора на занятие соответствующей должности, часто при трудоустройстве основным критерием является только наличие водительского удостоверения.

2. Отсутствие периодического контроля со стороны общества. После получения водительских прав водитель, по сути, самостоятельно отвечает за собственный профессиональный рост.

3. Водители, имеющие стаж 20-30 лет, как правило, обладают завышенной самооценкой, хотя именно за этот период необходимо кардинальное обновление знаний.

4. Отсутствие эффективной системы повышения квалификации водителей в рамках АТП.

Рассмотрение этих факторов позволяет увидеть, что основная масса работников АТП – это водители, как правило, максимальная планка по уровню образования для большинства из них – среднее профессиональное образование, связанное с механизацией. Обслуживающий и вспомогательный персонал – слесари, автомеханики, механики – также ориентированы именно на данный уровень профессиональной подготовки. В рамках АТП очень четко выражены расслоения между административным персоналом и основным производственным персоналом – категории АУП, как правило, обладают достаточно высоким уровнем подготовки, они включены в процесс повышения квалификации, обучения, развития, что предполагает изменение их квалификационных характеристик. Однако, такая категория персонала в рамках АТП достаточно малочисленна – она составляет порядка 10% от общей численности персонала работников предприятий, действующих в сфере перевозок.

Разница в уровне образования и специфики деятельности не предполагает перевода работников между категориями. В рамках же основного обслуживающего персонала ротация кадров – достаточно редкое явление, что связано, прежде всего, с тем, что водители, занимая свои рабочие места, вполне удовлетворены условиями труда и редко стремятся к чему – то большему. В настоящее время система кадрового менеджмента в современном изложении в рамках АТП практически не используются, применяются в основном устаревшие технологии работы с кадрами.

Недостатки проявляются, прежде всего, в том, что не применяются методики, связанные с отбором, наймом и оценкой персонала, его развитием и обучением. Это же касается и кадрового резерва, который не создается. Вариантом кадрового резерва может являться резерв, который создается в момент поиска кандидата на вакантную должность, однако, такой резерв не выполняет функций кадрового резерва и действует только в течение ограниченного промежутка времени.

Однако, несмотря на все сложности в сфере кадрового менеджмента в сфере перевозок, необходимо отметить, что именно в этой неразвитой в современном понимании управления персоналом отрасли существуют наибольшие перспективы развития, связанные с внедрением современных методик, повышающих эффективность работы с персоналом.

Выводы по главе 1.

Таким образом, в первой главе было определено, что кадровый резерв – это состав сотрудников, которые прошли подготовительный отбор и обладают необходимым потенциалом, который позволяет им выполнять обязанности на новом рабочем месте. Кадровый резерв может раскрывать потенциал персонала на определенном этапе деятельности организации, поскольку отражает реальные и потенциальные возможности сотрудников организаций и фирм, позволяя им делать карьеру, реализовываться в профессиональном плане. Выделяют внешний и внутренний кадровый резерв, каждый из которых по своему назначению имеет целью закрывать вакансии на должности руководителей посредством включения в трудовой процесс работников, которые обладают необходимыми характеристиками. Особенностью кадровых резервов в сфере перевозок является, прежде всего, то, что как таковые кадровые резервы фактически отсутствуют; основной источник формирования кадрового резерва – внешний, что связано в том, что, несмотря на достаточно большой кадровый состав, он обладает преимущественно низкой квалификацией, что не позволяет использовать работников для ротации внутри организации.

2 Анализ системы управления кадровым резервом в Яшкинском ГПАТП Кемеровской области

2.1 Характеристика организации

Полное наименование организации Яшкинское государственное пассажирское автотранспортное предприятие Кемеровской области (ГПАТП). Данная организация находится в районном центре Яшкинского района пгт.Яшкино, расположено по адресу ул.Автомобилистов 2.

Данное предприятие было образовано в 1966 году, после этого предприятие неоднократно меняло название и принадлежность. В настоящее время ГПАТП обслуживает территорию Яшкинского района, в нем выделены следующие направления перевозок:

Городские маршруты – №№1, 2, 7, 9, 10.

Пригородные маршруты – с.Колмогорово, д.Ботьево, пос.Пашково, д.Саломатово, д.Юрты – Константиновы, г.Тайга, д.Красноселка, с.Поломошное, пос.Акация – д.Власково, д.Пача.

Междугородний маршрут – г.Кемерово.

Описание компании, согласно кодам ОКВЭД:

Автобусные междугородные пассажирские перевозки, подчиняющиеся расписанию;

Автобусные пассажирские перевозки, подчиняющиеся расписанию;

Автотранспорт (мойка, чистка, буксировка и техническая помощь в пути).

Основными конкурентами являются:

1. ГУП МО «Мосттрансавто»;
2. Беловское ГПАТП Кемеровской области;
3. Междуреченское ГПАТП Кемеровской области;
4. Юргинское ГПАТП Кемеровской области;

5. ОАО Прокопьевское государственное пассажирское автотранспортное предприятие Кемеровской области;
6. Анжеро-Судженское ГПАТП Кемеровской области;
7. Осинниковское ГПАТП Кемеровской области;
8. Мариинское ГПАТП Кемеровской области;
9. ОАО «ПАТП № 1»;
10. Таштагольское ГПАТП Кемеровской области;
11. Тяжинское ГПАТП Кемеровской области.

Основными покупателями являются Департамент транспорта и связи Кемеровской области и Департамент социальной защиты населения Кемеровской области.

В данной правовой форме предприятие функционирует более 18 лет. Все эти годы основная деятельность коллектива была направлена на решение главных задач – это повышение производительности труда, росту технико-экономических показателей, обновлению подвижного состава, более эффективному использованию его на линии.

Уставной капитал общества составляет 2319 руб. По состоянию реестра на 08 апреля 2015 г. ГПАТП насчитывает 2319 обыкновенных акций. Номинальная стоимость акций 1 рубль.

Высшим органом управления ГПАТП является собрание акционеров. На последнем собрании (21.05.2015 г.) избран Совет директоров из 7 человек. Лицом, исполняющим функции единого исполнительного органа, является генеральный директор Дощинский В.С.

2015 год был в финансово-экономическом плане тяжелым – это резкое, неоднократное повышение цен на горюче-смазочные материалы, задержка с пересмотром тарифа на проезд в городском транспорте, рост цен на запасные части и т.д. Однако, не смотря на это, коллектив сумел организовать работу по обслуживанию населения и гостей курорта с высокой культурой обслуживания и по производственным показателям, согласно

данном Министерства промышленности, энергетики и транспорта Кемеровской области.

В 2015 г. приоритетными направлениями деятельности общества являлись:

1. Совершенствование системы управления производством и принятие мер по экономической стабильности предприятия.

2. Активизация работы по наиболее эффективному использованию подвижного состава на линии, расширения маршрутной сети и дальнейшее повышение культуры обслуживания пассажиров.

3. Обновление парка подвижного состава и увеличение количества перевозки пассажиров.

4. Укрепление производственной базы за счет приобретения нового оборудования, повышение качества ремонта, технического обслуживания, снижение непроизводительных затрат.

5. Дальнейшее улучшение условий труда работников предприятия, повышение их заработной платы, проведение кадровой политики, направленной на снижение текучести кадров и закрепления их на производстве, решение социальных вопросов.

6. Получение дополнительных доходов от других видов деятельности, не связанных с перевозкой пассажиров, на законных основаниях для укрепления финансового состояния предприятия.

В целях выполнения указанных мероприятий ежедневно с руководителями отделов и служб перед началом рабочего дня проводятся пятиминутки, на которых подводятся итоги работы за прошедший день и ставятся задачи на текущий день. Эти совещания дают положительные результаты в работе.

Вопросы, требующие быстрого решения, рассматриваются на заседаниях Правления общества. За отчетный период проведено 22 заседания, на которых рассматривались вопросы:

- выполнение плановых заданий;

- состояние трудовой и транспортной дисциплины;
- о льготном проезде в маршрутных автобусах и такси участников ВОВ;
- о повышении зарплаты ремонтным рабочим и водителям;
- о реализации автомобилей сторонним организациям;
- о сдаче в аренду свободных площадей;
- о сокращении штатов;
- о выделении автотранспорта для переписи населения;
- о тарифах на электроэнергию, воду и газ;
- об итогах работы общества за год и другие вопросы, связанные с работой предприятия.

На этих заседаниях заслушиваются руководители отделов и служб, что позволяет быстро принимать меры по устранению недочетов в работе.

Вопросы производственного и социального развития Общества по приоритетным направлениям его деятельности рассматривались на заседании Совета директоров, по которым принимались соответствующие решения, закреплялись ответственные лица за их выполнением.

На предприятии совершенствуется система договорных обязательств между Администрацией предприятия и водителями, выполнение которого находится под постоянным контролем.

Последние 5 лет были отмечены позитивными переменами: в рамках программы губернатора Кемеровской области на 60% был обновлен парк автобусов, из 26 единиц автобусов 10 являются новыми. Работа автобусов с большей вместимостью позволила повысить объем транспортной работы, количество перевозок, доходы, улучшить технико-эксплуатационные показатели.

Сегодня 75% населенных пунктов обслуживается автобусами Яшкинского ГПАТП. За счет собственных средств укрепляется материально-техническая база, оборудуется моторный цех, приобретены новые станки,

что позволяет производить капитальный ремонт автобусов и сокращать сроки ремонта.

На предприятии используется контрольно-пропускная система, применяются камеры видеонаблюдения в производственных помещениях, гаражах и на территории предприятия. Автобусы оснащены сотовыми телефонами, которые позволяют осуществлять сопровождение поездки на маршруте и решать возникающие проблемы.

Для повышения профессионального уровня водителей оборудован класс со стендами и учебными пособиями, используется компьютер со специальной обучающей программой по ПДД, применяется аудио – и видеотехника. Рабочие места специалистов оснащены компьютерами.

Яшкинское ГПАТП работает, увеличивает объемы перевозок ежегодно, улучшает культуру обслуживания и безопасность перевозок пассажиров.

На рисунке 5 отражена организационная структура ГПАТП.

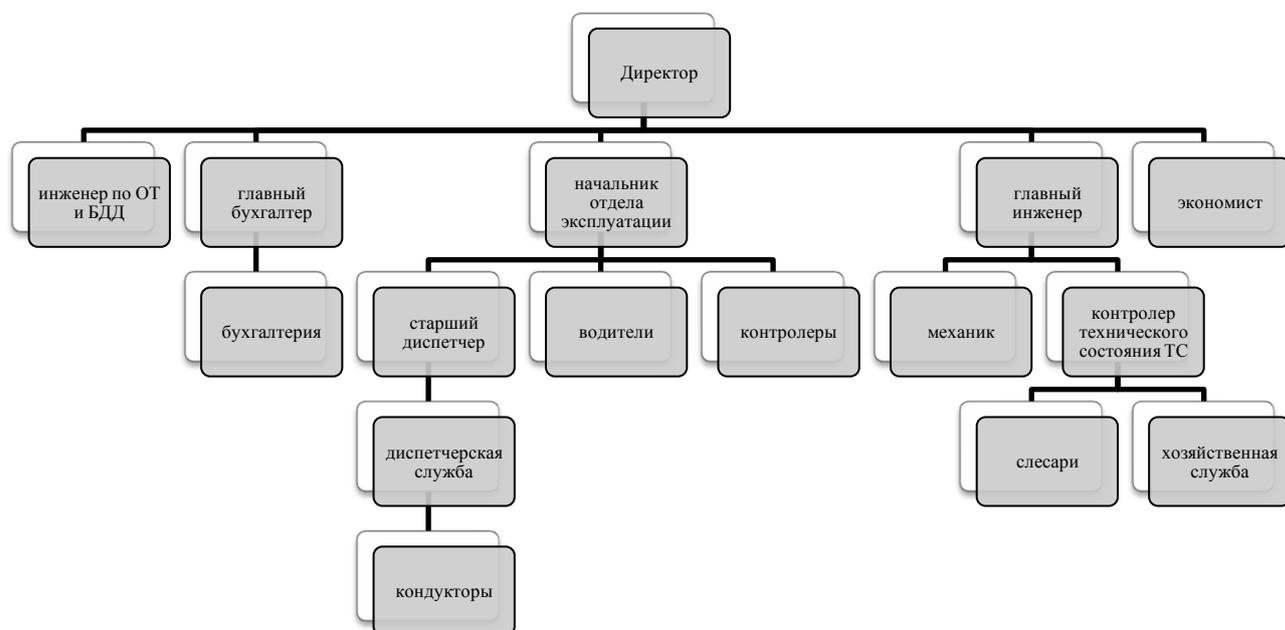


Рисунок 5 – организационная структура

Как показывает рисунок, тип структуры – функциональная структура

1. Директор — должность руководителя организации, который обеспечивает общее управление деятельностью.

2. Главный инженер - осуществление оперативного управления СТО согласно действующих, утверждённых документов. Контроль выполнения плановых показателей и анализ причин отклонения. Планирование работы персонала. Планирование расходных частей бюджета. Управление расходом подотчётных денежных средств. Контроль соблюдения стандартов обслуживания. Выполнение утверждённого документооборота. Проведение инвентаризации. Контроль обеспечения СТО расходными материалами. Закупка и обслуживание оборудования. Заключение договоров с поставщиками материалов. Заключение договоров с обслуживающими организациями. Организация труда и слаженной работы всех подразделений. Создание документов и организация документооборота. Набор и организация курсов по обучению персонала. Введение стандартов и их соблюдение. Обеспечение планов работы СТО.

3. Инженер по ОТ и БДД - руководство блоком подразделений, в том числе юридической службой, службой безопасности, службой управления персоналом, службой охраны.

4. Главный бухгалтер - сбор и обработка полной и достоверной информации о деятельности хозяйствующего субъекта. Такая информация, в основном, используется в двух целях: принятие решений на основе экономического анализа такой информации, осуществление финансового контроля.

5. Начальник отдела эксплуатации – обеспечение бесперебойной работы автотранспортного парка, координация деятельности диспетчерской службы, распределение водителей по маршрутам, согласование графиков выездов на маршруты, решение текущих вопросов, связанных с организацией перевозок.

В таблице 1 приведена характеристика подвижного состава ГПАТП в 2015 году.

Таблица 1 - Характеристика подвижного состава

Список транспортных средств "Яшкинского ГПАТП Кемеровской области"				
№	Марка Т/С		Количество посадочных мест	Год выпуска
1	2	3	4	5
1.	Нефаз 5299	Д/Т	45м	2010
2.	Нефаз 5299	Д/Т	47м	2003
3.	Нефаз 5299	Д/Т	45м	2004
4.	Нефаз 5299	Д/Т	45м	2005
5.	Нефаз 5299	Д/Т	47м	2004
6.	Нефаз 5299	Д/Т	47м	2004
7.	Нефаз 5299	Д/Т	25ж	2005
8.	Нефаз 5299	Д/Т	25ж	2005
9.	Нефаз 5299	Д/Т	45м	2006
10.	Нефаз 5299	Д/Т	45м	2006
11.	Нефаз 5299	Д/Т	47м	2006
12.	Нефаз 5299	Д/Т	45м	2006
13.	Нефаз 5299	Д/Т	45м	2007
14.	Паз 3205	Бензин	23м	2005
15.	Паз 3206	Бензин	25ж	2004
16.	Паз 3207	Бензин	25ж	2005
17.	Паз 3208	Бензин	25ж	2005
18.	Паз 3209	Бензин	25ж	2006
19.	Паз 3210	Бензин	25ж	2007
20.	Паз 3211	Бензин	25ж	2008
21.	Паз 4234	Д/Т	30м	2008
22.	Паз 3204	Д/Т	17ж	2011

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5
23.	Паз 4234	Д/Т	30м	2010
24.	Паз 320412-05	Д/Т	21ж	2012
25.	Лиаз 5256	Д/Т	23ж	2007
26.	Лиаз525685	Д/Т	44м	2011
27.	Лиаз 525636-01	Д/Т	44м	2009
28.	Кавз 4238-02	Д/Т	35м	2008
29.	Хюндай	Д/Т	15м	2010
30.	Камаз 5410	Д/Т	-	1993
31.	Камаз 5511	Д/Т	-	1988
32.	Газ 3307	Бензин	-	1994
33.	Газ 2705	Бензин	-	2002
34.	Газ 31105	Бензин	-	2006
35.	Зил 131	Бензин	-	1972
36.	Трактор ЭО 2626	Д/Т	-	
37.	Трактор Т-40	Д/Т	-	
38.	Автопогресчик 4014М	Бензин	-	1977
39.	ОДАЗ 9370	-	-	1993
40.	НЗАС	-	-	1990

Основным видом деятельности, который составляет около 70% в общей структуре доходов предприятия, является перевозка пассажиров маршрутными автобусами.

Источниками пополнения доходов на предприятии, не связанных с перевозками пассажиров, явились:

- размещение рекламы на маршрутных автобусах;
- сдача в аренду свободных площадей;
- проведение предрейсового медосмотра водителей и проверка технического состояния автомобилей сторонних организаций и частных

перевозчиков и т.д.

В таблице 2 приведены основные технико-экономические показатели деятельности в период 2013 – 2015 г.г.

Данные таблицы 2 свидетельствуют о том, что в целом за период выручка возрастает на 8951 тыс.руб. или на 23,5%. В период 2015 – 2014 г.г. выручка увеличивается на 4117 тыс.руб. или на 9,6%, что является самым малым показателем в динамике изменения, обусловленным в этот период существенным увеличением цен на топливо и расходные материалы. Существенно возрастание прибыли – в целом за период она увеличивается на 1485 тыс.руб. или на 86,1%. Связано это с тем, что в данный период было произведено повышение цен на проезд, помимо этого, как уже было указано, в состав автопарка поступили новые автобусы, они не требуют таких значительных затрат на капитальный ремонт, как старый автопарк, что позволило существенно сэкономить необходимые средства и получить больший объем выручки. Причем необходимо отметить также динамику возрастания выручки – по годам она увеличивается на 26,7% и на 46,9%, что свидетельствует об эффективности деятельности организации.

Общая численность работников в 2015 году составляет 105 человек, из них 49 человек или 47% - это основной производственный персонал, к которому относятся водители. Численность работников уменьшается в целом за период на 6 человек или на 5,4%. В период 2013-2014 г.г. уменьшение составляет 2 чел. или 1,8%, в 2014-2015 г.г.- 4 человека или 3,7%. Связано такое уменьшение численности с оптимизацией кадрового состава, работники старшего возраста уходят на пенсию. Штатный состав работников составляет в 2015 году 107 человек, то есть до плановых показателей не хватает 2 человек или 1,9%. Однако, учитывая напряженность рабочего графика, сложность работы, относительно низкий уровень заработной платы и достаточно жесткие требования к работникам, относящимся в состав основного производственного персонала, предприятие испытывает сложности с привлечением молодых кадров. Численность водителей

снижается в период 2013 – 2014 г.г. на 2 человека или 3,9%, что связано с уходом на пенсию водителей.

Производительность труда 1 работника в 2015 году составляет 960,7 тыс.руб., что выше базового уровня 2013 года на 104,9 тыс.руб. или на 30,5%. Производительность труда 1 рабочего (водителя) увеличивается на 213,2 тыс.руб. или на 28,5%.

Достаточно существенен фонд заработной платы (ФЗП), в динамике он увеличивается на 4011,2 тыс.руб. или на 20%, что связано с индексацией заработной платы. Уровень ФЗП в процентах к выручке в среднем составляет 50%. Среднемесячная заработная плата в 2015 году составляет 19122 руб., что выше уровня базового 2013 года на 4045 руб. или на 26,8%.

Среднегодовая стоимость ОПФ увеличивается на 9367 тыс.руб. или на 32,1%, что связано с обновлением парка машин и оборудования. Уровень фондоотдачи достаточно высокий – 1,2 руб./руб., фондоемкость составляет 0,8 руб./руб.

Высока фондовооруженность производства – 367,2 тыс.руб./чел. в 2015 году, что выше показателя 2013 года на 104,2 тыс.руб. или на 39,6%. Фондорентабельность составляет 10%. Время обращения оборотных средств составляет 93,7 дн., коэффициент оборачиваемости 3,9.

Все рассчитанные показатели свидетельствуют об эффективности деятельности ГПАТП.

Таблица 2 – технико – экономические показатели деятельности ГПАТП

показатели	2013	2014	2015	абсолютное отклонение			относительное отклонение		
				2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013	2014/2013	2015/2014	2015/2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
выручка, тыс.руб.	38122	42956	47073	4834	4117	8951	112,7	109,6	123,5
прибыль, тыс.руб.	1724	2185	3209	461	1024	1485	126,7	146,9	186,1
численность работников всего, чел., в т.ч.	111	109	105	-2	-4	-6	98,2	96,3	94,6
основной производственный персонал (водители), чел.	51	49	49	-2	0	-2	96,1	100,0	96,1
производительность труда одного работника, тыс.руб./чел.	343,4	394,1	448,3	50,7	54,2	104,9	114,7	113,8	130,5
производительность труда 1 производственного рабочего, тыс.руб./чел.	747,5	876,7	960,7	129,2	84,0	213,2	117,3	109,6	128,5
ФЗП, тыс.руб.	20082,6	22844,2	24093,7	2761,7	1249,5	4011,2	113,8	105,5	120,0
уровень ФЗП в % к выручке	52,7	53,2	51,2	0,5	-2,0	-1,5	101,0	96,2	97,2
среднемесячная заработная плата 1 работника, руб.	15077,0	17465,0	19122,0	2388,0	1657,0	4045,0	115,8	109,5	126,8
среднегодовая стоимость ОПФ, тыс.руб.	29194,0	37122,0	38561,0	7928,0	1439,0	9367,0	127,2	103,9	132,1
фондоотдача, руб./руб.	1,3	1,2	1,2	-0,1	0,1	-0,1	88,6	105,5	93,5
фондоёмкость, руб./руб.	0,8	0,9	0,8	0,1	0,0	0,1	112,8	94,8	107,0
фондовооруженность, руб./чел.	263,0	340,6	367,2	77,6	26,7	104,2	129,5	107,8	139,6
фондорентабельность, %	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	99,7	141,4	140,9

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
оборотные средства, тыс.руб.	11412,0	13185,0	12087,0	1773,0	1098,0	675,0	115,5	91,7	105,9
время обращения оборотных средств, дн.	109,3	112,0	93,7	2,8	-18,3	-15,5	102,5	83,7	85,8
коэффициент оборачиваемости оборотных средств	3,3	3,3	3,9	-0,1	0,6	0,6	97,5	119,5	116,6

2.2 Анализ кадрового состава и показатели движения кадров

В 2015 году численность кадрового состава составляет 105 человек, из которых 49 человек – это основной производственный персонал, т.е. водители, непосредственно занятые с процессе перевозки пассажиров.

Кадровый вопрос остается одним из главных вопросов в работе.

Несмотря на то, что руководством общества принимаются определенные меры по закреплению кадров, это: улучшение условий труда, обновление подвижного состава, повышение затраты рабочим, сезонная корректировка плана сдачи выручки водителями маршрутных автобусов и проведение ряда других мероприятий – текучесть кадров имеет место.

В таблице 3 показана численность персонала в 2015 году.

Таблица 3 – численность персонала по должностям в 2015 году.

№	Должность	Число
1	2	3
1	Авто электрик	1
2	Бухгалтер	1
3	ведущий экономист	1
4	Водители автобусов	49
5	Водители легковых автомобилей	2
6	водитель -загонщик	2
7	Главный бухгалтер	1
8	Главный инженер	1
9	Директор	1
10	Диспетчер	2
11	начальника отдела эксплуатации	1
12	Инженер по охрана труда и безопасности движения	1

Продолжение таблицы 3

1	2	3
13	Инженер-программист	1
14	Инспектор по проведению профилактических осмотров	2
15	кладовщик	2
16	Кондуктор	10
17	Контролер пассажирского транспорта	2
18	контролер технического состояния транспортных средств	1
19	Кочегар котельной	2
20	Механик	2
21	Мойщик -уборщик подвижного состава	2
22	Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий	1
23	Слесарь по ремонту автомобилей	10
24	Специалист по кадрам	1
25	старший диспетчер	1
26	Токарь	1
27	уборщик служебных помещений	1
28	Уборщик производственных помещений	1
29	Электрогазосварщик	1
30	Электромонтер по обслуживанию электрооборудования	1
31	Общее количество работников ГПАТП	105

Таким образом, распределение работников по категориям позволяет выделить следующие подгруппы работников:

Административно – управленческий персонал: директор, главный бухгалтер, главный инженер, начальник отдела эксплуатации, старший диспетчер.

Специалисты: бухгалтер, ведущий экономист, инженер по ОТ и БДД, инженер – программист, инженер по проведению профилактических осмотров, контролер пассажирского транспорта, контролер технического состояния ТС, механик, специалист по кадрам.

Основной производственный персонал: водители автобусов.

Вспомогательный и обслуживающий персонал: автоэлектрик, водители легковых автомобилей, водитель – загонщик, диспетчер, кладовщик, кондуктор, кочегар, мойщик, рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий, слесарь по ремонту, токари, уборщики, электрогазосварщик, электромонтер.

Обращаясь к теме дипломной работы необходимо отметить, что формирование кадрового резерва ориентировано на занятие руководящих должностей, т.е. категории АУП, а также специалистов, которых также возможно включить в кадровый резерв.

В таблице 4 отражена структура и показатели изменения кадрового состава в период 2013-2015 г.г.

На рисунке 6 отражена структура работников по категориям.

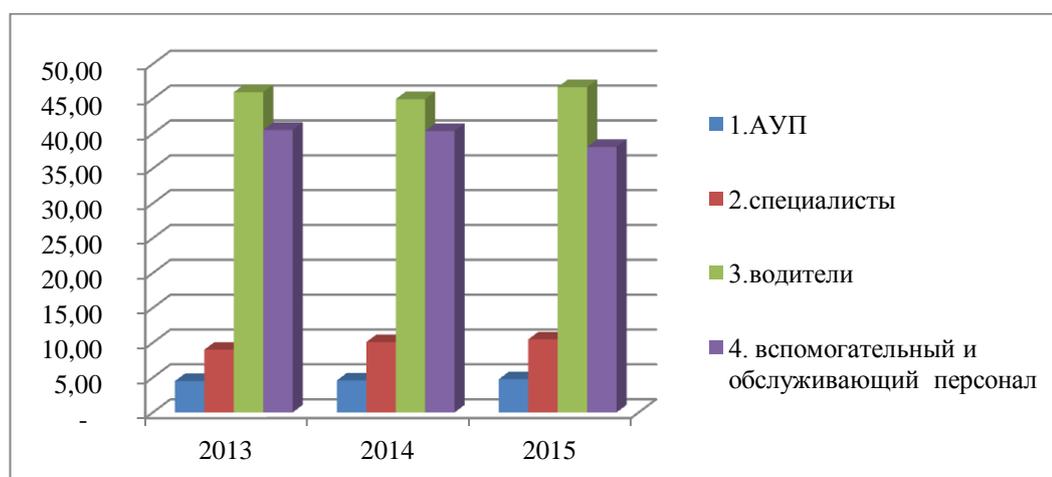


Рисунок 6 – структура персонала по категориям

Таблица 4 – Структура и изменение кадрового состава по категориям работников ГПАТП

Показатели	Среднесписочная численность, чел.			структура персонала, %			Отклонение, +/-			темп роста, %		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013
1.АУП	5	5	5	4,50	4,59	4,76	0	0	0	100,00	100,00	100,00
2.специалисты	10	11	11	9,01	10,09	10,48	1	0	1	110,00	100,00	110,00
3.водители	51	49	49	45,95	44,95	46,67	-2	0	-2	96,08	100,00	96,08
4. вспомогательный и обслуживающий персонал	45	44	40	40,54	40,37	38,10	-1	-4	-5	97,78	90,91	88,89
всего работников	111	109	105	100	100	100	-2	-4	-6	98,20	96,33	94,59

Как показывает таблица 4, максимальный удельный вес приходится на категорию водителей – 46,67% в 2015 году, данная доля изменяется незначительно, что связано с уменьшением общей численности персонала на 6 человек и уменьшением численности водителей на 2 человека. В целом за период уменьшается общая численность работников на 6 человек или на 5,41%, по категориям: численность АУП неизменна, численность специалистов увеличивается на 1 человека или на 10%, численность водителей уменьшается на 2 человека или на 3,92%, численность вспомогательного и обслуживающего персонала уменьшается на 5 человек или на 11,11%.

Рассмотрим показатели движения кадрового состава, представленные в таблице 5.

Для характеристики были использованы коэффициенты стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по выбытию.

Таблица 5 – Показатели движения кадрового состава

№	показатель	2013	2014	2015
1	среднесписочная численность	111	109	105
2	число уволившихся с работы	9	7	4
2	в т.ч. число уволившихся по собственному желанию и по причине сокращения штата	8	5	4
3	число принятых на работу, чел.	7	3	4
4	число постоянно работающих	102	102	101
6	коэффициенты движения кадров			
6.1	коэффициент стабильности	92	94	96
6.2	коэффициент текучести	7,21	4,59	3,81
6.3	коэффициент оборота по приему	6,31	2,75	3,81
6.4	коэффициент оборота по выбытию	8,11	6,42	3,81

Таблица 5 показывает, что коэффициенты, отражающие движение кадров, относительно невысокие. Коэффициент оборота по выбытию в 2015 году составляет 3,81%, коэффициент оборота по приему ниже – 2,86%, то же соотношение наблюдается по данным коэффициентам во все периоды, что

связано с уменьшением численности персонала, при увольнении работников на его место принимают человека. Коэффициент текучести стабильно снижается с уровня 7,21% в 2013 году до уровня 3,81% в 2015 году, причем в 2015 году коэффициенты равны между собой. Предприятие полностью закрыло потребность в уволившихся работниках за счет новых. Стабильность кадрового состава достаточно высока – коэффициент стабильности не опускается ниже 90%, причем в динамике данное значение стабильно повышается. Это характеризует стабильность кадрового состава, что неизменно сказывается на его профессионализме, ведь человек, проработавший достаточно длительное время в организации, обладает необходимым опытом работы. Основное движение по категориям производит в группе вспомогательного и обслуживающего персонала – именно отсюда работники увольняются чаще всего, и на данные рабочие места принимаются люди.

Динамика основных коэффициентов наглядно отражена на рисунке 7.

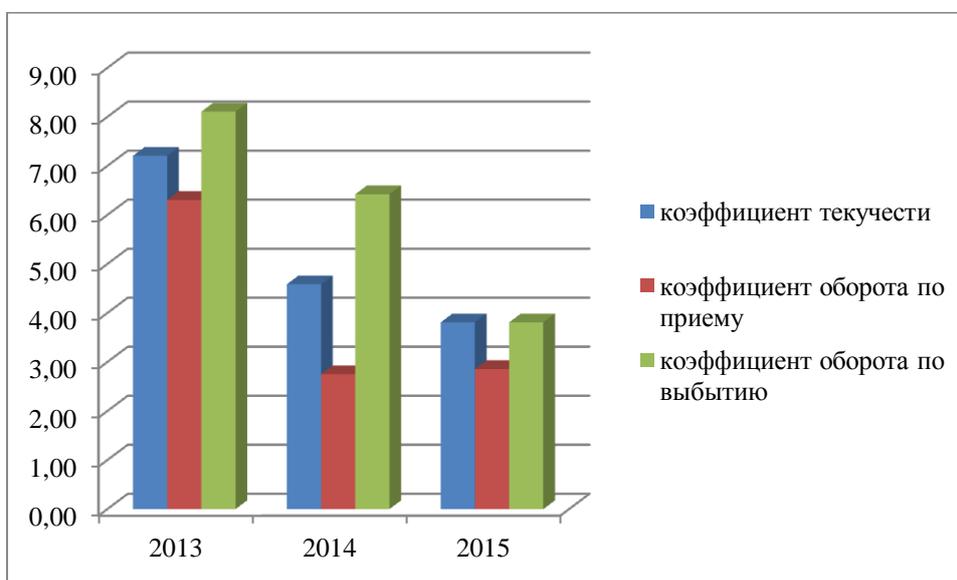


Рисунок 7 – Динамика коэффициентов движения кадров

Так как формирование кадрового резерва направлено на закрытие вакансий по должностям в категориях АУП и частично – специалистов, необходимо отметить очень малую подвижность в составе данных специалистов.

Далее рассмотрим, каков качественный состав работников ГПАТП. Качественный состав анализируется в разрезе уровня образования, возрасту и трудовому стажу.

В таблице 6 проведен анализ кадрового состава по возрасту.

Таблица 6 – качественный состав по возрасту

показатель	среднесписочная численность, чел.			структура, %		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
менее 25 лет	13	9	10	11,7	8,3	9,5
25-35 лет	16	18	21	14,4	16,5	20,0
35-45 лет	23	36	32	20,7	33,0	30,5
45-55 лет	31	24	25	27,9	22,0	23,8
55-65 лет	22	19	14	19,8	17,4	13,3
свыше 65 лет	6	3	3	5,4	2,8	2,9
итого:	111	109	105	100	100	100

На рисунке 8 приведено соотношение структуры работников по возрасту.

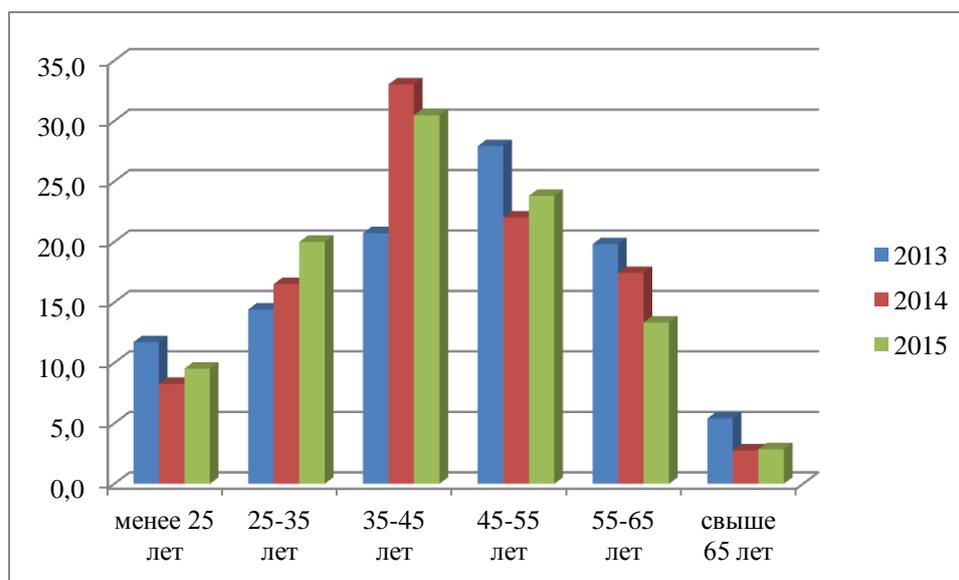


Рисунок 8 – качественный состав работников по возрасту, %

Как показывает таблица 6 и рисунок 8, в 2015 году максимальная доля приходится на возраст 35-45 лет – то есть большинство работников среднего возраста. Однако, также достаточно высока доля работников 45-55 лет. Доля работников 55-65 лет незначительно ниже доли работников 25-35 лет и выше доли молодых работников в возрасте до 25 лет. Доля работников старше 65 лет достаточно мала, что определено спецификой деятельности организации

и требованиями к работникам и их здоровью. Примерно такие же соотношения характерны для всех рассматриваемых временных промежутков.

Так как в рамках дипломной работы необходимо будет учесть категории АУП и специалистов, рассмотрим, какова ситуация по возрасту в данных группах, что отражено в таблице 7 и на рисунке 9 для категории специалистов.

Таблица 7 – качественный состав по возрасту в категориях АУП и специалистов

показатель	среднесписочная численность, чел.			структура, %		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
АУП:						
менее 25 лет				0,0	0,0	0,0
25-35 лет	1	1	1	20,0	20,0	20,0
35-45 лет				0,0	0,0	0,0
45-55 лет	3	3	3	60,0	60,0	60,0
55-65 лет	1	1	1	20,0	20,0	20,0
свыше 65 лет				0,0	0,0	0,0
итого:	5	5	5	100	100	100
Специалисты:						
менее 25 лет	1	0	0	10,0	0,0	0,0
25-35 лет	2	2	2	20,0	18,2	18,2
35-45 лет	3	3	2	30,0	27,3	18,2
45-55 лет	2	4	5	20,0	36,4	45,5
55-65 лет	2	2	2	20,0	18,2	18,2
свыше 65 лет				0,0	0,0	0,0
итого:	10	11	11	100	100	100

Как показывают данные таблицы 7, изменений в категории АУП нет. Среди работников данной категории 1 человек или 20% в возрасте 25-35 лет (главный бухгалтер, 28 лет), 3 человека или 60% в возрасте 45-55 лет (главный инженер 51 год, начальник отдела эксплуатации 47 лет, директор 52 года), 1 человек или 20% в возрасте 55-65 лет (старший диспетчер 56 лет). Рассматривая такую структуру, необходимо отметить, что старший диспетчер – женщина, она работает, находясь на пенсии; группа возраста 45-55 лет – мужчины, им до пенсионного возраста достаточно долго; главный

бухгалтер – женщина, она достаточно молодая, замужем, но детей нет, что необходимо учитывать, так как она планирует рождение детей, т.е. потребуется работник, исполняющий функции главного бухгалтера.

В категории специалистов в 2015 году работников в возрасте до 25 лет нет, хотя в 2013 году был один работник (инженер – программист, 25 лет исполнилось в декабре 2013 года). В группе 25-35 лет 2 человека или 18,2% (механик 33 года и специалист по кадрам 27 лет). В группе 35-45 лет 2 человека или 18,2% (ведущий экономист 41 год и инженер по ОТ и БДД 38 лет). Наиболее многочисленна группа специалистов в возрасте 45-55 лет – 5 человек или 45,5% (инженер по проведению профилактических осмотров 52 года и 50 лет, контролер пассажирского транспорта 49 лет и 42 года, контролер технического состояния ТС 47 лет). В группе 55-65 лет 2 человека или 18,2% (механик 57 лет и бухгалтер 60 лет).

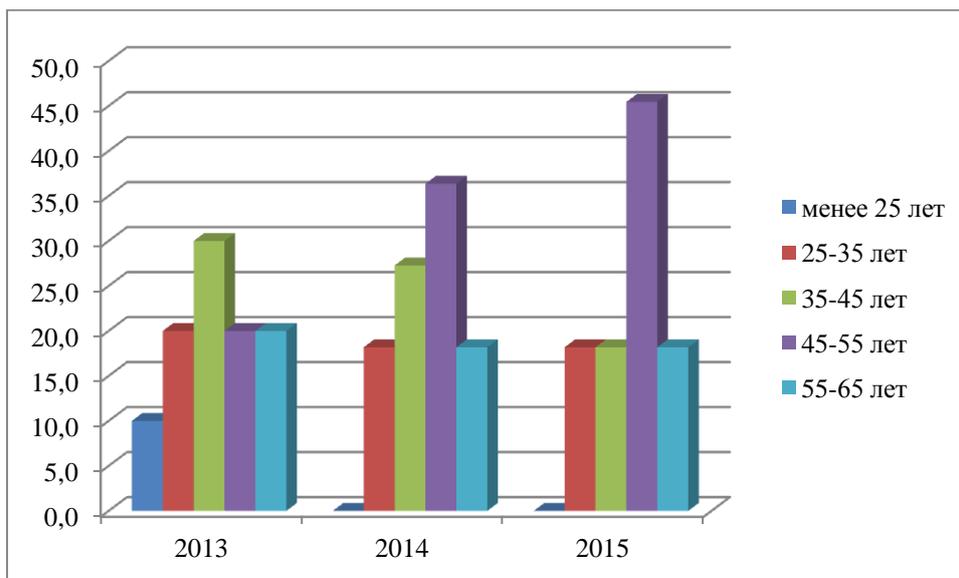


Рисунок 9 – соотношение по возрасту в категории специалистов

Сразу необходимо отметить тех работников, которые планируют в ближайшее время прекратить трудовую деятельность: бухгалтер (женщина), механик (мужчина). Также планирует увольнение инженер по ОТ и БДД, так как настроен на переезд в другой город.

Таким образом, анализ кадрового состава по возрасту позволяет увидеть, что в целом работники среднего возраста, однако в категориях АУП

и специалистов, которые требуют создания кадрового резерва, преимущественно работники предпенсионного возраста. Они длительное время проработали в ГПАТП, знают особенности работы в организации, увлечены делом, однако, возраст берет свое и люди планируют уход на пенсию в период 2017-2020 г.г.

Далее рассмотрим качественный состав работников по уровню образования, представленный в таблице 8 и на рисунке 10.

Таблица 8 – качественный состав работников по уровню образования

показатель	среднесписочная численность, чел.			структура, %		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
среднее общее	15	9	9	13,51	8,26	8,57
начальное профессиональное	31	32	29	27,93	29,36	27,62
среднее профессиональное	42	41	44	37,84	37,61	41,90
высшее профессиональное	23	27	23	20,72	24,77	21,90
итого:	111	109	105	100,00	100,00	100,00

Данные таблицы 8 показывают, что наибольший удельный вес приходится на работников, имеющих среднее профессиональное образование – 41,9%, также достаточно высок удельный вес работников, имеющих начальное образование – 27,62%. В динамике соотношение по указанным категориям изменяется незначительно. Также выделяется категория работников, имеющих среднее образование – 8,57% - это в основном уборщики и младший обслуживающий персонал. Высшее профессиональное образование имеют 23 человека или 21,9% - это все работники, входящие в категории АУП и специалистов, несколько человек, входящих в группу вспомогательного и обслуживающего персонала, а также один водитель.

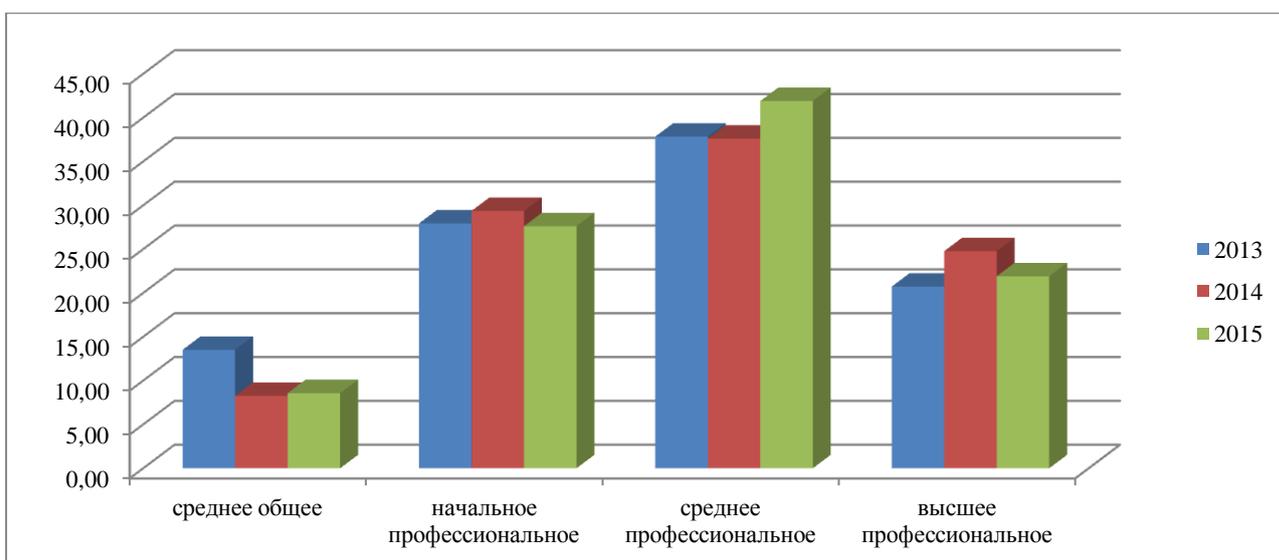


Рисунок 10 – качественный состав работников по уровню образования, %

Необходимо учесть, что наибольшая часть работников – это водители пассажирского транспорта, в связи, с чем основное требование при приеме на работу на данную должность – наличие водительского удостоверения и соответствующей группы допуска, в связи, с чем большая часть данной категории работников не видят необходимости в получении высшего образования. Они имеют преимущественно начальное или среднее профессиональное образование, большинство после школы поступили учиться в ПУ – 51 пгт.Яшкино (в настоящее время Яшкинский техникум технологии и механизации), получили профессии тракториста, сварщика, отслужили в армии, вернулись в родные края, устроились на работу в ГПАТП и работают там по настоящее время. Однако необходимо отметить, что в рамках категории вспомогательного и обслуживающего персонала 8 человек, имеющих среднее профессиональное образование, в настоящее время обучаются в институтах по разным специальностям, т.е. повышают свой профессиональный уровень. В то же время учет данного уровня на их должностях не производится и в дальнейшем будет учтен при разработке кадрового резерва. Также 3 человека водителей в возрасте до 25 лет также обучаются в институтах.

Далее рассмотрим особенности работы кадрового состава по стажу в ГПАТП, что представлено в таблице 9 и на рисунке 11.

Таблица 9 – качественный состав работников по стажу

показатель	среднесписочная численность, чел.			структура, %		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
менее 5 года	13	13	7	11,71	11,93	6,67
5-10 лет	32	36	30	28,83	33,03	28,57
10-15 лет	31	28	33	27,93	25,69	31,43
15-20 лет	18	24	28	16,22	22,02	26,67
более 20 лет	17	8	7	15,32	7,34	6,67
Итого:	111	109	105	100	100	100

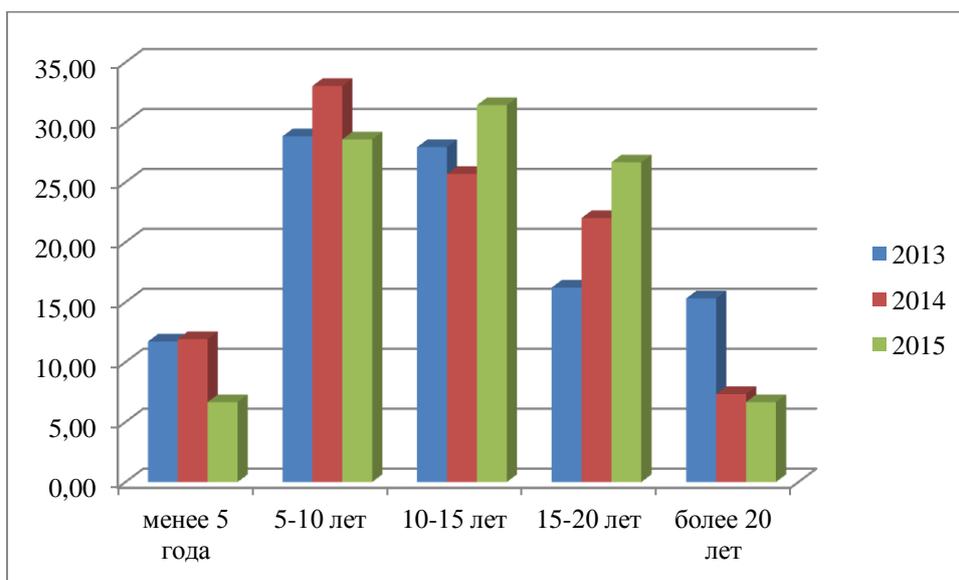


Рисунок 11 – качественный состав работников по стажу, %

Максимальное количество работников имеют стаж работы 10-15 лет, немного меньше – 5-10 лет и 15-20 лет.

Кадровый состав постоянен – это было определено на основании расчета коэффициентов движения кадров, люди работают на одном месте достаточно длительное время, часто – практически всю трудовую жизнь.

ГПАТП – это единственное предприятие в пгт.Яшкино, куда в большом количестве требуются по специфике работы именно водители и работники, имеющие специальности, связанные с автохозяйством и механизацией. Выбора работы в Яшкино нет, в силу того, что это небольшой поселок, имеющий только одно градообразующее предприятие – «КДВ – Яшкино». Там заработные платы выше, но условия работы достаточно жесткие, набор

производится редко, именно по этой причине люди, которые находятся в среднем возрасте, предпочитают, то место работы, которое есть в настоящее время.

Рассматривая категорию АУП необходимо отметить, что главный бухгалтер работает в ГПАТП 3 года; директор, главный инженер и начальник отдела эксплуатации работают в ГПАТП более 20 лет; старший диспетчер – 18 лет. В группе специалистов средняя продолжительность трудового стажа в ГПАТП составляет 16,5 лет.

То есть можно говорить о том, что работники достаточно профессиональны, они знают особенности работы в организации, являются приверженцами своего дела, любят свою работу и болеют за нее.

Таким образом, характеристика кадрового состава позволяет сделать следующие выводы.

Большинство работников работают в ГПАТП достаточно длительное время, большинство работников среднего возраста 35-45 лет, в категории АУП – в основном возраст 45-55 лет, в категории специалистов – 45-65 лет. В категориях АУП и специалистов все имеют высшее профессиональное образование, у остальных работников – среднее или начальное профессиональное образование, также есть работники со средним общим образованием.

2.3 Система управления кадровым резервом

Кадровый резерв предусмотрен в организации на должности АУП: директора, главного бухгалтера, главного инженера, начальника отдела эксплуатации и старшего диспетчера.

В таблице 10 приведен кадровый резерв 2016 года.

Таблица 10 – кадровый резерв Яшкинского ГПАТП в 2016 году

Фамилия, имя, отчество	Дата рождения	Занимаемая должность	Образование/ квалификация	Целевая должность
Боровикова Мария Евгеньевна	13.01.1980	Бухгалтер Яшкинского ГПАТП	Высшее ГБОУ ВПО «СибГУТИ»/ спец.экономист, квал.бухгалтер – аудитор	Главный бухгалтер Яшкинского ГПАТП
Рефимов Вадим Борисович	21.04.1975	Начальник отдела безопасности жизнедеятельности «Яшкинский техникум технологии и механизации»	Высшее ГБОУ ВПО «КемГУ», спец.инженер по эксплуатации автотранспорта	Главный инженер Яшкинского ГПАТП
Тургаева Ольга Николаевна	01.07.1980	Специалист 2 категории Дубровской сельской администрации	Высшее ГБОУ ВПО «КемГУ», менеджер по персоналу	Старший диспетчер Яшкинского ГПАТП
Лазарев Иван Петрович	17.02.1981	Механик МУП «ЖКХ» Яшкинского района	Высшее ГБОУ ВПО «КГСХИ» спец.инженер по эксплуатации автотранспорта	Начальник отдела эксплуатации Яшкинского ГПАТП
Белобоков Дмитрий Михайлович	16.03.1978	Начальник отдела транспортной безопасности МУП «ЖКХ» Яшкинского района	Высшее ГБОУ ВПО «КГСХИ», спец. Техническое обслуживание и ремонт автомобилей и ДСМ	Директор Яшкинского ГПАТП

Соответственно, для занятия вакантных должностей к претендентам предъявляются определенные требования, которым они должны соответствовать.

На должность директора квалификационные требования следующие:

Высшее профессиональное образование (Техническое обслуживание и ремонт автомобилей и ДСМ),

Опыт работы на руководящих должностях не менее 5 лет,

Соответствующий комплекс знаний в сфере автотранспорта и пассажирских перевозок.

Также предъявляются требования по опыту работы в автотранспортных предприятиях; организации и повышению эффективности работы организаций и структурных подразделений; знание норм охраны труда и техники безопасности.

Аналогичные требования предъявлены в должности главного инженера, но стаж работы – не менее 3 лет.

Требования к должности главного бухгалтера: высшее экономическое образование, стаж финансово-бухгалтерской работы не менее 5 лет.

Требования к должности начальника отдела эксплуатации: Высшее профессиональное образование и опыт работы не менее 4 лет.

Требования к должности диспетчера: высшее или среднее специальное образование и стаж работы по оперативному управлению движением автотранспорта не менее 3 лет.

Именно по данным критериям производится отбор претендентов.

На должность директора ГПАТП назначение производит глава Яшкинской районной Администрации, поэтому заявка на включение в кадровый резерв подается именно в администрацию и рассматривается там. На остальные должности резерв формируется в рамках ГПАТП на основании подаваемых резюме совместно специалистом по кадрам и директором. Сразу необходимо отметить существенный недостаток данной системы. Во-первых, кадровый резерв постоянно откладывается «на потом», нет систематического обновления данных и рассмотрения анкет и резюме потенциальных кандидатов. Во – вторых, кадровый резерв формировался в 2013 году – с тех пор он не пересматривался.

Помимо этого, как показывает таблица 10, основной состав потенциальных кандидатов – это люди, которые привлекаются в организацию на условиях внешнего найма, практически ни один из них не работает в организации, хотя и претендует на занятие руководящей должности. Эти люди, несмотря на высокую квалификацию и соответствие установленным требованиям, не знают особенностей работы именно Яшкинского ГПАТП, что повлечет за собой то, что им необходимо будет время на адаптацию в рамках организации, что будет подразумевать снижение эффективности работы в целом по организации, так как люди принимают управленческие решения.

Единственное исключение составляет Боровикова М.Е., которая работает в должности бухгалтера в ГПАТП в течение 7 лет – она подала резюме на занятие должности главного бухгалтера и была включена в кадровый резерв.

Так как формирование кадрового резерва тесно связано с системой внешнего найма, необходимо рассмотреть процесс привлечения работников в организацию для того, чтобы выявить преимущества и недостатки данного процесса в целом.

Организация в целом использует стандартные способы внешнего найма, алгоритм которых представлен на рисунке 12.

Для кадрового резерва такая система найма также имеет место. На должности потенциальных руководителей заинтересованный человек подает резюме с указанием своих данных, если его параметры соответствуют тем требованиям, которые выдвигаются в ГПАТП, он включается в кадровый резерв. Здесь же необходимо отметить, что подход к формированию резерва в ГПАТП был полностью формален – поиск работников осуществлялся через местные средства массовой информации, поданные заявки и резюме были проанализированы и выделены те работники, которые максимально полно, по мнению директора, подходили под должность, в связи, с чем они были включены в резерв.



Рисунок 12 – алгоритм найма работников в ГПАТП

Внешний найм ориентирован на привлечение работников достаточно высокой квалификации, однако, в этом случае может возникать ряд существенных потенциальных проблем:

- работники могут выйти из состава резерва, не сообщая об этом руководству ГПАТП (например, по состоянию здоровья прекратить трудовую деятельность, переехать и пр.);
- работник, даже имея необходимую квалификацию, может оказаться не в состоянии выполнять работы в рамках ГПАТП, т.е. оказаться неэффективным;
- работники не знают и не учитывают особенностей работы в организации, требуется существенная адаптация, связанная с обширностью автотранспортного парка и большим составом работников.

После формирования кадрового резерва работы с кандидатами не проводились, так как они все являются внешними работниками для ГПАТП, что также вызывает неудобство при работе. Для этих людей не обеспечивается система повышения квалификации, нет возможности оценивать текущие результаты работы, отсутствует контроль, в результате

которого возможно оценить не только продуктивность выполнения трудовых обязанностей, но и учесть перспективные планы работы.

Для Боровиковой М.Е. обеспечен постоянный процесс повышения квалификации, учитываются все ее достижения и показатели работы, что позволяет оценить эффективность ее работы.

Рассматривая преимущества внутреннего перемещения (ротации) кадров, необходимо отметить, что в случае включения работников в кадровый резерв организация не только получает работника, который 1) знает особенности работы в организации, 2) адаптирован, 3) проявляет себя как высококвалифицированный специалист, 4) предоставляет результаты своего труда для контроля, но и создает необходимую мотивацию для работников. Степень мотивации в этом случае очень важна, так как работники должны быть закреплены за организацией, заинтересованы в результатах своего труда и признании со стороны руководства.

Создание кадрового резерва позволит работникам получить возможность роста по карьерной лестнице – в этом заинтересованы многие работники, которые хотят самореализоваться и получить подтверждение своей значимости на работе, которая для них важна. Разработка кадрового резерва должна предусматривать ротацию кадров в пределах организации, что, помимо создания мотивации работников, позволит также использовать внутренние резервы для реализации руководящих функций. Руководители такого уровня будут обладать рядом преимуществ по сравнению с руководителями, пришедшими на должность по условиям внешнего найма: они знают специфику работы, прошли уровни работ, начиная с низших, поэтому представляют все сложности выполняемых трудовых обязанностей и условий работы, они адаптированы для работы внутри организации, они разделяют ценности организации, работе в которой отдали много лет.

Для включения в кадровый резерв предлагается ориентироваться на:

- уровень образования;
- стаж работы;

- показатели работы за истекший период;
- деловые качества.

Таким образом, можно определить основные проблемы, существующие в системе управления кадровым резервом, которые необходимо решить в рамках третьей главы дипломной работы:

- подход к формированию кадрового резерва формален;
- кадровый резерв статичен, он не пересматривался с 2013 года;
- в основном состав кадрового резерва ориентирован на условия внешнего найма и самовыдвижение кандидатов, что не позволяет обеспечивать их профессиональное сопровождение, контролировать показатели деятельности и оценивать качество работы.

Выводы по главе 2.

В результате проведения анализа и выполнения системы оценки существующего кадрового резерва было выявлено, что кадровый резерв представляет собой в ГПАТП достаточно формальную структуру, которая не работает в реальной практике, а существует только на бумаге. Кадровый резерв ориентирован на должности АУП, он не учитывает должности специалистов. Основной набор ведется на условиях внешнего найма, что значительно снижает эффективность кадровой политики. Всего в кадровом резерве выделено пять должностей, из которых должность директора планируется в Яшкинской районной Администрации, а четыре должности планируются в рамках ГПАТП. В ГПАТП достаточно сильный и профессиональный состав работников, которые работают в организации достаточно длительное время, что обуславливает эффективность их деятельности, знание особенностей работы в организации. В составе работников основной категорией являются водители, среди которых достаточно много людей, имеющих среднее профессиональное образование; работники находятся в среднем возрасте (35-45 лет), то есть они обладают всем необходимым потенциалом для включения в кадровый резерв, что

может рассматриваться и как признание заслуг работника перед организацией.

Таким образом, во второй главе были выявлены следующие особенности и проблемы в сфере управления кадровым резервом в Яшкинском ГПАТП.

1. По результатам анализа было определено, что подход к формированию кадровым резервом и управления им в организации достаточно формален, то есть резерв существует, но он не является практически действующей структурой, которая решает определенные задачи в сфере кадрового менеджмента.

2. Существенным недостатком является то, что кадровый резерв ориентирован только на одну категорию – административно - управленческого персонала; категория специалистов в кадровый резерв не включена, хотя она представляет собой возможный ресурс для раскрытия потенциала работников и возможность организации их продвижения в рамках ГПАТП по карьерной лестнице.

3. Основной источник заполнения кадрового резерва – это внешний найм сотрудников, что не соответствует целям организации и не способствует формированию необходимой мотивации у работников, которые, являясь сотрудниками ГПАТП, имеют необходимый потенциал для продвижения по карьерной лестнице, однако, не могут реализовать его.

Решению вышеназванных проблем посвящена третья глава.

3 Мероприятия по управления кадровым резервом

3.1 Кадровый резерв: проблемы и формирование системы управления им

В результате анализа, проведенного в рамках главы 2, были выявлены три основные проблемы:

Подход к формированию кадрового резерва формален. Общее направление, которое позволяет решить данную проблему, заключается в том, что обязанность по отслеживанию и управлению кадровым резервом должно быть закреплено за конкретным работником, который сможет принимать обоснованные решения; отслеживать потребности и изменения; проводить контроль кандидатов.

В рамках дипломной работы рекомендуется возложить обязанности за управление кадровым резервом на специалиста по кадрам. В настоящее время за ним закреплены данные функции, однако, они практически не имеют реальной реализации, что не позволяет эффективно функционировать кадровому резерву.

Кадровый резерв статичен, он не пересматривался с 2013 года. Именно на тот период составление кадрового резерва было проведено на основании обследования потребности в кадрах, что определило необходимость формирования кадрового резерва по заданию вышестоящей организации. В настоящее время кадровый резерв реально работает только в части вакантной должности директора, так как данный резерв формируется не в рамках ГПАТП, а в рамках районной администрации.

Для того чтобы обеспечить движение резерва, необходимо определить состав резерва в полном объеме, для чего рекомендуется создавать резерв не только для категорий АУП, а включить в него еще дополнительно должности специалистов; обеспечивать управление кадровым резервом ежемесячно.

В основном состав кадрового резерва ориентирован на условия внешнего найма и самовыдвижение кандидатов, что не позволяет обеспечивать их профессиональное сопровождение, контролировать показатели деятельности и оценивать качество работы.

Для решения данной проблемы необходимо учесть недостатки внешнего найма и отдать предпочтение внутреннему найму, который будет более эффективен в силу того, что будет создан мощный мотивационный эффект для работников, которые очень долго работают в ГПАТП и требуют признания своих заслуг перед организацией не только в виде благодарности или премии, но и в форме более эффективного применения профессиональных знаний.

В разделах 3.1 – 3.3 приведены мероприятия и оценена их эффективность.

Функции по управлению кадровым резервом в ГПАТП в настоящее время формально распределены между директором ГПАТП и специалистом по кадрам. Но директор в силу занятости и решения производственных проблем не уделяет этому направлению достаточного внимания, поэтому рекомендуется обеспечивать контроль по управлению кадровым резервом со стороны специалиста по кадрам.

Рекомендуемая программа работы с кадровым резервом, осуществляемая специалистом по кадрам, представлена в таблице 11.

Составленный план позволяет упорядочить направления работы, которые необходимо выполнять в установленные сроки. Данное мероприятие существенно зависит от мероприятий, которые будут рассмотрены в п.п.3.2.

Таблица 11 – Рекомендуемая программа работы с кадровым резервом

Мероприятие	Периодичность проведения	Источники информации
1	2	3
1.анализ потребности ГПАТП в работниках категорий АУП и специалистов; выявление слабых мест (возможность открытия вакансии в ближайшее время)	Ежемесячно	- анализ данных кадрового учета для выявления работников, которые приближаются к пенсионному возрасту, - анализ заявлений работников указанных категорий о предстоящих планах
2.пересмотр кандидатов в кадровый резерв; исключение и добавление кандидатов	1 раз в квартал	Состав кадрового резерва
3.работа с профессиональным уровнем кандидатов – резервистов, включенных в кадровый резерв на условиях ротации кадров (изучение потребности в повышении квалификации, переподготовке и обучении)	Ежемесячно	-анализ личных дел работников с целью выявления сроков последних курсов повышения квалификации (обучения, переподготовки), -изучение предложений со стороны обучающих центров и учебных заведений области, которые могут предложить эффективные программы обучения и повышения квалификации
4.направление кандидатов – резервистов на обучение и курсы повышения квалификации	По мере необходимости (1 раз в год, 1 раз в три года и т.д.)	Служебная записка директору ГПАТП о необходимости проведения обучения и прохождения курсов повышения квалификации

1	2	3
5.обучение в рамках организации на разных рабочих местах	1 раз в год в форме краткосрочных курсов	Служебная записка директору ГПАТП
6.ведение графика – календаря работы с кадровым резервом	Еженедельно	Отметка о проведении мероприятий
7.рассмотрение кандидатур, включенных в кадровый резерв (совместно с директором, возможно проведение текущего собеседования с кандидатом – резервистом)	1 раз в полугодие	Поданная информация (резюме) о включении в кадровый резерв

Рассмотрим, как будут реализовываться данные направления работы.

Анализ потребности ГПАТП в работниках категорий АУП и специалистов; выявление слабых мест (возможность открытия вакансии в ближайшее время). Так как многие работники, которые занимают руководящие должности, относятся по возрасту к предпенсионным группам, то необходимо заранее планировать то, что возможно произойдет, если человек уйдет на пенсию. Как правило, человек, планирующий уход из ГПАТП по разным причинам, в неформальной обстановке заранее сообщает об этом, однако, для систематизации информации необходимо отслеживать потенциально открывающиеся вакансии. Основной официальный источник информации – это личные карточки сотрудников, по которым можно отследить приближение пенсионного возраста, планировать уход по иным причинам можно только на основании заявлений работников: переезд, собственное желание, уход по состоянию здоровья и пр. Такое предварительное планирование позволит избежать проблем, связанных с поиском квалифицированного работника и его подготовкой в течение 2

недель, которые отводятся согласно законодательству на отработку после написания заявления об увольнении.

Для того, чтобы информация была систематизирована и не удерживалась в любой неудобной для этого форме, была разработана форма таблицы 12, которая позволяет представлять всю информацию по кадровому резерву.

Таблица 12 – анализ о должностях АУП и специалистов, включенных в кадровый резерв (на май 2016 года)

Категория/ должность	ФИО работника	Возраст	Отметки
АУП:			
Главный бухгалтер	Баева М.В.	28	Ноябрь 2016 – декрет
Главный инженер	Дурников В.М.	51	Находится на пенсии (МЧС) по выслуге лет
Начальник отдела эксплуатации	Лазарев В.А.	47	-
Старший диспетчер	Давыденко О.К.	56	На пенсии 1 год
Специалисты:			
Бухгалтер	Боровикова М.Е. Стаценко Д.А.	26 60	- На пенсии 5 лет
Ведущий экономист	Ломова Е.К.	41	-
Начальник по ОТ и БДД	Дашкин В.Д.	38	-
Инженер – программист	Чаузов В.Н.	25	Планирует переезд в Кемерово
Инженер по проведению проф.осмотров	Голоборщев Е.В. Борисенко А.Н.	52 50	- -
Контролер пассажирского транспорта	Тартыков Л.Д. Мокров В.Б.	49 42	- -
Контролер технического состояния ТС	Левонтьев В.С.	47	-
Механик	Тишкин К.С. Пинаев П.С.	33 57	- На пенсии по состоянию здоровья

Данная таблица позволяет отследить всю систематизированную информацию и при необходимости вовремя принимать решение о подготовке резервиста к занятию должности.

Пересмотр кандидатов в кадровый резерв рекомендуется проводить 1 раз в квартал совместно с директором, специалистом по кадрам и самим резервистом при возможности. Оценка кандидатов может проходить на основании заявлений от самих резервистов об исключении из кадрового резерва; о включении в кадровый резерв на основании подаваемых резюме; по сведениям о работнике – прохождении им повышения квалификации, заслуги перед организацией, продуктивность деятельности за текущий период и пр. Такая оценка позволит держать кадровый резерв в рабочем состоянии, то есть не искать человека, когда открывается вакансия, а отслеживать текущее состояние.

Работа с профессиональным уровнем и направление на обучение заключается в том, что работник должен быть подготовлен, обязательно для работников прохождения курсов повышения квалификации, возможно подготовки или переподготовки и пр. Каждый курс повышения квалификации имеет определенный срок действия (преимущественно для специалистов 3 года), для того, чтобы видеть, у кого кончается срок повышения квалификации, стажировки и пр. необходимо фиксировать эти данные для того, чтобы заранее подготовить работника и спланировать его обучение и переподготовку с минимальными затратами как для организации, так и для самого работника. Помимо этого, данное мероприятие позволяет подбирать наиболее удовлетворительные с точки зрения организации курсы и обучающие организации заранее, а не в режиме аврала.

Рекомендуется данное мероприятие проводить предварительно на следующий месяц (данные по маю анализируются в апреле)

Для примера представлена таблица 13, в которой отражена потребность в стажировке для работника в мае 2016 года.

Таблица 13 – потребности в повышении квалификации, стажировке, обучении, переподготовке

ФИО, должность	Период курсов повышения квалификации/ стажировки	Плановое обучение	Обучающая организация	Период обучения	Дополнительные условия
Боровикова М.Е., бухгалтер	Май 2012 г. – предыдущие Июнь 2016 г. – плановые	Курсы повышения квалификации «1С: Бухгалтерия» 72 часа	Яшкинский техникум технологии и механизации	Июль 2016 года	Проводится в дневное время с 8.00 до 14.00 в рамках пгт.Яшкино, требуется частичный отрыв от производства

Очень важно также и то, что работник должен представлять себе специфику работы на всех рабочих местах – без такого опыта в рамках организации он не может эффективно координировать рабочий процесс на должности руководителя или специалиста. Для того, чтобы изучить особенности работы в рамках ГПАТП по рабочим местам, рекомендуется ежегодно для работников в виде краткосрочных курсов без отрыва от производства проходить обучение (стажировку) под руководством наставников. Это позволит приобрести необходимый практический опыт, человек будет представлять себе особенности организации в целом, а не только в рамках одного подразделения. Для ознакомления с особенностями деятельности рекомендуется использовать систему наставничества, т.е. закрепления резервиста за конкретным работником на установленный период. Длительность курсов - краткосрочные, чтобы не было снижения производительности труда на основном рабочем месте.

В таблице 14 отражена рекомендуемая система стажировки без отрыва от производства.

Таблица 14 - Стажировка в рамках ГПАТП

ФИО, должность	Место стажировки в рамках ГПАТП	Длительность обучения	Наставник	Дополнительные условия
Фадеев М.В., водитель	Отдел безопасности	12 часов	Инженер по ОТ и БДД	6 дней в неделю по 2 часа

Для того, чтобы контролировать исполнение плановых мероприятий специалистом по кадрам, рекомендуется вести график – календарь работы, который позволит не только обеспечить самоконтроль выполнения мероприятий в течение месяца, но и сформировать задачи на предстоящий период.

Рекомендуемая форма графика – календаря представлена в таблице 15.

Таблица 15 – График – календарь на май 2016 года

Плановые мероприятия на период	Периодичность проведения	Неделя (дни месяца)			
		1-8	9-15	16-22	23-29
Анализ потребности работников в	Ежемесячно	Выполнено: гл.бух.Баева М.Е. (ноябрь 2016) - декрет			
Работа с профессиональным уровнем	Ежемесячно		Выполнено: анализ по окончаниям сроков курсов повышения квалификации		
Направление на обучение	По мере необходимости		Принято решение по Боровиковой М.Е., направление на курсы повышения квалификации в июне		

Так как в дальнейшем планируется предложение по поводу ориентации на внутренний найм и ротацию кадров, то последнее мероприятия из программы работы с кадровым резервом будет раскрыто в п.3.3.

3.2 Направления формирования кадрового резерва: административно – управленческие работники, специалисты и работники ГПАТП

В настоящее время в кадровый резерв включены только руководители, причем кадровый резерв в рамках ГПАТП работает с главным бухгалтером, главным инженером, начальником отдела эксплуатации, старшим диспетчером. Директор в рамках ГПАТП не рассматривается, так как его кандидатура выдвигается на уровне районной администрации, соответственно, резюме кандидаты подают именно туда.

Предлагается расширить состав кадрового резерва за счет включения в него должностей специалистов. Основанием для этого являются выводы, сделанные по результатам анализа кадрового состава в ГПАТП. Больше всего специалистов в возрасте 45 – 55 лет (5 человек) и старше 55 лет (2 человека), причем в этой категории уже 2 человека или 18% находятся на пенсии (бухгалтер и механик). Анализ работников показывает, что многие работники имеют среднее профессиональное образование, они достаточно молоды и повышают свою квалификацию. Так как работники достаточно длительное время трудятся в рамках ГПАТП, то, соответственно, расширение кадрового резерва позволит им заняться построением карьеры в рамках организации, что обеспечит достаточно сильный мотивационный эффект не только в отношении стабильности работы, но и в отношении повышения квалификации.

Данное мероприятие тесно связано с третьим рекомендуемым мероприятием.

В рамках проведенного анализа было определено, что основной состав резервистов в настоящее время – это работники, ориентированные на условия внешнего найма. Несмотря на то, что все они являются высококлассными специалистами и обладают необходимыми квалификационными характеристиками для включения в кадровый резерв, у них есть ряд недостатков:

- требуется адаптация;
- отсутствует опыт работы в ГПАТП;
- велика вероятность того, что человек не подойдет организации или условия работы не будут удовлетворять его, в связи, с чем он может принять решение об увольнении, следствием чего будет новый поиск кандидатов и их обучение и подготовка.

Психологически мужчины более устойчивы и выносливы, что предполагает относительно спокойное реагирование на изменение условий деятельности и минимизацию ошибок. Эмоциональность мужчин значительно ниже, чем у женщин, что проявляется и в формировании самой рабочей обстановке. Женщины более приспособлены для ритмичных и монотонных действий, они сильнее реагируют на изменения в психологическом климате, ориентированы на чувства и эмоции. Помимо этого необходимо учитывать, что женщины как правило, больше сосредоточены на семье и на домашних проблемах, что не всегда позволяет им полностью включиться в работу. Выделяют, конечно, тип женщин – «мужчин», которые способны с равномерностью мужчин выполнять работу, обеспечивать именно те особенности протекания трудового процесса, которые характерны для мужчин, однако, их не слишком много, и, как правило занимают подобные работницы руководящие должности более высоких результатов благодаря гибкости мышления. Усложнение ситуации также проявляется по-разному как для мужчин, так и для женщин. Женщины больше привержены соблюдению инструкций, их работа более этапна по сравнению с выполнением трудовых функций мужчинами, что предполагает

большую ориентацию на регламентацию труда и рекомендательный порядок выполнения операций. В то же время мужчины более логичны и последовательны в поступках, для них не характерно резкое изменение курса в работе, что абсолютно естественно для женщин. Прямолинейность также присуща в основном мужчинам.

Однако, есть и общие сферы, которые объединяют отношение к работе, как для мужчин, так и для женщин. В молодом возрасте и те, и другие нацелены на самообразование и самореализацию, стремятся достичь определенных успехов в выбранной сфере, однако, в процессе становления окружения формируются существенные различия. Для мужчин в работе главное – содержание, а для женщин – условия труда. Изменение данных факторов способно оказать существенное влияние на степень мотивации.

Число участвующих в опросе составляет 31 человек или 29,5% общей численности работников ГПАТП. Опрошены были все без исключения работники в возрасте до 35 лет, в т.ч. занимающие и должности обслуживающего персонала, имеющие среднее образование и начальное профессиональное образование. Целью такого массового включения было выяснение отношения к предлагаемому мероприятию.

В таблице 16 приведены вопросы анкетирования, соотношение ответов «Да» и «Нет», для наглядности была построена диаграмма.

Таблица 16 – Выявление отношение к включению в кадровый резерв среди работников ГПАТП в возрасте до 35 лет

№ вопроса	Вопрос	Да	Нет
1	2	3	4
1	Относятся ли вы положительно к инициативе формирования кадрового резерва из состава работников организации?	18	13
2	Считаете ли Вы, что включение работников организации в состав кадрового резерва обоснован?	15	16

1	2	3	4
3	Заинтересованы ли Вы в системе формирования кадрового резерва из состава работников организации?	20	11
4	Готовы ли Вы подать резюме для участия в конкурсе на включение в кадровый резерв?	11	20
5	Готовы ли повышать свою квалификацию (получать высшее образование) для того, чтобы в перспективе построить карьеру в организации?	10	21
6	Может ли повлиять Ваше включение в кадровый резерв на стабильность работы в организации?	17	14

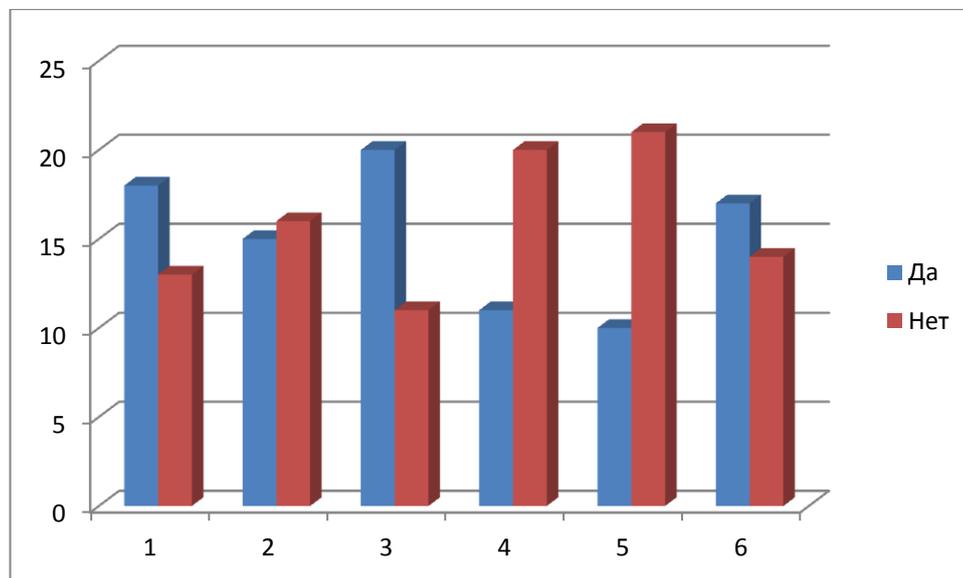


Рисунок 13 – Распределение ответов анкетирования работников в возрасте до 35 лет

Данные таблицы 16 и рисунка 13 показывают, что ответы «Да» преобладают в вопросах №№1,3,6 – то есть работники положительно относятся к формированию кадрового резерва из состава работников организации.

Существенный разрыв наблюдается в вопросе №3, 20 работников из 31 опрошенного заинтересованы в формировании кадрового резерва.

Вопрос №6 показывает, что люди могут принять решение о стабильной работе в ГПАТП в том случае, если для них будет представлена перспектива построения в родной организации.

Отдельно необходимо проанализировать вопросы №5 и №6. 11 человек или 35% готовы подать резюме для рассмотрения своей кандидатуры на включение в кадровый резерв, из них 10 человек или 32% готовы повышать свою квалификацию посредством поступления в ВУЗы и обучения для того, чтобы занять вышестоящие должности.

Необходимо учитывать, что все эти работники достаточно давно работают в организации, они имеют необходимый опыт работы, поэтому выбор специальности будет осмыслен с позиции практической применимости, а не просто желания, иметь какое – либо высшее образование. Это позволит организации получить работников, которые по профилю подготовки полностью соответствуют потребностям ГПАТП.

Можно также отметить и то, что многие работники, несмотря на положительное восприятие идеи о включении в кадровый резерв, тем не менее, не указывают подачи своего резюме на участие в конкурсе. Это говорит о том, что работники пока не ознакомлены с возможностями карьерного роста, многие из них, имея среднее профессиональное образование, не верят в собственные силы и возможности, поэтому необходимо приложить усилия для того, чтобы работники были проинформированы о такой возможности и перспектив.

Таким образом, проведение опроса позволило выявить, что данное мероприятие социально оправдано.

В связи с этим был проведен анализ данных работников организации, которые выразили желание о включении в кадровый резерв.

Список работников представлен в таблице 17.

Все работники имеют только положительные рекомендации и отзывы о работе, как со стороны непосредственного руководителя, так и со стороны АУП и специалистов в целом.

Таблица 17 – список потенциальных кандидатов в кадровый резерв из состава работников ГПАТП

№	ФИО	Должность	Возраст	образование	Готовность к повышению образовательного уровня
1	Бобров Николай Степанович	Механик	33	Высшее	Нет
2	Сербинов Илья Павлович	Водитель	24	Среднее профессиональное	Да
3	Козлов Денис Олегович	Водитель	29	Среднее профессиональное	Да
4	Тахина Мадина Ахмедовна	диспетчер	25	Среднее профессиональное	Да
5	Тиунова Ольга Геннадьевна	Кондуктор	33	Среднее профессиональное	Да
6	Марасулов Станислав Сергеевич	Электромонтер по обслуживанию оборудования	31	Среднее профессиональное	Да
7	Гринько Валерий Евгеньевич	Водитель легкового автомобиля	24	Среднее профессиональное	Да
8	Викулов Константин Сергеевич	Слесарь по ремонту автомобилей	34	Среднее профессиональное	Да
9	Беликов Игорь Викторович	Токарь	27	Начальное профессиональное	Да
10	Мокров Вадим Борисович	Водитель легкового автомобиля	28	Незаконченное высшее	Да
11	Тарусова Татьяна Михайловна	Диспетчер	30	Незаконченное высшее	Да

Из данного списка необходимо выделить 3 человек: механик Бобров Н.С. имеет высшее образование (Кемеровский государственный

сельскохозяйственный институт, специальность 23.03.02 Наземные транспортно – технологические комплексы, профиль Автомобили и тракторы); Мокров В.Б. в настоящее время обучается в Кемеровском государственном сельскохозяйственном институте по специальности 23.03.02 на 2 курсе заочно; Тарусова Т.М. в настоящее время обучается в ТУСУР на факультете дистанционного обучения по специальности 38.03.01 Экономика с профилем подготовки «Финансы и кредит». Все они ориентированы на работу в организации, не планируют в ближайшее время менять место работы, однако, задумывались об этом, так как для них не выражены перспективы карьерного роста.

Необходимо рассмотреть, какими преимуществами будет обладать кадровый резерв, сформированный по принципу ротации.

Созданный кадровый резерв позволит произвести перестановку кадров в пределах организации. Специалисты, включенные в кадровый резерв, будут оценены по заслугам – они продвигаются из низших уровней на высшие руководящие уровни. Для создания здорового уровня конкуренции между специалистами на каждую должность предлагается два специалиста, которые обладают всеми качествами, которые могут позволить занять им должность. Это будет стимулировать их работать лучше и добиваться лучших результатов в работе.

Так как руководящая должность предполагает наличие высшего образования, то включение в резерв работников, которые зарекомендовали себя положительно, будет стимулировать их к получению высшего образования. Так как образование будет получено ими целенаправленно, то не будет возникать вопросов, связанных с изменением места работы.

В таблице 18 представлен предлагаемый кадровый резерв, сформированный по принципу ротации кадров в ГПАТП; обеспечивающий конкуренцию между работниками ГПАТП и людьми, подающими резюме на условиях внешнего найма; включающий мероприятия по включению в состав резерва должностей специалистов согласно п.3.2. В кадровый резерв не был

включен токарь Беликов И.В., так как он имеет начальное профессиональное образование, хотя стремится к получению высшего образования и готовится в следующем году поступать в ВУЗ.

В рамках рекомендуемого кадрового резерва рассматриваются и работники системы внешнего найма, в настоящий момент резюме и анкеты этих людей находятся в отделе кадров, так как они находятся в поисках работы.

Таблица 18 – Рекомендуемый кадровый резерв

Должность	Ф.И.О.	Стаж работ ы	Образова ние	Возра ст, лет	Занимаемая должность на данный момент
1	2	3	4	5	6
АУП:					
Главный бухгалтер	Боровикова М.Е.	7	Высшее	26	Бухгалтер ГПАТП
	Чуб С.Н.	12	Высшее	31	Внешний найм
Главный инженер	Рефимов В.Б.	20	Высшее	41	Внешний найм
	Должков И.Н.	15	Высшее	38	Внешний найм
Начальник отдела эксплуатации	Лазарев И.П.	4	Высшее	25	Внешний найм
	Бобров Н.С.	9	высшее	33	Механик ГПАТП
Старший диспетчер	Тургаева О.Н.	2	высшее	26	Внешний найм
	Тахина М.А.	3	Среднее профессиональное	25	Диспетчер ГПАТП
Специалисты:					
Инженер – программист	Лобынин А.А.	12	высшее	35	Внешний найм
	Шинкевич М.А.	10	Высшее	32	Внешний найм

1	2	3	4	5	6
Механик	Сербинов И.П.	3	Среднее професси ональное	24	Водитель ГПАТП
	Актионов В.К.	8	Высшее	30	Внешний найм
Механик	Марасулов С.С.	9	Среднее професси ональное	31	Электромонтер ГПАТП
	Лауман А,В.	12	Среднее професси ональное	34	Внешний найм
Ведущий экономист	Тарусова Т.М.	6	Незаконч енное высшее	30	Диспетчер ГПАТП
	Лошкарева О.А.	14	Высшее	38	Внешний найм
Инженер по ОТ и БДД	Викулов К.С.	11	Среднее професси ональное	34	Слесарь ГПАТП
	Белоусов Е.К.	7	Высшее	31	Внешний найм
Инженер по профилактич ескому осмотру	Козлов Д.О.	8	Среднее професси ональное	29	Водитель ГПАТП
	Дыдко Н.Н.	12	Среднее професси ональное	37	Внешний найм
Инженер по профилактич ескому осмотру	Гринько В.Е.	1	Среднее професси ональное	24	Водитель ГПАТП
	Ноздраченк о О.О.	9	Среднее професси ональное	31	Внешний найм
Контролер пассажирско го транспорта	Тиунова О.Г.	11	Среднее професси ональное	33	Контролер ГПАТП
	Масленнико ва В.С.	4	Высшее	25	Внешний найм

1	2	3	4	5	6
Контролер пассажирского транспорта	Голева А.Е.	12	Среднее профессиональное	34	Внешний найм
	Егупова Д.Ю.	2	Среднее профессиональное	24	Внешний найм
Контролер технического состояния ТС	Мокров В.Б.	5	Незаконченное высшее	28	Водитель ГПАТП
	Пузиков О.Ю.	6	Среднее профессиональное	30	Внешний найм
Бухгалтер	Камалова Е.Е.	2	Среднее профессиональное	24	Внешний найм
	Королева О.А.	14	Высшее	37	Внешний найм
Бухгалтер	Баракшаева Я.В.	10	Незаконченное высшее	34	Внешний найм
	Демина К.В.	8	Незаконченное высшее	31	Внешний найм

Данные таблицы 18 показывают рекомендуемый кадровый резерв ГПАТП, соответствующей концепции формирования, предложенной в рамках дипломной работы. Как показывает таблица, данный резерв предполагает минимум двух кандидатов на занятие должности, выбор которых будет осуществляться по направлениям: образование, стаж работы, перспективы, повышение квалификации и стажировка. Необходимо также отметить, что в рамках дипломной работы повышение квалификации и стажировку в рамках ГПАТП для повышения квалификационного уровня предлагается проводить систематически для работников кадрового резерва.

Далее рассмотрим состав кадров (10 человек), готовых к получению высшего образования.

В настоящее время в Кемеровском государственном сельскохозяйственном институте обучается на 2 курсе Мокров В.Б., специальность - Наземные транспортно – технологические комплексы, профиль Автомобили и тракторы. Отзывы об институте самые наилучшие, в связи, с чем в настоящее время уже планируют поступление на данную специальность 3 человека, работающих в должности водителей. Данная специальность полностью соответствует квалификационным требованиям, которые предъявляются к должности инженера и механика.

Можно выделить следующую последовательность этапов для формирования кадрового резерва из состава работников организации:

1. Информирование работников на планерках об организации данного мероприятия.
2. Ознакомление работников специалистов по кадрам с необходимыми квалификационными требованиями.
3. Сбор резюме с работников, которые готовы на включение в кадровый резерв.
4. Оценка резюме совместно со специалистом по кадрам, директором ГПАТП, непосредственным руководителем, который способен полностью охарактеризовать профессиональные возможности работника.
5. Принятие решения о включении в кадровый резерв.
6. Сбор всех поданных на конкурс, но отклоненных от включения резюме для последующего наблюдения за работниками и оценки их профессионализма, развития, стремлений и навыков.

3.3 Эффективность предлагаемых мероприятий

Анализируя данные мероприятия можно отметить, что финансовые затраты на их организацию незначительные, за исключением обучения и повышения квалификации работников ГПАТП, включенных в кадровый

резерв. В среднем на курсы повышения квалификации организация в 2016 году тратила 3200 рублей в месяц, следовательно, можно ориентироваться на данную сумму.

Наибольший эффект от реализации данных мероприятий – социальный. Работники, получая возможность включения в кадровый резерв и в перспективе, построение карьеры в организации, получают признание со стороны организации и руководства; это повышает их самооценку и заставляет стремиться к получению высшего образования и повышению квалификации. Так как работники указывают на стабильность состояния в организации в случае включения в кадровый резерв, то можно говорить о потенциальном снижении текучести кадров, что снижает и затраты, которые связаны с поиском, наймом и подготовкой новых работников. Стремление работников включения в кадровый резерв заставляет работников стремиться к максимальным показателям качества работы, так как это ориентирует руководство на включение, в этом случае речь идет о повышении производительности труда, в чем заинтересована как организация, так и сам работник.

Выводы по главе 3.

Предлагаемые мероприятия, позволяющие сформировать систему управления кадровым резервом, включают три основных направления:

1. Формирование сферы ответственности за реализацию мероприятий по управлению кадровым резервом, в частности, постановка системы управления специалистом по кадрам.

2. Использование в системе формирования кадрового резерва процесса ротации кадров ГПАТП.

3. Включение в сферу формирования кадрового резерва должностей специалистов.

Для оценки эффективности рекомендуемых мероприятий в ГПАТП был проведен опрос среди работников в возрасте до 35 лет, который

позволил определить, что такие направления работы с кадровым резервом являются, востребованы, работники готовы повышать свою квалификацию для включения в кадровый резерв; они отдают предпочтение работе именно в этой организации.

В результате были сформирован график – календарь работы с кадровым резервом, составлена программа работы с кадровым резервом, сформирован кадровый резерв, включающий работников, которые приходят в организацию на условиях внешнего найма, а также по системе ротации кадров.

Основной эффект, который может быть получен от реализации рекомендуемых мероприятий, социальный.

Заключение

В рамках дипломной работы была поставлена цель – разработать стратегию управления кадровым резервом в рамках исследуемой организации. Для достижения цели последовательно решались поставленные задачи, решение которых позволяет сделать следующие выводы.

Кадровый резерв – это состав сотрудников, которые прошли подготовительный отбор и обладают необходимым потенциалом, который позволяет им выполнять обязанности на новом рабочем месте работы. Кадровый резерв может по своей сути формироваться для любых групп работников, но поскольку такие действия требуют и финансовых затрат, и оценки, и временных затрат, то для повышения эффективности кадровые резервы создаются преимущественно для категорий руководящих работников – менеджеров среднего и высшего звена, которые обеспечивают административную работу, которая координирует деятельность любой организации. Работа с кадровым резервом задана тремя основными направлениями – формирование, работа и ежегодная аттестация.

Целью управления кадровым резервом является — повышение эффективности использования человеческих ресурсов; обеспечение потребности в кандидатах на замещение должностей различного уровня; проведение единой кадровой политики в вопросах карьерного и профессионального роста сотрудников. Менеджер по управлению персоналом должен нести ответственность за организационное и методическое обеспечение деятельности, он же обеспечивает текущую работу по формированию потребности в кадровом резерве, пополнению и развитию кадрового резерва (выявление потенциальных кандидатов, оценка, отбор, обучение).

Особенностью кадровых резервов в сфере перевозок является, прежде всего, то, что как таковые кадровые резервы фактически отсутствуют;

основной источник формирования кадрового резерва – внешний, что связано в том, что, несмотря на достаточно большой кадровый состав, он обладает преимущественно низкой квалификацией, что не позволяет использовать работников для ротации внутри организации.

Базой исследования являлось государственное пассажирское автотранспортное предприятие пгт.Яшкино Кемеровской области. В результате проведенного анализа кадрового потенциала было выявлено, что большинство работников работают в ГПАТП достаточно длительное время, большинство работников среднего возраста 35-45 лет, в категории АУП – в основном возраст 45-55 лет, в категории специалистов – 45-65 лет. В категориях АУП и специалистов все имеют высшее профессиональное образование, у остальных работников – среднее или начальное профессиональное образование, также есть работники со средним общим образованием. Кадровый резерв предусмотрен в организации на должности АУП: директора, главного бухгалтера, главного инженера, начальника отдела эксплуатации и старшего диспетчера.

В результате проведения анализа и выполнения системы оценки существующего кадрового резерва было выявлено, что кадровый резерв представляет собой в ГПАТП достаточно формальную структуру, которая не работает в реальной практике, а существует только на бумаге. Кадровый резерв ориентирован на должности АУП, он не учитывает должности специалистов. Основной набор ведется на условиях внешнего найма, что значительно снижает эффективность кадровой политики. Всего в кадровом резерве выделено пять должностей, из которых должность директора планируется в Яшкинской районной Администрации, а четыре должности планируются в рамках ГПАТП.

Для решения выявленных проблем были разработаны и спланированы мероприятия, позволяющие осуществлять процесс управления кадровым резервом:

Установление обязанности по управлению кадровым резервом за специалистом по кадрам, который обеспечивает работу с использованием рекомендуемых форм: программы работы с кадровым резервом, анализом о должностях АУП и специалистов, оценке потребностей в повышении квалификации, данных по стажировке в рамках ГПАТП, графике – календаре.

Также было рекомендовано включить в кадровый резерв помимо должностей АУП должности специалистов, что значительно расширят возможности как самой организации по работе с потенциальными работниками, так и работников, которые трудятся в организации.

В рамках третьего мероприятия было предложено включить в кадровый резерв работников ГПАТП, что позволит создать необходимый уровень мотивации, а самому предприятию получить возможность привлечения опытных специалистов, которые длительное время работают в организации и обладают опытом, навыками, знаниями и умениями, а также стремлением к повышению квалификации.

Основной эффект от реализации рекомендуемых мероприятий – социальный, выражается в том, что организация получает опытных работников, которые готовы в любой момент занять должность, эти люди не требуют адаптации, их достижения и показатели работы можно контролировать на протяжении всей трудовой жизни в рамках ГПАТП. Следствием включения в кадровый резерв является повышение производительности труда и снижение текучести кадров.

Список используемых источников

1. Авилов А. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители // Кадровик. – 2012. - №12. – С.6-16.
2. Анисимова И. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации // Кадровик. – 2012. - №11. – С.19-24.
3. Бабурин А. Технология управленческого мониторинга / А.Бабурин, Ю.Грызенова // Кадровик. – 2014. - №8. – С.24-29.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом: учебник. – М.: Проспект, 2013. – 254 с.
5. Вершинин Е.Е. Менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006.
6. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2012. – 480 с.
7. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2011. – 416 с.
8. Вычугов Д.Д. и др. Практикум по менеджменту, Деловые игры: уч. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2011. – 290 с.
9. Ветошкина Т. Формирование менеджмента качества персонала // Кадровик. – 2010. - №1. – С.42-47.
10. Грачев В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. – 2011. - №5. – С.36-50.
11. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному // Кадровик. – 2012. - №9. – С.5-10.
12. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106.
13. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 455 с.

14. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 271 с.
15. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. – М.: Логос, 2011. – 180 с.
16. Засыпкин Игорь Викторович. Кадровый менеджмент в системе органов внутренних дел: учебное пособие/И. В. Засыпкин, О. А. Мусатова, Ю. В. Николаева Москва: Русимпо, 2013. - 216 с.
17. Иванова-Швец Л. Перспективы аутплейсмента в России // Кадровик. – 2011. - №1. – С.159-164.
18. Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения // Кадровик. – 2011. - №3. – С.129-135.
19. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – М.: 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. -388 с.
20. Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 216 с.
21. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И. А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 450 с.
22. Кибанов А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. – 2012. - №12. – С.32-43.
23. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2012. – 244 с.
24. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2010. - №12. – С.44-50.
25. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М.
26. Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 290 с.

27. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 315 с.
28. Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. – 2011. - №1. – С.86-98.
29. Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала // Кадровик. – 2011. - №2. – С.115-124.
30. Магура М.И., Курбанова М.Б. Современные персонал-технологии. – М., 2013. - 280 с.
31. Майкл Армстронг. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М., 2012. – 516 с.
32. Макарова И.К. Управление персоналом: учебник. – М., 2002.
33. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2011. - №2. – С.82-90.
34. Петрова Н. Вначале самолеты... ну а энергия, характер, интеллект – потом (подбор и оценка персонала) // Управление персоналом. – 2012. - №5. – С.46-49.
35. Половинко В. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу // Кадровик. – 2011. - №3. – С.76-85.
36. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 255 с.
37. Токарева // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С.12-34.
38. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 414 с.
39. Чередниченко И.П. Психология управления: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2004.
40. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. – 2010. - №1. – С.6-11.
41. Шутов И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала // Управление персоналом. – 2011. - №9. – С.34-39.

42. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 377 с.

43. Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – М.: 2012. - 160 с.

ОТЧЕТ о проверке на плагиат

Тема ВКР Управление кадровым резервом (на примере Яшкинского государственного пассажирского автотранспортного предприятия Кемеровской области)

Объем оригинальности – 88,68%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 11,32%

Копия отчета с указанием заимствованных источников

Источник	Ссылка на источник	Коллекция/модуль поиска	Доля в отчёте	Доля в тексте
[1] TPU_VKR_25007.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU174246.pdf	Томский политехнический университет	5.82%	5.82%
[2] TPU_VKR_24744.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU172923.pdf	Томский политехнический университет	0.18%	5.47%
[3] TPU_VKR_25256.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU176395.pdf	Томский политехнический университет	0.03%	5.47%
[4] Основная образовател...	http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2	Интернет (Антиплагиат)	0%	2.59%
[5] TPU_VKR_21160.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU152093.pdf	Томский политехнический университет	0.08%	2.57%
[6] Совершенствован ие си...	http://diplomba.ru/work/22222#2	Интернет (Антиплагиат)	2.46%	2.46%
[7] TPU_VKR_25468.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU178346.pdf	Томский политехнический университет	0%	2.08%
[8] Положение о ВРК (2/3...	http://tpu.ru/f/2039/vkr.pdf#2	Интернет (Антиплагиат)	0%	2.02%
[9] Курсовая: "Понятие, ...	http://sinp.com.ua/work/341337/Ponyatie-celi-vidy-etapy	Интернет (Антиплагиат)	0.08%	1.96%
[10] Повышение квалификац...	http://diplomba.ru/work/23451#3	Интернет (Антиплагиат)	0.06%	1.81%
[11] TPU_VKR_25394.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU177660.pdf	Томский политехнический университет	0%	1.79%
[12] TPU_VKR_24944.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU173887.pdf	Томский политехнический университет	0.05%	1.63%
[13] TPU_VKR_24916.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU173758.pdf	Томский политехнический университет	0%	1.61%
[14] TPU_VKR_25061.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU174616.pdf	Томский политехнический университет	0%	1.5%
[15] TPU_VKR_24804.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU173277.pdf	Томский политехнический университет	0%	1.47%

		университет		
[16] Криушова, Анастасия ...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004707000/rsl01004707...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1.11%
[17] ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАДЕЖНОС...	http://www.science-education.ru/119-15103	Интернет (Антиплагиат)	0.89%	0.89%
[18] Совершенствование пр...	http://diplomba.ru/work/22268#4	Интернет (Антиплагиат)	0.04%	0.72%
[19] Программа вступитель...	http://l.120-bal.ru/ekonomika/20397/index.html	Интернет (Антиплагиат)	0.16%	0.66%
[20] Анализ конкурсного о...	http://diplomba.ru/work/123795	Интернет (Антиплагиат)	0.02%	0.6%
[21] Кулюкина, Евгения Се...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004915000/rsl01004915...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.33%
[22] Резюме Управляющий а...	http://www.superjob.ru/resume/cv-2725789.html?keys%5B0%5D=%C...	Интернет (Антиплагиат)	0.32%	0.32%
[23] Скачать/bestref-2015...	http://www.bestreferat.ru/archives/16/bestref-201516.zip	Интернет (Антиплагиат)	0.24%	0.27%
[24] Удовикова, Алла Алек...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002869000/rsl01002869...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.18%	0.26%
[25] Отчет: "Подготовки п...	http://westud.ru/work/270331/Podgotovki-personala-v-kompanii	Интернет (Антиплагиат)	0.06%	0.26%
[26] Разработка программы...	http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65625b2bc78b5c53b...	Интернет (Антиплагиат)	0.25%	0.25%
[27] Сороко, Андрей Викто...	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005087000/rsl01005087...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.25%
[28] Абдряшитова, Ания Иб...	http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006765000/rsl01006765...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.25%
[29] Бухгалтерия	http://ru.wikipedia.org/wiki/Бухгалтерия	Интернет (Антиплагиат)	0.18%	0.18%
[30] Развитие системы упр...	http://coolreferat.com/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%...	Интернет (Антиплагиат)	0%	0.16%
[31] Отбор персонала в ко...	http://www.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=497026	Интернет (Антиплагиат)	0.09%	0.12%
[32] Кадровый резерв: тех...	http://bibliofond.ru/view.aspx?id=665212#2	Интернет (Антиплагиат)	0.09%	0.09%
[33] Галанин, Олег Андрее...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004830000/rsl01004830...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.07%

[34] Фокин, Константин Бо...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004742000/rsl01004742...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.07%
[35] Галузо, Елена Алекса...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003422000/rsl01003422...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.05%
[36] Шавырина, Татьяна Ал...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003333000/rsl01003333...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.04%
[37] Бунатян, Александр Н...	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005078000/rsl01005078...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.04%
[38] Борисова, Юлия Влади...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004944000/rsl01004944...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.04%
[39] Формирование кадрово...	http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65625b3ac78a4d53b...	Интернет (Антиплагиат)	0.04%	0.04%
[40] Елсукова, Юлиана Юрь...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003027000/rsl01003027...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.03%
[41] Источник 41		Цитирования	0.03%	0.03%
[42] Социология	http://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2010/21.pdf	Интернет (Антиплагиат)	0.02%	0.02%

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И13	Комарова Ирина Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макаренко Наталья Ивановна	к.ф.н., доцент		