

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность 0808400 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Кадровый резерв: технологии формирования и использования (на примере ОАО Томская дистанция пути)

УДК 005.966:625.1(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
311и11	Янчук Наталья Николаевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Кафедра истории и философии науки и техники, Доцент	Погукаева Наталия Вячеславовна	Доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



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

Институт электронного обучения
Направление подготовки (специальность) 0808400 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
_____ Грубникова Н.В.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврская работа

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

Студенту:

Группа	ФИО
311и11	Янчук Наталья Николаевна

Тема работы:

**Кадровый резерв: технологии формирования и использования (на примере
ОАО Томская дистанция пути)**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

17.06.2016

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

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

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является Томская дистанция пути - филиала ОАО «РЖД».

Предметом исследования – является кадровый резерв Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД».

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Цель выпускной квалификационной работы исследовать совершенствование работы с кадровым резервом на примере Томской дистанции пути – филиала ОАО «РЖД».</p> <p>Теоретическим основанием работы являются труды по формированию кадрового резерва была освещена в работах таких известных российских экономистов, как А.Н. Аверин, Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, О.Л. Виханский, Т.О. Гордеев, И.Б. Дураков, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, Б.Л. Еремин, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, В.П. Кокорев, Г.К. Копейкин, Н.А. Саломатин, Р.С. Седегов, Н.Д. Стрекалов, В.В. Травин, В.В. Черепанов и других.</p> <p>Формирование системы управления кадровым резервом руководителей структурных подразделений и предприятий в межотраслевом аспекте рассматривалась применительно к современным условиям хозяйствования такими видными учеными, как Р.А. Баткаев, Н.А. Волгин, Л.М. Гатовский, Я.И. Гомберг, Б.М. Генкин, Е.И. Налустин, М.В. Карлова, Д.Н. Карпухин, Ю.П. Кокин, АА. Никифорова, Г.Э. Слезингер, Т.Н. Шатова, С.А. Шапиро.</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Глава 1 Теоритические и методические основы формирования работы с кадровым резервом в организации</p>	<p>Погукаева Наталия Вячеславовна</p>
<p>Глава 2 Анализ работы с кадровым резервом на примере Томской дистанции пути – филиала ОАО «РЖД».</p>	<p>Погукаева Наталия Вячеславовна</p>
<p>Глава 3 Управление кадровым резервом Томской дистанции пути – филиала ОАО «РЖД».</p>	<p>Погукаева Наталия Вячеславовна</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>Глава 1,2,3 – написаны на русском языке.</p>	
<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>22.12.2015</p>

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Кафедра истории и философии науки и техники, Доцент	Погукаева Наталия Вячеславовна	Доцент		22.12.2015

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З11и11	Янчук Наталья Николаевна		22.12.2015

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность подготовки – 0808400 «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:	17.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
1.01.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.01.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
15.02.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
10.03.2016	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
Кафедра истории и философии науки и техники,	Погукаева Наталия Вячеславовна	Доцент		

Доцент				
СОГЛАСОВАНО:				
Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 89 страниц, 21 таблица, 45 источников.

Ключевые слова: кадровый резерв, мотивация персонала, текучесть кадров, резервист, компетенция, кандидат.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является Томская дистанция пути – филиала ОАО «РЖД».

Целью работы является совершенствование работы с кадровым резервом на примере Томской дистанции пути – филиала ОАО «РЖД».

В результате исследования были разработаны несколько методик по использованию кадрового резерва в управлении персоналом организации.

Степень внедрения: рекомендации по разработке кадрового резерва в Томской дистанции пути – филиала ОАО «РЖД»

Область применения: рекомендации по кадровому резерву, могут быть использованы на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Социальная/экономическая эффективность/значимость работы: кадровый резерв с предложенными способами способствует улучшению экономической эффективности организации.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Управление персоналом: это целенаправленная деятельность руководителей управления организацией и работников подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции, стратегии кадровой политики, методы, принципы и технологию управления персоналом

Управление: функция организованных систем, обеспечивающая сохранение определенной структуры, поддержание деятельности, реализацию программ и целей. Социальное управление – воздействие на общество с целью сохранения качественной специфики, его упорядочения, совершенствования и развития. Разделяют стихийное управление и сознательное.

Текущая текучесть кадров - показатель, демонстрирующий частоту устройства и увольнения сотрудника. То есть, насколько долго работник остается на своем рабочем месте.

Мотивация труда: это побуждения к труду, определяющие отношение работника к труду и его рабочее поведение.

Кадровый резерв : группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Оперативный резерв – это сотрудники, которые уже замещают вышестоящих руководителей и готовы занять вышестоящие должности.

Перспективный резерв – это сотрудники, имеющие высокий потенциал, но нуждающиеся в дополнительном обучении.

Содержание

Введение	10
1. Теоритические и методологические основы формирования и работы с кадровым резервом в организации	14
1.1 Кадровый резерв и его роль в системе управления персоналом.....	14
1.2 Виды кадрового резерва и принципы его формирования.....	20
1.3 Формирование кадрового резерва.....	25
2. Анализ работы с кадровым резервом на примере Томской дистанции пути–филиала ОАО	43
2.1 Общая характеристика Томской дистанции пути – филиала ОАО.....	43
2.2. Кадровая политика Томской дистанции пути – филиала ОАО.....	49
2.3. Анализ формирования кадрового резерва Томской дистанции пути – филиала ОАО.....	61
3. Управление кадровым резервом в Томской дистанции пути – филиала ОАО	73
3.1. Рекомендации по управлению кадровым резервом в Томской дистанции пути – филиала ОАО.....	73
3.2 Оценка эффективности работы с кадровым резервом.....	90
Заключение	98
Список использованной литературы	102

Введение

В современных условиях управление профессиональным развитием превратилось в ключевой элемент управления организацией. Формами профессионального развития являются планирование и развитие карьеры, профессиональное обучение, подготовка резерва руководителей.

Современные организации заинтересованы и способствуют профессиональному росту своих сотрудников на всех уровнях иерархии. Однако существует группа должностей, которым уделяется особое внимание. Это должности руководителей, оказывающих исключительное влияние на развитие организации. Способность выявлять и успешно готовить будущих руководителей является сегодня важнейшим фактором успеха в конкурентной борьбе. Поэтому особое внимание уделяют подготовке сотрудников для занятия ключевых должностей - руководителей.

Актуальность темы исследования определяется тем, необходимостью функционирования данной организации, укомплектованного кадрами надлежащей компетенции и высокой квалификации. Для удержания и развития наиболее перспективных сотрудников с высоким профессиональным потенциалом, в организации создается специальная система работы с резервом: подбора, развития и перемещения, будущих руководителей и рассматривают управление этой системой как стратегически важную задачу. Подготовка преемников представляет собой сложный многоступенчатый процесс, требующий постоянного внимания со стороны высшего руководства, специалистов по профессиональному развитию, поддержки руководителей подразделений. Значимая роль в работе с кадровым резервом отводится кадровым органам. Анализируя их работы, можно отметить, что в настоящее время они активно заняты поисками в области создания системы диагностики кадров управления. От того, насколько эффективно будет работать эта система, во многом будет зависеть

успех всей организации, поэтому управление ею составляет один из приоритетов руководства.

Однако в данной области имеются проблемы. Данная задача недостаточно изучена применительно к новым условиям хозяйствования, ее решение не обеспечено необходимыми, отвечающими современным требованиям, нормативно-методическими и аналитическими материалами, соответствующими развивающемуся рынку труда. Недостаточная изученность механизма управления кадровым резервом в современных условиях приводит к тому, что потребности организации в человеческих ресурсах полностью не удовлетворяются, что снижает эффективность их работы. Нередко руководящий состав недооценивает объективную необходимость достижения поставленных целей в работе с резервом кадров. В некоторых случаях нет взаимодействия между функциональными подразделениями и кадровыми органами, система аттестации недостаточно ориентирована на решение вопросов резерва кадров, не созданы единые модели диагностики и подготовки кандидатов на вышестоящие должности.

Таким образом, сложность и многообразие проблем формирования резерва кадров определяют актуальность темы исследования.

Проблематике формирования кадрового резерва была освещена в работах таких известных российских экономистов, как А.Н. Аверин, Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, О.Л. Виханский, Т.О. Гордеев, И.Б. Дураков, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, Б.Л. Еремин, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, В.П. Кокорев, Г.К. Копейкин, Н.А. Саломатин, Р.С. Седегов, Н.Д. Стрекалов, В.В. Травин, В.В. Черепанов и других.

Формирование системы управления кадровым резервом руководителей структурных подразделений и предприятий в межотраслевом аспекте рассматривалась применительно к современным условиям хозяйствования такими видными учеными, как Р.А. Баткаев, Н.А. Волгин, Л.М. Гатовский, Я.И. Гомберг, Б.М. Генкин, Е.И. Налустин, М.В. Карлова, Д.Н. Карпухин, Ю.П. Кокин, А.А. Никифорова, Г.Э. Слезингер, Т.Н. Шатова, С.А. Шапиро.

Благодаря их научным трудам и богатому опыту формирования кадрового резерва, современные российские организации могут эффективно управлять своими кадрами.

Целью работы является совершенствование работы с кадровым резервом на примере Томской дистанции пути – филиала ОАО «РЖД», г. Томска.

Для реализации поставленной цели необходимо решить задачи:

- исследовать теоретические и методологические основы формирования и работы с кадровым резервом;
- проанализировать состав и структуру персонала Томской дистанции пути – филиала ОАО «РЖД» по стажу работы, образованию, профессии, полу и возрасту;
- провести анализ формирования и развития кадрового резерва в Томской дистанции пути – филиала ОАО «РЖД»;
- разработать рекомендации для совершенствования работы с кадровым резервом в Томской дистанции пути – филиала ОАО «РЖД»

Предметом данного исследования является кадровый резерв.

Объект исследования: Томская дистанция пути - филиала ОАО «РЖД», г. Томск.

Источниками при выполнении данной работы послужили научные исследования ряда вышеназванных авторов, статьи из специализированных журналов: «Управление персоналом», а также данные социологических исследований.

Информационной базой для работы послужила финансовая и статистическая отчетность организации Томской дистанции пути – филиала ОАО «РЖД» за период 2015 г.

В работе использовались следующие методы исследования: анализ документов, группировки, сравнение, наблюдение, беседа, анкетирование.

Новизна результатов исследования заключается в разработке методических подходов и инструментов, практических рекомендаций по

совершенствованию системы управления кадровым резервом в современных организациях.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что результаты исследования в области кадрового резерва могут быть полезны в практике управления персоналом другим организациям в процессе работы с кадровым резервом.

Глава 1. Теоритические и методологичесике основы формирования и работы с кадровым резервом в организации.

Для реализации главы 1 необходимо исследовать теоритические и методологические основы формирования и работы с кадровым резервом в организации.

Данная глава содержит три параграфа. Для этого мы разберем какова роль кадрового резерва в системе управления персоналом, виды кадрового резерва и его формирование и сделаем выводы.

1.1 Кадровый резерв и его роль в системе управления персоналом

Задача данного параграфа разобраться какова роль кадрового резерва в системе управления персоналом.

Выясним для чего нужен кадровый резерв, его задачи. Причины формирования кадровго резерва, почему организация предпочитает готовить собственный персонал.

В последнее время спрос на талантливых лидеров в современном деловом мире значительно превосходит предложение. Острая нехватка людей, имеющих квалификацию, необходимую для того, чтобы занять важные руководящие посты - одна из самых серьезных проблем и в сфере управления персоналом.

Кадровый резерв - это высокопотенциальные сотрудники организации, планируемые для горизонтального и вертикального перемещения на конкретные должности. [1.34]

Формирование кадрового резерва является составной частью развития персонала и планирования карьеры. Работа с кадровым резервом тесно взаимосвязана с другими технологиями управления персоналом.

Наличие кадрового резерва обеспечивает преемственность и устойчивость управления предприятием и его подразделениями, позволяет заранее на плановой основе по научно-практической обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие

замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования организации, так как позволяет своевременно обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки, увольнения работников.

Есть еще ряд важных причин формирования кадрового резерва.

В первую очередь, это мотивация персонала. Вначале сотрудников мотивирует возможность профессионального развития, затем - карьерного роста. Наличие грамотно организованного кадрового резерва в организации уменьшает текучесть кадров, позволяет повысить отдачу от сотрудников. Для работающих сотрудников кадровый резерв становится «мостиком» в новые возможности. Специалисты по персоналу могут сохранить ценных сотрудников для организации, продлить время их работы в организации за счет развития и ротации.

Другая причина: возможность сохранения знаний и опыта в организации. Кадровый резерв необходим на все позиции в организации, в том числе исполнительские. Не всегда мы можем взять готового специалиста с «улицы». Работа с кадровым резервом с помощью организации стажировок позволяет передать опыт от зрелых специалистов молодым. Рано или поздно любой сотрудник достигает «потолка» на своей позиции. Сотрудник перестает стараться как прежде, если его не мотивировать чем-то значимым для него. В этот момент его внимание необходимо занять чем-то еще, например, сделать наставником. Он может уйти и унести вместе с собой ценные для организации наработки. На своем рабочем месте сотрудник не должен работать больше определенного времени.

Текучесть кадров в организации неизбежна и должна быть прогнозируема. Необходимо самим своевременно обновлять состав, высвобождать места более способным и мотивированным, иначе

организацию ждет застой. Отсюда вытекает следующая причина формирования кадрового резерва: это диагностика, возможность проявиться новым талантам и выявить сотрудников с неадекватной самооценкой. Кроме того, это экономия денег, т.к. сокращается время на поиск и адаптацию руководителей со стороны. Работающий в организации сотрудник из группы резерва обычно гораздо более эффективен, он лоялен, знаком с особенностями организации. Кроме того, когда приходит новый человек, не факт, что он приживется в организации и сможет в ней что-то изменить, даже имея опыт. Практика показывает, что неудачная расстановка на топовые позиции в организации может привести ее к кризису.

Каждая организация делает свой выбор с точки зрения соотношения приема новых сотрудников и внутреннего набора, т.е. назначения на руководящие должности сотрудников, которые уже работают в данной организации и которые, чтобы занять вакантную должность руководителя, зачисляются в резерв и проходят необходимую для этого подготовку. Некоторые авторы указывают на необходимость сочетания этих двух методов. Например, В.В.Травин и В.А.Дятлов утверждают, что «на практике доказано, что не следует замещать вакансии, используя исключительно внутренние резервы. Это должно быть нормой, однако очень важно, чтобы подобный подход в управлении не приводил к застою и изоляционизму. Чем больше организация, тем более желателен приход в нее новых людей. Все в организации должны понимать, что люди должны периодически приходить извне даже на высшие должности, и вновь прибывшие в организацию должны пользоваться таким же уважением, как старожилы, которые росли как положено».

Однако большинство зарубежных и российских организации делают основной упор на продвижение на руководящие должности своих сотрудников, используя заблаговременную подготовку резерва на выдвижение. Результаты многочисленных исследований, которые проводились в средних и крупных организациях, работающих в разных

странах мира, показывают, что подавляющее большинство из них стремится заполнять от 70 до 80 % освобождающихся вакансий руководящих должностей (от линейного руководителя и выше) своими сотрудниками. Более того, практически все организации с высокими производственными показателями, как правило, внедрили у себя системы обеспечения преемственности руководства.

В своем решении растить собственных руководителей или нанимать новых сотрудников извне организации руководствуются двумя принципами: имеется ли сотрудник с подходящим профессиональным опытом, и насколько срочно необходимо заполнить вакансию.

Если сотрудников с необходимым опытом нет, а приобретение этого опыта связано с большими временными и финансовыми затратами, то организация скорее прибегает к подбору персонала со стороны. Если время есть, а потребность в специалистах оценивается как постоянная, задача будет решена с помощью программы развития, и со временем организация будет заполнять подобные позиции внутренними кандидатами.

Существует ряд основных причин, в силу которых организации предпочитают готовить собственный персонал для занятия ключевых позиций и используют для этого систему кадрового резервирования.

В числе таких причин можно назвать следующие:

- привлечение персонала извне менее выгодно, чем использование внутреннего кадрового потенциала. Внешний набор связан с необходимостью как включения нового сотрудника в культуру организации, так и обязательной адаптации на новом рабочем месте. Если в организации освобождается место, например руководителя высшего звена, и она вынуждена пригласить специалиста со стороны, то последнему требуется от трех до шести месяцев, чтобы познакомиться с делами организации, от года до трех лет - чтобы быть признанным «своим», от двух до пяти лет - чтобы впитать культуру организации. У уже работавшего в данной организации руководителя подобных проблем не возникает;

- при использовании системы кадрового резервирования для привлечения кандидатов из своих сотрудников в организации формируется определенный «задел» потенциальных руководящих работников. Организация получает возможность обеспечивать свои долговременные потребности в руководителях, а также проводить экстренные замены в случае непредвиденного ухода кого-либо из руководителей на любом уровне управления;

- обеспечивается преемственность руководства, что способствует последовательности стратегического курса организации, позволяет сформировать четкие корпоративные ценности и внедрять последующие новации или изменения с их учетом;

- сокращаются потери, связанные с временно пустующим рабочим местом руководителя. Поиск кандидатов со стороны, как правило, приводит к потере тех или иных благоприятных возможностей и к неспособности организации реализовать некоторые весьма выгодные инициативы, пока рабочее место пусто;

- система преемственности руководства, для которого формируется кадровый резерв, весьма позитивно сказывается на персонале в целом. Если сотрудники знают, что могут получить повышение, это положительно влияет на их моральный настрой и способствует формированию сильной организационной культуры. Обычно люди стремятся поступать на работу и долгое время оставаться в организации, которая заботится об их профессиональном росте. Основная причина того, что служащие с высоким потенциалом увольняются, заключается в низком темпе их карьеры. Продвижение своих сотрудников хорошо согласуется с политикой расширения полномочий, которая способствует тому, что персонал стремится принимать на себя дополнительную ответственность, не боится рисковать, точнее оценивает возможные результаты своей деятельности и растет, достигая все более и более значительных успехов. Если же

работников не продвигают по служебной лестнице, организация рискует потерять очень хороших работников и их интеллектуальный капитал;

- организация обычно обладает намного более полной информацией о слабых и сильных сторонах своих внутренних кандидатов, об их способностях, эффективности их работы, чем о кандидатах со стороны. Это позволяет организации принимать значительно более обдуманые и точные решения при отборе кандидатов, что особенно важно, если организация ищет нового руководителя высшего уровня управления. Ошибка при найме такого работника обходится очень дорого;

- подготовленный, правильно расставленный по рабочим местам руководящий персонал принимает более эффективные и обдуманые решения.

Конечно, любой организации приходится черпать извне новые идеи, привлекать людей с новыми навыками и опытом, однако для достижения долговременного успеха необходима надежная стратегия, основанная на формировании постоянного внутреннего источника пополнения руководящих кадров.

Сделаем вывод по этому параграфу. Для достижения рассмотренных целей и результатов, как связанных с развитием потенциала работников, повышением их мотивации к труду, сохранением лучших кадров, так и направленных на улучшение деятельности организации, необходимо создавать эффективную систему кадрового резервирования.

С помощью кадрового резерва решаются несколько задач: во-первых, удерживаются лучшие сотрудники, во-вторых, не распыляются деньги на тренинги и на поиск руководителей через дорогостоящие агентства. К тому же, как уже отмечалось, свой сотрудник хорошо знает деятельность организации, адаптирован к корпоративной среде, поэтому риск ошибки при выдвижении существенно снижается. Кроме того, по мнению М.Мескона, «продвижение по службе - отличный способ признания выдающегося исполнения работы».

Эффективное воспитание собственных руководителей и обеспечение тем самым преемственности руководства невозможно без развитой и хорошо отлаженной системы кадрового резерва.

1.2 Виды кадрового резерва и принципы его формирования

В данном параграфе мы разберемся в видах кадрового резерва, принципы его формирования, рассмотрим подходы к классификации кадрового резерва.

При серьезном и глубоком отношении к работе с кадровым резервом, на определенном этапе развития возникает проблема категоризации кадрового резерва. В теории и практике управления кадровым резервом существуют различные подходы к классификации кадрового резерва, представленные в таблице 1.1.

Так, в науке принята следующая классификация (типология) кадрового резерва: ближний, среднесрочный, дальний (или стратегический); открытый, закрытый; обезличенный или на конкретную должность.

Оптимальным представляется выделение следующих категорий кадрового резерва (по времени назначения), которое позволяет объединить все достоинства планирования замещений, планирования преемственности и управления талантами.

Стратегический резерв - молодые специалисты или руководители технологического уровня с выявленным управленческим потенциалом, участвующие в программах подготовки, сформированными в соответствии со стратегическими целями развития организации и способные к будущей управленческой деятельности в отдаленной перспективе, которые будут проходить многоступенчатую систему развития, часто не привязанную к подготовке на замещение конкретных должностей.

К этой категории, как правило, относятся резервисты с высоким потенциалом и талантливые сотрудники.

Развитие данной категории резерва относится к процессам управления талантами, планирования преемственности и к стратегическому управлению человеческими ресурсами. В отношении данных сотрудников необходимо разрабатывать ряд мероприятий, имеющих целью их удержание в организации до появления условий для их выдвижения на вышестоящую должность.

Данная группа резерва способна сформировать будущий управленческий потенциал организации.

Оперативный резерв - группа специалистов и руководителей технологического и управленческого уровня, которые прошли обучение и могут претендовать на руководящие должности в ближайшее время, либо выдвижение которых на вышестоящие должности отсрочено в связи с рядом объективных причин. Это наиболее привычное понимание кадрового резерва в системе управления персоналом, не имеющее, как правило, долгосрочной нацеленности на реализацию стратегических целей компании.[3.49].

В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

Используя разные виды кадрового резерва, организация имеет возможность более точно планировать подготовку резервистов в зависимости от временного фактора, а также направленности будущей деятельности каждого работника, связанной с вступлением на руководящую должность или с его карьерой.

Таблица 1.1 Основные подходы к классификации кадрового резерва

Подход к классификации	Категория кадрового резерва	
По виду деятельности	Резерв развития	группа специалистов и действующих руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений. Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры - профессиональную либо руководящую
	Резерв функционирования	группа специалистов и руководителей технологического или управленческого уровня, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру
По времени назначения	Группа А	кандидаты, которые могут быть выдвинуты на высшестоящие должности в ближайшее время
	Группа Б	кандидаты, выдвижение которых планируется в

		ближайшие два-три года	
По степени подготовки	Группа действующего резерва	специалисты и руководители, успешно прошедшие отбор и обучение и готовые к деятельности на новой должности.	
	Группа резерва для обучения и развития	специалисты и руководители, успешно прошедшие отбор и находящиеся в процессе обучения	
По уровню в организации	Резерв на технологический уровень	квалифицированные специалисты, а так же дипломированные специалисты, замещающие рабочие должности	
	Резерв на управленческий уровень	квалифицированные специалисты, руководители технологического уровня, заместители руководителей управленческого уровня	
	Резерв на институционный уровень	заместители руководителей подразделений, руководители управленческого уровня, заместители	

		руководителей институционального уровня	
--	--	--	--

Работа с резервом кадров для выдвижения строится на определенных принципах:

- подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам;
- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение. С учетом того, что подготовка профессионального руководителя с высшим образованием занимает 4-6 лет, а расцвет творческой деятельности человека наступает в 35-40 лет, возраст кандидатов в резерв на выдвижение в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25-30 лет;
- рациональное определение структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов;
- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе гласности.
- гласность в организации работы с резервом для выдвижения.

Вывод по параграфу виды кадрового резерва и принципы его формирования. Звучит так, при отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т.д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т.д.

1.3 Формирование кадрового резерва

В данном параграфе мы рассмотрим формирование кадрового резерва, выясним что это за процесс и каких этапов нужно придерживаться.

Программа формирования резерва - сложный комплексный процесс, который сложно осуществить без наличия соответствующих инструментов, методов и технологий. При организации и проведении этого процесса необходимо придерживаться ряда этапов, от реализации которых зависит эффективность процесса формирования резерва руководителей.

Этап 1. Определение ключевых должностей для подготовки резерва.

Этап 2. Планирование оптимальной численности резервистов под каждую позицию.

Этап 3. Профилирование целевых должностей.

Этап 4 (сквозной). Мероприятия по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва.

Этап 5. Разработка положения о кадровом резерве.

Этап 6. Отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов).

Этап 7. Подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций).

Этап 8. Оценка результатов подготовки резервистов.

Этап 9. Планирование дальнейшей работы с резервом.

Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;
- усовершенствовать продвижение работников по службе;
- определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве.

Определение ключевых должностей.

При определении ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва, вначале проводится анализ организационной структуры и штатного расписания предприятия. Его цель: определение кадровой укомплектованности структурных подразделений организации. При этом необходимо планировать замещение образующихся вакантных позиций, в случае, если резервисты будут назначены на вышестоящие должности. Организация не должна допускать возникновения кадровых «пустот», особенно если речь идет об узких специалистах и редких профессиях, представителей которых сложно найти на внешнем рынке.

Затем проводится возрастной анализ текущего руководящего состава организации, цель которого выявление наиболее критичных позиций с точки зрения срочности подготовки резерва (руководители пенсионного или предпенсионного возраста).

Следующий этап - экспертный анализ позиций высшим руководством организации, цель которого выявление наиболее приоритетных руководящих позиций с точки зрения их вклада в организацию - результат и перспектив высвобождения должности.

Критерии экспертного анализа должностей могут быть следующие:

- вклад в достижение организации;
- перспектива высвобождения (низкая перспектива - должность не планируется высвободить в ближайшие 3-5 лет (не планируется выход сотрудника на пенсию, повышение или ротация);
- количество сотрудников в подчинении (наличие/отсутствие заместителей, кадровая укомплектованность отдела). Отделы, в которых не доукомплектован штат сотрудников, являются дефицитными в отношении потенциальных резервистов.

С учетом важности и ее приоритетности, далее необходимо определить, сколько резервистов потребуется подготовить для каждой целевой должности. Оптимальным количеством резервистов на должность является 2-3 человека. С одной стороны, это «страхует» целевую должность от риска потери резервиста (из-за его ухода из организации или выбывания из программы подготовки резерва). С другой стороны, наличие нескольких претендентов на одну должность, при грамотной политике, создает здоровую конкуренцию между резервистами, повышая их мотивацию к саморазвитию. Результат этого этапа - определено оптимальное количество резервистов для каждой целевой позиции.

Следующий этап профилирование целевых должностей, т.е. проведение анализа ключевых должностей и составление карты компетенций (профиля должности). При формировании резерва необходимо точно знать квалификационные требования, предъявляемые к той должности, на которую зачисляется в резерв специалист, учитывать, какие специальные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае для обеспечения высокопрофессионального руководства. Следовательно цель этапа: определить основные требования к профессиональным и деловым качествам, знаниям и навыкам, которыми необходимо обладать сотруднику для успеха на той или иной должности. Здесь же определяются и дополнительные критерии для отбора кандидатов в резерв (возраст, стаж и т.п.)

Таким образом, для каждой целевой должности составлен профиль, включающий перечень наиболее важных компетенций (профессиональных и деловых), необходимых успешному держателю позиции.

Одной из распространенных ошибок при внедрении программы кадрового резерва является то, что она разрабатывается и обсуждается очень узким кругом лиц и доходит до сотрудников в уже готовом виде как некое нововведение, обязательное к исполнению. Это вызывает у большинства персонала естественную защитную реакцию и резко снижает эффективность

работы программы. В связи с этим, необходимо соблюдать три простых принципа в ходе разработки нового проекта и его внедрения:

- информирование - сотрудникам важно быть в курсе разработки, запуска и работы программы подготовки кадрового резерва. Прежде всего, им необходимо узнать цели и задачи программы, понять, чем она может быть полезна предприятию в целом и лично каждому сотруднику. Недостаточное информирование персонала о нововведении может послужить причиной появления негативных слухов, опасений и привести к непринятию программы резерва частью сотрудников.

- вовлечение - для того чтобы избежать появления ложных представлений и ожиданий от программы подготовки резерва, помимо информирования, необходимо целенаправленно вовлекать персонал в обсуждение проекта, предоставлять возможность открыто высказывать свое мнение о программе, задавать вопросы и выдвигать предложения.

- усиление значимости, т.е. участие в проведении информационных мероприятий и неформальных лидеров организации способно существенно повысить значимость программы и подчеркнуть ее важность для организации.

Важно использовать разнообразные источники информирования:

- встречи с сотрудниками - проведение личных встреч с сотрудниками, информирование их о целях и задачах программы подготовки кадрового резерва.

- печатные материалы - публикации на доске объявлений, информационные буклеты.

- электронные материалы - информационные рассылки по электронной почте, объявления на доске объявлений / создание специального раздела на внутреннем сайте.

И что особо важно: информационное сопровождение программы должно осуществляться на всех этапах ее реализации.

Затем обязательно разрабатывается положение о кадровом резерве:

во-первых, положение помогает структурировать этапы программы, документально зафиксировать зоны ответственности участников программы, четко определить их права и обязанности. Кроме того, положение будет являться важным источником информации о целях, задачах и механизме работы программы подготовки кадрового резерва;

во-вторых, положение, являясь официальным документом организации, подчеркивает важность кадрового резерва для организации и серьезность намерений руководства по отношению к нововведению.

Отбор кандидатов в кадровый резерв.

Следующий этап - это отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов). Данный этап включает в себя: формирование списка кандидатов в резерв; создание резерва на конкретные должности.

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:

- оценка кандидатов;
- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

Следует определить, кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение; какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Выдвижение кандидатов в резерв проводится, как минимум, 3 способами:

1. Выдвижение сотрудника его непосредственным руководителем;
2. Выдвижение сотрудника вышестоящим руководителем;
3. Самовыдвижение сотрудника.

Сотрудники, чьи кандидатуры были заявлены на зачисление в резерв, проводят стандартизированную процедуру отбора, цель которого - выявить

управленческий потенциал сотрудника и его готовность к прохождению программы подготовки.

Отбор целесообразно проводить в 2 этапа:

1) Предварительный отбор - формальное соответствие кандидата требованиям зачисления в кадровый резерв, например с использованием следующих критериев.

2) Основной отбор - оценка потенциала (профессионально - деловые качества) проводится в соответствии с составленным профилем должности для каждой позиции. (Табл.1.2.)

Например оценка следующих компетенций:

- понимание и навыки планирования и организации работы;
- умение анализировать информацию и принимать взвешенные решения;
- лидерские качества, умение выстраивать отношения;
- стремление к результату и ответственность;
- открытость новому и стремление к развитию.

Таблица 1.2 Критерии отбора для зачисления в кадровый резерв

Критерии отбора	Соответствие критериям
Возраст кандидата в резерв	Для всех: не менее 25 лет. Для женщин: не более 40 лет. Для мужчин: не более 45 лет.
Стаж работы в организации	Не менее 3-х лет.
Наличие на предприятии целевых должностей, под которые требуется	Есть/нет

кадровый резерв		
Отсутствие дисциплинарных взысканий за время работы (в течение последних 3-х лет работы в организации)	Есть/нет	
Результативность работы сотрудника за период (предыдущий + текущий год)	Результативность высокая/растет; Результативность средняя; Результативность низкая/падает. Профессиональные достижения: есть/нет.	

Формирование резерва проводится на основе выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности, базирующихся на основе анализа конкретных результатов профессиональной деятельности специалистов, достигнутых на различных этапах их работы в системе управления.

Особое внимание уделяется уровню профессиональной и общеобразовательной подготовки, организаторским и аналитическим способностям, чувству ответственности за результаты работы, целеустремленности, умению обосновывать и принимать самостоятельные ответственные решения.

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании качеств руководителя в резервируемой должности, являются:

- мотивация труда - интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на

перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;

- профессионализм и компетентность - образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;

- личные качества и потенциальные возможности - высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д. При выдвижении в резерв применяются также практические методы: назначение кандидата руководителем коллектива, выполняющего временную задачу; замещение отсутствующего руководителя на время его командировки, болезни, отпуска; стажировка.

Наибольшее распространение получили следующие методы:

- биографический, или метод изучения документов работника;
- получение произвольных устных и письменных характеристик;
- обобщение независимых экспертных мнений;
- психологическое тестирование и самооценка работника.

Рассмотрим их более подробно.

Биографический метод состоит в изучении объективных показателей личности работника по его документам. Он позволяет получить данные, связанные с передвижением работника по должностям и профессиям, с его образованием, квалификацией и другими показателями. Однако этот метод дает неполную картину данных; он не позволяет получить достаточное количество информации об уровне развития личностно-деловых свойств и качеств работника.

В процессе осуществления подбора кандидатов представители отдела кадров ведут длительные беседы с работниками разного уровня по заранее разработанному сценарию. Основная задача таких бесед состоит в

получении большего количества информации об изучаемом работнике с различных точек зрения и по разным направлениям его деятельности.

В последнее время широко применяются методы обобщения независимых суждений, или независимых экспертных мнений. В качестве экспертов привлекаются работники организации, после соответствующей обработки используется как дополнительный источник для принятия решения по индивидуальной работе, профессиональному продвижению работника и т. д.

И наконец, для получения объективной информации о возможностях и способностях работника часто используются методы психологического тестирования, в процессе которых изучаются его личностно-деловые характеристики. Применение таких методов требует особой предварительной подготовки работников, осуществляющих тестирование, и работников, проходящих его. Указанная работа проводится специалистами - психологами или социологами.

При формировании резерва необходимо определить базовые должности для каждой категории руководителей, а также источники комплектования резерва для выдвижения. Например, для замещения должности начальника участка пути базовой является должность мастера дорожного, а источником резерва кадров могут быть:

- работники, прошедшие аттестацию и рекомендованные на выдвижение;
- молодые специалисты, проявившие себя за определенный период в работе как стажеры руководителя;
- рабочие предприятия (организации), оканчивающие высшие и средние учебные заведения без отрыва от производства.

В результате данного этапа формируется итоговый список кандидатов на зачисление в кадровый резерв.

Таким образом, процедура принятия обоснованного решения о выдвижении того или иного работника на руководящую должность из состава резерва должна предусматривать:

- наличие нескольких кандидатов на данную должность;
- оценку профессионально необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью;
- сравнительный анализ оценок качеств кандидатов для выбора наиболее достойного.

Работа с кадровым резервом.

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников - одним из важнейших направлений в работе с резервом является организация подготовки их к должности. По мере дальнейшего изменения механизма управления производством закономерно повышаются требования к профессиональной подготовке руководителя.

Кроме базовой подготовки, в высшем учебном заведении руководителю любого ранга необходимо еще приобрести дополнительные знания и навыки в области управленческой деятельности, что достигается, как правило, путем обучения в различных видах и формах системы повышения квалификации и переподготовки кадров управления.

Управленческая подготовка - важнейшая составная часть квалификации руководителя, во многом определяющая ее уровень.

Выбор формы обучения кандидатов в резерв зависит от уровня их специального образования, стажа работы, прохождения ими квалификационной учебы, обучения в данный момент, а также от возможности учебно-материальной базы организации, отрасли организовать учебу по соответствующей форме и профессиональной направленности.

Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- учеба в университете и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией три вида программ.

Общая программа включает теоретическую подготовку - обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам теории и практики управления производством; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством.

Цель общей программы резервистов: развитие резервистов, применимых для всех целевых должностей. В данном случае речь идет о составлении общей для всех резервистов программы, подготовки, которая включает в себя групповые формы обучения: тренинги, семинары, мастер-классы и т.д., направленные на развитие опытных специалистов (руководителей), важных на любой управленческой должности в организации.

Как правило, программа общей подготовки планируется на 1 год и реализуется в рамках внутреннего обучения (силами внутренних вышестоящих руководителей), либо с привлечением внешних тренинговых организации (либо сочетание обоих способов).

Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: деловые игры по общетехническим и специальным проблемам; решение конкретных производственных задач по специальностям.

Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: производственная практика в организациях, стажировка на резервной должности.

Цель индивидуального плана развития: обеспечить подготовку резервиста под требования целевой должности с учетом его индивидуальных особенностей, сильных и слабых сторон.

Составление для каждого резервиста индивидуального плана развития (как правило, на 1 год), в котором сочетаются различные методы развития профессиональных и деловых качеств, необходимых для успешной работы на целевой должности.

Среди основных методов развития следует отметить:

- развитие на рабочем месте - получение нового опыта без отрыва от основной производственной деятельности;
- развивающие поручения - решение рабочих задач, направленных на развитие компетенций сотрудника;
- участие в развивающих проектах - формирование проектных групп из числа резервистов и других сотрудников для достижения производственных целей и развития управленческого потенциала резервистов.
- временные замещения - получение нового опыта при временном исполнении резервистом обязанностей вышестоящего руководителя;
- обучение на опыте других (работа с наставником) - получение необходимого опыта от более опытного коллеги или руководителя в совместной работе и др.

Закрепление за каждым резервистом наставника из числа более опытных коллег / вышестоящего руководителя. Задача, которую необходимо решить на данном этапе - это создать эффективную систему мотивации самих наставников на выполнение своих функций.

Варианты:

- регулярная надбавка за наставничество (ежемесячная / квартальная);

- поощрение наставников, чьи резервисты продемонстрировали лучшие результаты подготовки по итогам прохождения программы развития (или в ходе промежуточной оценки).

При необходимости полезно провести внутренне обучение наставников навыкам передачи опыта и помощи в развитии резервистов.

Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями организации. Контроль выполнения индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва.

Заключение о выборе формы обучения кандидата в резерв дается отделом кадров с учетом выводов службы профориентации и профотбора, а отдел подготовки кадров разрабатывает учебные программы и планы, устанавливает сроки обучения и организует учебный процесс.

Основной формой подготовки резерва кадров является воспитание и обучение специалистов непосредственно на производстве:

- привлечение их к разработке предложений по улучшению производственной деятельности организации в целом или по отдельным вопросам;
- направление в другие организации, на предприятия для изучения опыта работы;
- организация стажировки вновь назначенных руководящих работников у опытных руководителей организаций и предприятий;
- привлечение к подготовке и участию в работе научно-технических советов, семинаров, совещаний, к выступлению с докладами.

Резерв - важное звено в подготовке будущих руководителей (специалистов) на уровне предприятия, организации, региона.

В организации зачисление в резерв оформляется приказом начальника дистанции пути, а возглавляет ее, как правило, заместитель начальника

дистанции пути (по кадрам и социальным вопросам). Методическое руководство резерва осуществляется службами по подготовке персонала.

Следующим этапом является оценка результатов подготовки резервистов. Направления оценки:

- оценка производственных результатов - как изменилась производительность труда и результативность резервиста по итогам подготовки (увеличилась/уменьшилась/осталась без изменений);

- оценка результатов прохождения общей программы подготовки и индивидуальных планов развития - насколько улучшились профессиональные и управленческие качества резервиста по сравнению с показателями первичной оценки (при отборе);

- оценка результатов проектной работы - какие результаты получены по итогам выполнения развивающих проектов, определение вклада резервиста в достижение результата.

По результатам оценки качества подготовки резервистов, принимается решения о:

- поощрении успешных резервистов, продемонстрировавших рост результативности и повышение уровня развития профессиональных компетенций;

- исключении из резерва сотрудников, продемонстрировавших снижение производственных показателей и/или отсутствие прогресса в развитии профессиональных и управленческих компетенций.

Результатом данного этапа являются резервисты с высоким уровнем готовности для замещения вакантных руководящих должностей.

Определение степени готовности является наиболее трудным моментом в отборе кандидатов. В качестве вспомогательных инструментов можно использовать оценки результатов работы с использованием матрицы «Потенциал-Результаты».

Потенциал оценивается как функция двух переменных: соответствия кандидату портрету идеального сотрудника и его возраста. В данном случае

возраст важен, поскольку он определяет временные возможности развития сотрудника, ликвидации несоответствия характеристикам «идеала».

Завершением работы по формированию и подготовке резерва кадров является выдвижение работника на соответствующую должность.

Расстановка кадров является конечной целью кадровой политики и ключевым звеном всей работы с кадрами управления. При наличии в организации открытых целевых вакансий, происходит рассмотрение кандидатов на замещение из числа успешных резервистов. Для вхождения резервиста в новую должность составляется план адаптации на новой должности.

Для облегчения процесса адаптации к новой должности необходимо включить кандидатов в новую для них систему управления организацией (на новом уровне), детально познакомить их должностной инструкцией, с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений, ввести в новом качестве в трудовой коллектив.

Для многих большой проблемой становится изменение статуса (был коллегой, а стал начальником), поэтому кадровой службе необходимо продумывать процедуры адаптации и для «молодого» начальника, и для его «новых» подчиненных.

Более сложным является вхождение в коллектив сотрудника, принятого в организацию «со стороны» - по самостоятельному набору. Ему приходится адаптироваться по всей системе внутриорганизационных связей и корпоративной культуры, и людям. Новички проходят ориентационные программы, помогающие разобраться в структуре, традициях организации.

Весьма эффективны в таких ситуациях тренинги на командообразование - они помогают более быстрому взаимному приспособлению нового начальника и имеющегося коллектива. Одновременно решаются и проблемы большего сплочения коллектива организации и повышения эффективности его работы.

При отсутствии на момент окончания программы подготовки резервистов открытых целевых вакансий, необходимо планирование мероприятий по удержанию перспективных сотрудников в организации.

Резервисты, успешно прошедшие программу подготовки и повысившие свой профессиональный уровень, зачастую «вырастают» из своей текущей должности. Этот факт и отсутствие карьерного продвижения может серьезно снизить мотивацию сотрудника и в крайних случаях, послужить причиной ухода из организации в поисках более перспективной работы. Для минимизации этого риска, полезно спланировать программу по удержанию резервистов в организации, которая может включать в себя следующие способы (зависят от возможностей и кадровой политики организации):

- расширение функциональных обязанностей сотрудника, расширение зоны его ответственности и уровня принятия решений (по возможности, добавление части, например, руководство каким-либо ответственным проектом);

- надбавка к заработной плате;

- предоставление дополнительных социальных льгот;

- организация временных замещений руководителя (на время отпуска, командировки, болезни и др.)

- возможность стать наставником для менее опытных сотрудников и др.

В любом случае, при выборе методов удержания необходимо также учитывать индивидуальные потребности сотрудника (так, для некоторых сотрудников более важным является материальная составляющая, а для кого-то получение более высокого статуса в организации и т.п.)

Делая выводы по параграфу можно сказать следующее, что программа формирования резерва - сложный комплексный процесс, который сложно осуществить без наличия соответствующих инструментов, методов и технологий. Что формой подготовки резерва кадров является воспитание и обучение специалистов на производстве.

Таким образом мы рассмотрели первую главу по параграфам и можно сделать выводы, что кадровый резерв - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Создание кадрового резерва необходимо для более качественного обеспечения организации подготовленными сотрудниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие - по смежным направлениям.

Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет организации значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие персонала, что в свою очередь значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению в организации.

Кроме того, наличие подготовленного кадрового резерва позволяет значительно снизить риски организации при заболевании ключевых сотрудников или возникновении других непредвиденных обстоятельств.

Основными критериями отбора в кадровый резерв являются: уровень образования, опыт работы, состояние здоровья, возраст, согласие кандидата на занятие вакантной должности. По своему качественному и количественному составу структура резерва руководителей должна соответствовать действующей организационной структуре и штатному расписанию с учетом тенденций развития организации.

Резерв создается на все руководящие должности, на которых реализуются руководящие функции. Формирование резерва проводится на основе заключений аттестационных комиссий, основанных на всесторонней оценке различных характеристик кандидатов на должности руководителей.

Особое внимание при этом уделяется уровню подготовки, лидерским качествам и способностям к анализу, ответственности за трудовую

деятельность, умению обосновывать и принимать самостоятельные, ответственные решения, целеустремленности.

Работа по формированию резерва складывается из следующих этапов: составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров, оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение, определение кандидатов в резерв, принятие решения о включении в резерв, согласование списка кандидатов, включенных в резерв, с вышестоящими организациями.

Для проведения планомерной систематической работы с резервом кадров во всех организациях создаются постоянно действующие комиссии по работе с резервом.

Глава 2. Анализ работы с кадровым резервом на примере Томской дистанции пути – филиала ОАО «РЖД».

Задача второй главы проанализировать работу с кадровым резервом на примере Томской дистанции пути – филиала ОАО «РЖД».

2.1 Общая характеристика Томской дистанции пути – филиала ОАО «РЖД»

В данном параграфе мы разберемся с общей характеристикой Томской дистанции пути – филиала ОАО «РЖД», рассмотрим социальную инфраструктуру организации.

Томская дистанция пути – структурного подразделения - Западно-Сибирской дирекции инфраструктуры – структурного подразделения - Центральной дирекции инфраструктуры- филиала ОАО «РЖД».

Адрес: 634059, Россия, Томская область, г. Томск, ул. Старо-Деповская 5а.

Учредитель Томской дистанция пути - филиала ОАО «РЖД» в лице Начальника Западно - Сибирской дирекции инфраструктуры И.М. Моложон.

Начальник дистанции пути: Сосков Антон Геннадьевич.

Томская дистанция пути - филиала ОАО «РЖД» - одно из предприятий Западно-Сибирской дирекции инфраструктуры. Перевозочный процесс железнодорожного транспорта во многом зависит от технического состояния пути. Поддержание всех элементов пути в исправном состоянии осуществляется при выполнении следующих видов работ:

1. Капитального ремонта пути.
2. Среднего ремонта пути.
3. Комплексно-оздоровительного ремонта.
4. Сплошной сменой шпал.
5. Текущим содержанием.

Дистанция пути или Путьевая часть (ПЧ) — структурное подразделение на железной дороге. Основной задачей дистанций пути (в дальнейшем ПЧ)

является текущее содержание пути, земляного полотна, искусственных и других сооружений и устройств путевого хозяйства в рабочем состоянии для обеспечения безопасного и бесперебойного движения поездов.

Должностное лицо, ответственное за организацию содержания пути на дистанции — начальник дистанции пути.

В состав дистанции пути входит несколько линейных участков (ранее — околотов, до перехода на участковую систему ведения путевого хозяйства, обычно около 10-15 шт.), которые содержат дорожные мастера (ПД), в подчинении дорожного мастера несколько бригад (отделений) во главе с дорожным бригадиром (ПДБ). Начальник участка пути (ПДС) командует 2-4 дорожными мастерами. У начальника дистанции пути несколько заместителей: заместитель по текущему содержанию (ПЧЗ), заместитель по капитальным работам (ПЧЗкап), главный инженер (ПЧГ), заместитель по искусственным сооружениям (ПЧЗИ). ПЧЗИ руководит мостовым(и) мастером(ами) (ПДМ) и мастером по земляному полотну. Также есть дистанционные мастерские во главе с главным механиком (ПЧГмех).

В состав аппарата управления дистанции входит: технический отдел, отдел кадров, бухгалтерия, экономисты, инженер по нормированию труда и инженер по охране труда. В состав аппарата управления входит также председатель профсоюзной организации железнодорожников.

Текущим содержанием пути занимается дистанция пути (ПЧ-Томская дистанция пути). Производственная деятельность осуществляется на основании разработанного положения и плана эксплуатационных расходов утвержденного службой пути.

Основные задачи дистанции пути:

1. Содержание всех элементов верхнего строения пути (рельсы, балласт, земляное полотно, искусственные сооружения, стрелочные переводы) в исправном состоянии обеспечивающих безопасное и безаварийное движение поездов.

2. Текущее содержание всех элементов пути в пределах установленных норм и допусков.

3. Предупреждение появления неисправности и своевременное их устранение.

4. Установление предупредительных знаков и сигналов и уход за ними.

5. Совершенствование организации производства и организации труда

6. Применение новейших машин и механизмов.

7. Экономия всех видов ресурсов (ПЧ-Томской дистанции пути).

Объемные и технико-производственные показатели (ПЧ-Томской дистанции пути).

Основные объемные показатели:

1. Тонно-км брутто $\sum P l_{бр} = \Gamma_1 l_1 + ..$, где Γ – грузонапряженность по участкам. Грузонапряженность определяется как ткм/км.

2. Приведенная длина главного пути $l_{пр} = l_{гл}^1 * 1 + l_{гл}^{2,3,4} * K_1 + ..$ объездные и т.д., где $l^{1,2,3} \dots$ – протяженность главных путей, $l^{ст}, l^{мн}$ – протяженность станционных и протяжных путей, $l_{ис}$ – протяженность искусственных сооружений, $K_{ст}$ – кол-во стрелочных переводов, $K_{1,2}, ..$ – коэффициенты приведения. Через коэффициенты приведения протяженность всех путей, искусственных сооружений и количества стрелочных переводов приводятся к первому главному пути.

3. Средняя грузонапряженность $ср(\Gamma) = (\Gamma_1 l_1 + \Gamma_2 l_2 + ..) / (l_1 + l_2 + ..)$, ткм/км.

Технико-производственные (качественные) показатели:

1. Скорость движения

2. Средняя бальность состояния пути. Она зависит от установленных норм содержания пути. За каждый отказ начисляются балы. $ср(Б) = \sum Б / \sum l$, где $\sum Б$ – сумма баллов полученных по вине дистанции пути, $\sum l$ – сумма участков на которых проводились замеры.

План по труду

Весь контингент работников (ПЧ-Томской дистанции пути) связанный с выполнением работ:

1. Работы, связанные с объемом и движением поездов (рихтовка, выправка, частичная смена шпал и т.д).
2. Работы, не связанные с объемом перевозок и размерами движения поездов (содержание предупредительных знаков, искусственных сооружения, земляного полотна и т.д.). Основной контингент связанный с данными видами работ – это монтеры пути, дорожные мастера, бригадиры пути, рабочие занятые охраной путей, переездов и искусственных сооружений.

Планирование численности работников (ПЧ-Томской дистанции пути)

Контингент работников занятый текущим содержанием пути. $Ч_{гл, ст, пп} = N_p * I_{гл}(I_{ст}, I_{пп})$, N_p – норма расхода рабочей силы на содержание одного километра главных, станционных и подъездных путей. Норма расхода рабочей силы зависит от эксплуатационной характеристики пути. Эксплуатационная характеристика, связанная с грузонапряженностью участка, типа рельс, типа балласта, типа пути.

Содержание переездов, искусственных сооружений, и их охрана планируется контингентом, который рассчитывается по формуле $Ч_{охр} = O * H * C$, где O – количество объектов, H – норма расхода рабочей силы на их единицу за смен, C – количество смен в сутках

Контингент занятый содержанием искусственных сооружений. $Ч = (H_1 l_1 + ..) / (100 * T_{пл})$, где H – трудоемкость, связанная с содержанием искусственных сооружений по видам приходящаяся на 100 погонных метров искусственных сооружений (чел*час), l – протяженность искусственных сооружений по видам, $T_{пл}$ – количество дней в плановом периоде.

Планирование годового фонда З/П Томской дистанции пути.

На запланированный контингент начисляется З/П. $\Phi_{\text{год}} = \text{Ч}_{\text{сп}} * \text{З}_{\text{мес}} * 12$. Среднемесячная З/П по каждой должности и профессии планируется исходя из условий работы установленных должностных окладов и часовых тарифных ставок, доклад и премий в соответствии с приказом 171-ц.

На ПЧ применяется аккордно-премиальная, сдельно-премиальная и повременно-премиальная системы оплаты труда. Аккордно-премиальная система способствует повышению производительности труда и материальной заинтересованности работников Томской дистанции пути. Аккордно-премиальная система оплаты труда применяется при начислении З/П работникам занятым текущим содержанием главных, станционных, подъездных путей. $\text{З}_{\text{мес}} = \text{Н}_а * 12$, где $\text{Н}_а$ – месячная аккордная ставка.

Премия при аккордно-премиальной системе оплаты труда зависит от коэффициента трудового участия.

Внутри статей эксплуатационные расходы планируются по элементам затрат:

1. Расходы на ЗП принимается из плана по труду
2. Отчисления на социальные нужды 37,61%
3. Расходы на материалы связанные с содержанием главных станционных и подъездных путей $\text{Э}_м = \text{Н}_м * l_{\text{гл}} (\text{ст, пп}) - \text{Н}_м$ – норма расхода материалов на содержание одного километра главных, станционных и подъездных путей соответственно, l – протяженность путей.
4. Расходы на материалы связанные с текущим содержанием искусственных сооружений $\text{Э}_м^{\text{ис}} = \text{Н}_м / 100 * l_{\text{ис}}$, где $\text{Н}_м$ – норма расхода материалов на содержание 100 погонных метров искусственных сооружений, $l_{\text{ис}}$ – протяженность искусственных сооружений.
5. Расходы на материалы на содержание стрелочных переводов $\text{Э}_м = \text{К}_{\text{ст}} * \text{Н}_{\text{мст}}$, $\text{К}_{\text{ст}}$ – количество стрелочных переводов, $\text{Н}_{\text{мст}}$ – норма расхода материалов на 1 стрелочный перевод.

6. Расходы на электроэнергию

7. Расходы на топливо $\mathcal{E}_T = K_m * b * T * C_T$, где. K_m – количество машин и механизмов, b – норма расхода топлива на 1 машино-час, T – время работы машин и механизмов, C_T – цена топлива.

8. Расходы на амортизацию $\mathcal{E}_a = AC/t$, где AC – амортизируемая стоимость, t – время эксплуатации

9. Прочие расходы $\mathcal{E}_{пр}$

Работа ПЧ (Томской дистанция пути) оплачивается по плану эксплуатационных расходов или по расчетным ценам, $C = \sum \mathcal{E} / l_{прив}$ – себестоимость километра, + прибыль – цена.

Социальная инфраструктура включает в себя подразделения и сооружения социально-культурной сферы, реализующие функциональные задачи в составе следующих комплексов:

- реабилитационно-оздоровительный (санаторий-профилакторий, здание поликлиники, помещения здравпунктов, Дворцы спорта, туристическая база);

- социально-бытовой (детские дошкольные учреждения, детский санаторно-оздоровительный лагерь);

- культурно-образовательный (Дворец культуры, здание учебного центра).

Наряду с социальными гарантиями и льготами, предоставляемыми в соответствии с Трудовым кодексом РФ и Коллективным договором Томской дистанции пути ОАО «РЖД» предоставляет дополнительные социальные гарантии, как работникам, так и пенсионерам (бывшим работникам) организации. Состав и размер дополнительных социальных гарантий определяются Коллективным договором Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД».

В 2015 году выполнены все социальные гарантии, предусмотренные коллективным договором, сохраняет социальную стабильность,

обеспечивает условия для поддержания здоровья и обеспечения отдыха работников.

Рассмотрим далее особенности кадровой политики Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД».

Вывод по параграфу состоит в том, что мы разобрали общую характеристику Томской дистанции пути – филиала ОАО «РЖД», поняли ее суть, рассмотрели производственную деятельность и ее показатели. В дальнейшем нам будет понятно с чем мы работаем.

2.2 Кадровая политика в Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД».

Задачи параграфа:

- исследовать кадровую политику Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД»;
- проанализировать трудовые ресурсы Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД»;
- рассмотреть среднесписочную численность по разным критериям;
- разобраться с недостатками кадрового резерва в организации.

Проведем анализ трудовых ресурсов Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД».

Среднесписочная численность - 415 человек (2015 г.). По основным типам должностей общество укомплектовано кадрами в соответствии со штатным расписанием, дефицит либо избыток кадров отсутствует. Особенности и принципы кадровой политики Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» закреплены в Положении о службе персонала и Коллективном договоре.

Распределение работающих в Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» за 2015 гг. по категориям представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2 Распределение работающих в Томской дистанции пути по категориям, за 2015 гг.

Категория	2015
Всего работающих на постоянной основе	415
в т.ч. женщин	71
Рабочих	369
в т.ч. женщин	56
Специалистов	33
в т.ч. женщин	11
Руководителей	13
в т.ч. женщин	4

Распределение работников Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» по уровню образования за 2015 гг. представлены в таблице 2.3: высшее - 32,19%; неоконченное высшее - 0,04%; среднее специальное - 43,03%; среднее начальное профессиональное – 24.69%; начальное - 0,05%.

Таблица 2.3 Распределение работников Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» по уровню образования, за 2015 гг.

Образование	2015
Высшее	67
в т.ч. женщин	7
Неоконченное Высшее	12
в т.ч. женщин	2
Ср. специальное	235
в т.ч. женщин	40
Средн. нач.проф.	63
в т.ч. женщин	18
Начальное	38
в т.ч. женщин	4

Распределение работников Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» по возрасту представим в табл. 2.4

Таблица 2.4 Распределение работников Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» по возрасту, за 2015 гг.

Категория	2015
Всего работников на постоянной основе	415

До 18 лет	0
в т.ч. женщин	0
От 18 до 24 года	46
в т.ч. женщин	14
От 25 до 35года	112
в т.ч. женщин	26
От 36 до 40 лет	103
в т.ч. женщин	18
От 41 до 50 лет	62
в т.ч. женщин	8
От 51 до 55 лет	58
в т.ч. женщин	5
От 56 до 60 лет	34
в т.ч. женщин	0
От 61 лет и старше	0
в т.ч. женщин	0

Пенсионеры	187
------------	-----

Структура работников Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» по возрасту за 2015 год распределяется следующим образом (рис. 2.5):

Рисунок 2.5 - Структура работников Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» по возрасту, за 2015 г.

до 35 лет (вкл.) - 40,2%;

от 36 до 40 лет - 27,1%;

от 41 до 50 лет - 13,2%;

от 51 до 55 лет - 11,3%;

от 56 до 60 лет - 8,2%;

от 61 лет и старше - 0%.

Распределение работников Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» по стажу работы на предприятии представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 Распределение работающих на Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» по стажу работы на предприятии

Стаж	2015
До 1 года	16
В т.ч. женщин	7
От 1 до 3 лет	37
В т.ч. женщин	10

От 3до5 лет	56
В т.ч. женщин	9
От 5до10 лет	87
В т.ч. женщин	11
От 10до20 лет	112
В т.ч. женщин	17
От 20до30 лет	84
В т.ч. женщин	11
30 и более лет	23
В т.ч. женщин	6

Далее необходимо рассмотреть движение кадров по Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» которые представим в таблице 2.7.

Таблица 2.7 Движение кадров по Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» за 2015 гг., чел.

	2015
Количество работников, принятых, всего	96
Принято по категориям:	
Рабочие	88

Руководители	3
Специалисты	5
Уволено, всего:	49
В т.ч. по собственному желанию	21
Из них по собственному желанию (за нарушения)	
За нарушения трудовой дисциплины	2
за хищения	1
За неисполнение трудовых обязанностей	0
Уволено на пенсию	6
Перевод	3
По соглашению между сторонами	11
По сокращению штатов	2
В связи со службой в ВС	4
По смерти	0
По перемене места жительства	2

Характеристика уволившихся по собственному желанию специалистов предприятия в табл. 2.8.

Таблица 2.8 Специалисты Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД», уволившиеся по собственному желанию за 2015 гг., чел.

	2015
Всего уволено, из них: мужчин женщин	38
	11

Рассмотрим также динамику заработной платы в целом по объединению, в разрезе категорий (Таблица 2.9).

Таблица 2.9 Заработная плата по объединению Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД»

Наименование показателя	2015
Среднемес. з/п по предприятию, руб.	38247
в т.ч. руководители	56453
Специалисты	32080
Рабочие	26208

В Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» всегда были приоритетными направлениями кадровой политики - планирование и осуществление непрерывного профессионального обучения работников, включающего в себя подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала, а также вопросы охраны труда работников.

Комплектование квалифицированными специалистами проводится первоначально из университетов: СГУПС г. Новосибирск. Данный университет на основании двухсторонних договоров готовят молодых специалистов – инженеров путей сообщения.

Томская дистанция пути - филиала ОАО «РЖД» сотрудничает с Сибирским Государственным университетом путей сообщения г. Новосибирска. Выпускниками факультетов строительства железных дорог путь и путевое хозяйство, комплектуются кадры основных производственных отделов и подразделения предприятия.

Комплектация квалифицированными рабочими проводится из учреждений:

среднего профессионального образования – Томский техникум железнодорожного транспорта - филиала СГУПС.

В Томской дистанции пути ОАО «РЖД» существенная роль отводится повышению квалификации действующего персонала, стимулированию заинтересованности каждого в получении дополнительных знаний и навыков, развитие способностей для разрешения конкретных производственных ситуаций и наработка опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

Таблица 2.10 Профессиональное обучение руководителей и специалистов Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД», чел.

	2015	Руководители	Специалисты
Повысили квалификацию	23	7	16

Таблица 2.11 Профессиональное обучение рабочих Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД», чел.

	2015
Прошли профессиональное обучение	176

Таблица 2.12 Охват образовательными программами работников Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» за 2015 г., чел.

Показатели	2015
Направлено на повышение квалификации в отраслевые институты и филиалы, чел.	103
Обучено руководителей и специалистов по охране труда	18
Организовано обучение рабочих вторым (смежным) профессиям, чел.	20
Повысили разряд, чел.	37
Повысили квалификацию на производственно-технических курсах, чел.	21

Таблица 2.13

Количество работников Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» обучающихся заочно, чел

Учебное заведение	Кол-во
Высшие учебные заведения	47
Средние специальные учебные заведения	34
Всего	81

2015 год объявлен в ОАО «РЖД» годом приведения рабочих мест к стандарту 5S.

В систему 5s входят пять действий: 1) Сортировка – означает, что вы высвобождаете рабочее место от всего, что не понадобится при выполнении текущих производственных операций. Рабочие и руководители часто не

имеют привычки избавляться от предметов, которые больше не нужны для работы, сохраняя их поблизости «на всякий пожарный случай». Обычно это приводит к недопустимому беспорядку или к созданию препятствий для перемещения в рабочей зоне. Удаление ненужных предметов и наведение порядка на рабочем месте улучшает культуру и безопасность труда. Чтобы более наглядно продемонстрировать, сколько лишнего скопилось на рабочем месте, можно на каждый предмет-кандидат на удаление из рабочей зоны повесить красный ярлык (флажок). Все сотрудники вовлекаются в сортировку и выявление предметов, которые: должны быть немедленно вынесены, выброшены, утилизированы; должны быть перемещены в более подходящее место для хранения; должны быть оставлены и для них должны быть созданы и обозначены свои места. Необходимо чётко обозначить «зону красных ярлыков» предметов с красными флажками и тщательно её контролировать. Предметы, остающиеся нетронутыми свыше 30 дней, подлежат переработке, продаже или удалению.

2) Рациональное расположение – означает определить и обозначить «дом» для каждого предмета, необходимого в рабочей зоне. Иначе, если, например, производство организовано по сменам, рабочие разных смен будут класть инструменты, документацию и комплектующие в разные места. В целях рационализации процессов и сокращения производственного цикла крайне важно всегда оставлять нужные предметы в одних и тех же отведённых для них местах. Это ключевое условие минимизации затрат времени на непродуктивные поиски.

3) Уборка (содержание в чистоте) – значит обеспечить оборудованию и рабочему месту опрятность, достаточную для проведения контроля, и постоянно поддерживать её. Уборка в начале и/или в конце каждой смены обеспечивает немедленное определение потенциальных проблем, которые могут приостановить работу или даже привести к остановке всего участка, цеха или завода.

4) Стандартизация – это метод, при помощи которого можно добиться стабильности при выполнении процедур первых трех этапов 5S – значит разработать такой контрольный лист, который всем понятен и прост в использовании. Продумать необходимые стандарты чистоты оборудования и рабочих мест, и каждый в организации должен знать, как это важно для общего успеха.

5) Совершенствование – означает то, чтобы выполнение установленных процедур превратилось в привычку Мероприятия, лежащие в основе 5S (сортировка, рациональное расположение, уборка, стандартизация и совершенствование), абсолютно логичны. Они представляют собой базовые правила управления любым продуктивно работающим отделом. Однако именно системный подход, который система 5S применяет к этим мероприятиям, и делает ее уникальной.

Цель проекта - организация рабочего места, которая позволяет значительно повысить эффективность и управляемость операционной зоны, улучшить корпоративную культуру, повысить производительность труда и сохранить время. Это первый шаг на пути к созданию бережливого предприятия.

Структура денежного вознаграждения:

- должностной оклад;
- премия по результатам достижения ключевых показателей за год;
- премия за достижение значительных результатов;
- компенсационные и стимулирующие выплаты (устанавливаются в процентах к должностному окладу или определяются исходя из установленного должностного оклада).

Кроме того, в рамках развития в феврале 2015 года в Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» был объявлен конкурс среди молодых работников по внесению предложений, направленных на развитие труда.

Конкурс призван вовлечь молодых специалистов в процесс постоянного улучшения деятельности организации, создания системы бережливого

производства, повышения заинтересованности работников в результатах своего труда, росте производительности труда в результате реализации внесенных предложений.

Цели проведения конкурса:

- оценка и развитие деловых и личностных компетенций работников;
- выявление работников с высоким профессиональным потенциалом.

2.3 Анализ формирования кадрового резерва в Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД»

Первым шагом в организации работы по подготовке кадрового резерва Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» является разработка Положения о подготовке кадрового резерва. В соответствии с Положением кадровый резерв формируется в соответствии с потребностью организации на ближайшую и отдаленную перспективу:

оперативный резерв - резервисты, обладающие достаточным потенциалом к замещению резервируемой должности в период не более 1 года. Формирование оперативного кадрового резерва происходит под конкретную должность с учетом норм резервирования.

тактический резерв - резервисты, прогноз по развитию которых позволяет предположить их способность занять более высокие позиции в резервируемых направлениях в течение ближайших 2-3 лет. Формирование тактического резерва происходит под группу должностей определенного функционального направления с учетом норм резервирования.

стратегический резерв - резервисты, прогноз по развитию которых позволяет предположить их способность занять более высокие позиции в резервируемых направлениях в течение ближайших 4-5 лет. Формирование стратегического резерва происходит под группу должностей функционального направления с учетом норм резервирования.

Кроме того, устанавливаются следующие уровни и кадрового резерва:

- 1) резерв на должности руководителей подразделений;

2) резерв на должности руководителей среднего звена.

Целями формирования и развития кадрового резерва являются: формирование кадрового резерва руководящего состава организации:

- повышение уровня вовлеченности и ответственности руководителей за подготовку резервистов;
- повышение мотивации работников за счет обеспечения максимальной прозрачности в вопросах кадровых назначений и перемещений;
- повышение эффективности вложений в развитие и обучение работников организации.

Список кадрового резерва утверждается ежегодно не позднее 1 апреля.

Работа с резервом кадров в Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» включает три этапа:

- подбор кандидатов в резерв на выдвижение;
- подготовку сотрудников, входящих в резерв кадров, к работе в новой должности;
- назначение на вакантную руководящую должность.

Принцип резервирования должностей и функциональных направлений по видам и уровням резерва:

- один работник может состоять в нескольких видах и уровнях резерва;
- один работник может находиться в оперативном резерве на несколько должностей, но не более чем на 3 резервируемые должности;
- один работник может находиться в тактическом и стратегическом резерве, но не более чем по 2 функциональным направлениям.

Источниками формирования кадрового резерва Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» являются:

- список кандидатов в кадровый резерв, представленный заместителем начальника дистанции пути (по кадрам и социальным вопросам);
- список кандидатов, представленный руководителями подразделений организации, на основании результатов ежегодной оценки;

- список кандидатов, сформированный в результате проведения открытого конкурса на самовыдвижение в тактический и стратегический резерв среди работников организации.

Несмотря на различные источники формирования резерва кадров, критерии и методы их оценки, как правило, едины.

Предварительный отбор и изучение возможных кандидатур в резерв кадров на руководящие осуществляется кадровыми органами с участием начальника дистанции пути. Одновременно изучаются материалы, характеризующие деловые и моральные качества кандидата, индивидуальные особенности, уровень профессиональной подготовки.

Положение о формировании кадрового резерва предписывает обсуждать отобранные кандидатуры на оперативных совещаниях и (или) на собраниях сотрудников в зависимости от номенклатуры резерва. Это решающий этап системы формирования резерва кадров.

Основанием для окончательного принятия решения о судьбе кандидата на выдвижение является представление о его зачислении в резерв, подписанное начальником дистанции пути, имеющего право на представление о перемещении на планируемую руководящую должность.

Критериями оценки при подборе «резервистов» на выдвижение являются требования к кандидату в резерв кадров, представленные в Положении о формировании и развитии кадрового резерва Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД».

На специалистов, зачисленных в кадровый резерв, кандидатом заполняется «Карта кандидата в кадровый резерв», которая хранится в отделе оценки и развития персонала. Все дополнительные сведения о специалисте, поступившие в течение срока зачисления, хранятся в его личном деле.

Ежегодно резервист подтверждает свой статус на соответствие критериям отбора в кадровый резерв, проходя процедуру ежегодной оценки. На специальной комиссии по кадровому резерву выносится решение о

продлении срока зачисления в кадровый резерв, либо вывод специалиста из него.

Резервисты рассматриваются в первую очередь при объявлении конкурса на вакантную должность. В процессе развития карьеры возможен переход из одного вида кадрового резерва в другой (с повышением уровня).

Таблица 2.14 Базовые критерии отбора кандидатов в кадровый резерв Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД».

Вид резерва/ Критерии отбора	Оперативный	Тактический	Стратегический
Максимальный возраст	Не менее 6 лет до наступления пенсионного возраста	Не старше 45 лет	Не старше 35 лет
Мобильность	Желательно мобилен	Мобилен	Мобилен
Степень выполнения годовых целей	Перевыполним выполним	Перевыполним/ выполним	Перевыполним выполним
Степень соответствия профилю должности или профилю направления	Степень развитости профессионально-технических знаний и навыков	Высокая средняя	Высокая
	Степень развитости управленческих	Высокая	Средняя

	знаний и навыков		
Степень соответствия корпоративной модели компетенций	Высокая	Высокая / Средняя	Высокая / Средняя
Выполнение плана личного развития за предыдущий год	Обязательно	Обязательно	Обязательно

Пересмотр кадрового резерва осуществляется ежегодно по состоянию на 30 марта текущего года.

Кадровый резерв может пополняться в течение года за счет включения новых кандидатов (по запросу службы управления персоналом или представления начальника дистанции пути) взамен выбывших кандидатов.

Причинами исключения специалиста из состава резерва могут быть:

- резервист прошел индивидуальную подготовку в соответствии с планом развития и/или конкурсный отбор и назначен на рекомендуемую должность;
- ухудшились результаты годовой оценки резервиста;
- наложение дисциплинарных взысканий;
- перевод работника на другую работу, не связанную с профилирующей должностью специалиста;
- состояние здоровья, препятствующее выполнению обязанностей руководителя;
- личное заявление специалиста о выбытии из резерва.

Рассмотрим выявление и отбор кандидатов в кадровый резерв, который проходил в 2015 году на следующие руководящие должности:

- главного инженера;
- начальника участка пути;
- мастера дорожного;
- заместитель начальника дистанции пути (по земляному полотну)

Процедура отбора в кадровый резерв включала 4 этапа:

Прием и отбор анкет кандидатов. На данном этапе было заявлено 12 человек (в это число вошли как самовыдвиженцы, так и работники, выдвинутые непосредственным руководителем). В результате, на рассмотрение было принято 8 анкеты, из которых 6 - прошли в следующий этап.

Основные критерии отбора участников конкурса:

- возраст до 40 лет;
- высшее, неоконченное высшее образование, среднее – профессиональное образование;
- стаж работы в Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» не менее 3 лет.

Комплексная профессиональная диагностика (тестирование). В данном этапе приняло участие 6 человека. Основная цель тестирования - диагностика профессионального потенциала. Комплекс совмещал универсальный анализ мотивационной сферы, личностных качеств и интеллектуальных способностей кандидата и анализ потенциала в рамках профессиональной деятельности в организации - как специалиста или как управленца.

Основной критерий отбора - выраженность управленческого потенциала. Каждый желающий мог ознакомиться с результатами теста, получив их по электронной почте. По результатам тестирования в следующий этап прошли 5 человека.

Далее, проведена комплексная оценка профессионального поведения и личностных качеств персонала методом ассесмент, что позволяет определить максимальную успешность людей и зоны их профессионального

роста из экспертного наблюдения за тем, как они ведут себя в ситуациях и заданиях, моделирующих профессиональную деятельность в деловых играх и задачах.

Оценка на данном этапе была построена по корпоративным компетенциям, принятым в организации:

- ориентация на результат;
- готовность к изменениям;
- эффективная коммуникация;
- управление и координация;
- системное / аналитическое мышление.

Конкурсная работа. На рассмотрение конкурсной комиссии было представлено 4 конкурсных работы. Тема конкурсной работы выбиралась участниками самостоятельно, исходя из наличия проблемы (предлагались пути ее решения), либо рассматривалось предложение по повышению эффективности работы отдела / филиала в целом.

Конкурсная работа оценивалась по 5-ти бальной шкале по двум показателям:

- новизна и реалистичность предложения;
- презентационные навыки участника.

При принятии итогового решения Конкурсная комиссия принимала во внимание не только конкурсную работу, но и результаты предыдущего этапа - ассесмент.

По итогам проведения конкурса «Кадровый резерв-2015» и на основании порядка «Формирование и развитие кадрового резерва Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД», в состав кадрового резерва вошли 4 человека подтвердивших свой статус.

Дальнейшая работа с резервистами будет складываться по следующим направлениям:

- 1) Обучение по 5-модульной программе:
1 модуль «Командообразование»;

- 2 модуль «Развитие коммуникативных навыков»;
- 3 модуль «Развитие навыков самоорганизации»;
- 4 модуль «Управленческие навыки руководителя»;
- 5 модуль «Принятие управленческих решений».

2) Составление и утверждение ИПР (Индивидуального плана развития), в которой войдут цели и задачи на 2016 год по каждому резервисту.

3) В случае открытия вакансии - назначение на вышестоящую должность.

Так, в 2015 году 5-ти модульное обучение прошли 4 человека, и из них:
- 4 человека - повышены в должности.

Оценка эффективности системы кадрового резервирования оценивается двумя показателями:

1) Интегрированный коэффициент эффективности системы кадрового резервирования. Коэффициент рассчитывается ежегодно в общем по организации и по основным функциональным направлениям. Он показывает результат работы по формированию, продвижению, удержанию и развитию кадрового резерва за год.

- Коэффициент эффективности системы кадрового резервирования

$$K_{кр} = a_1 \cdot H + a_2 \cdot P + a_3 \cdot C + a_4 \cdot T$$

где, а- весовые коэффициенты (отражает важность того или иного процесса, с учетом ситуации)

H - коэффициент наличия кадрового резерва (отношение количества утвержденных кандидатов в кадровый резерв к количеству резервируемых)

P - коэффициент реализации кадрового резерва (отношение количества назначений резервистов на резервируемые должности к общему числу назначений на резервируемые должности)

C - коэффициент селекции = кол. назначений в организации Томской дистанции пути ОАО «РЖД» из числа резервистов к количеству резервистов на предприятии.

T - коэффициент текучести резерва (отношение числа уволившихся работников, состоящих в резерве, к общей численности резерва)

- Коэффициент реализации кадрового резерва

P=	Количество назначений резервистов на резервируемые должности
	Общее количество назначений на резервируемые должности

2) Коэффициент оперативного развития резерва оценивает % выполнения мероприятий плана личного развития за отчетный период.

Коэффициент оперативного развития резерва организации рассчитывается как средний процент выполнения личного плана развития резервистами всех видов и уровней, находящихся в штате организации.

Оценивая результаты формирования и развития кадрового резерва в Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» в 2015 году выявили, что 17% от общего числа подавших заявки на участие в конкурсе зачислены на разные уровни:

4 - были переведены на позиции ведущих специалистов;

2 - аттестованы на позиции руководителей среднего звена;

2 - переведены другие предприятия, где им были предложены высокие должности.

В состав резерва на 2016 год включены 14 работников из них:

2 человек - кандидаты на замещение должностей руководителей высшего уровня;

2 - претендуют на позиции управленцев среднего звена;

10 - низшего.

Руководство Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» считает достаточным количество сотрудников, находящихся в резерве. Оно соответствует числу имеющихся должностей для замещения, охватывает все

уровни управления организации и обеспечивает конкурсную составляющую отбора.

К сожалению, в системе работы с кадровым резервом Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» есть и недостатки.

Во-первых, пока не удалось решить главную задачу - сформировать в кадровый резерв молодое компетентное поколение управленцев.

Статистическая диагностика возрастного состава кадрового резерва показывает, что средний возраст лиц, зачисленных в резерв на ключевые должности - 35 лет.

Не намного лучше дела обстоят с резервами других уровней, хотя здесь свою положительную роль играет ограничение по возрасту резервистов, обозначенное в «Положении кадровом о резерве». Показатели среднего возраста резервистов и среднего срока пребывания в резерве для организации приведены в табл. 2.15.

Таблица 2.15 Показатели среднего возраста резервистов и среднего срока пребывания в резерве в Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД»

Уровень резерва	Средний возраст	Средний срок пребывания в резерве (лет)
1 уровень	42	3,25
2 уровень	35	3
3 уровень	30	-

Во-вторых, остается острой проблемой недостаточная эффективность использования кадрового резерва при замещении вакантных должностей. Основной причиной является несоответствие специалистов квалификационным требованиям к замещению имеющихся вакантных должностей. Обучение сотрудников в кадровый резерв происходит по

общим темам, которые не пригодятся в практике. Кроме этого, проведенный кадровым управлением контроль за составлением и исполнением индивидуальных планов резервистами выявил, что самостоятельной подготовки явно недостаточно. Необходимо привлечение специалистов для выстраивания системы их непрерывного обучения.

Нередко возникают и такие ситуации, когда сотрудник, простояв много лет в резерве, так и не был переведен на должность, а был исключен из списков резерва в связи с возрастным цензом. Такая ситуация демотивирует и выхолащивает всю работу, связанную с кадровым резервом.

Еще один недостаток - это низкая ротация кадров. Чаще всего она происходит не в целях развития резерва, а по производственной необходимости. Анализ показал, что замещение руководящих должностей осуществляется недостаточно оперативно.

Кроме того, внутренние источники задействовались менее чем на 50%, в то время как процесс адаптации специалистов принятых «со стороны», занимает продолжительное время, что приводит к снижению экономических показателей.

Однако, стоит отметить, что все названные недостатки работы с кадровым резервом вполне решаемы, путем внедрения новых методик работы с резервистами. Одним из основных способов улучшения работы с кадровым резервом - проведение большего количества семинарских занятий, к участию в которых необходимо привлекать больше практиков, имеющих значительный профессиональный опыт. В числе пожеланий по тематике проведения семинарских занятий - изучение регионального и зарубежного опыта в области управления, учебные занятия по теории организации.

Таким образом, результаты деятельности в Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД», его кадровой политики показывают, что органы управления организации выполняют поставленные задачи. В организации имеется хороший кадровый потенциал, который позволяет сохранить целенаправленное развитие мощного производственного предприятия с

богатой историей, опытным коллективом, хорошими перспективами деятельности.

Реализация и дальнейшее совершенствование системы управления с кадровым резервом рассмотрим в следующей главе.

Глава 3. Управление кадровым резервом в Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД»

Задача третьей главы заключается в исследовании управления кадровым резервом в организации, рассмотрим рекомендации по управлению и улучшению кадрового резерва.

3.1 Рекомендации по управлению кадровым резервом в Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД»

Задачи параграфа:

- изучим цели использования и формирования кадрового резерва;
- разберемся как развить кадровый резерв более эффективно;
- просмотрим игры на конкурсной основе;
- сделаем расчет затрат на работу с кадровым резервом.

С учетом того, что в настоящее время все сложнее становится найти стоящего профессионала, который сможет эффективно справляться с задачами, стоящими перед организацией, формирование кадрового резерва помогает существенно облегчить данную задачу. Исходя из планов развития в Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» необходимо поставить конкретные цели, которые должны быть четко сформулированы и расставлены по приоритетам. Основные цели проведения мероприятий по формированию и использованию кадрового резерва представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Основные цели формирования и использования кадрового резерва

Цели	Критерии оценки	Запланированные результаты
Постоянное пополнение кадров руководителей	Процент сотрудников, включенных в	Количество сотрудников, включенных в

	кадровый резерв	резерв, должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом
Мотивация карьерного роста работников	Количество сотрудников с индивидуальными планами развития	100% участников кадрового резерва должны иметь индивидуальные планы развития
Своевременное замещение вакансий по должностям руководителей	Процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва	Не ниже 80%
Повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации наиболее перспективных сотрудников	Процент охвата резервистов программой развития	100% участников кадрового резерва
	Частота обучения резервистов	Не менее 1 мероприятия в месяц
	Количество стажировок на одного сотрудника, вошедшего в резерв	Не менее 1 стажировки в течение 6 месяцев

Для того, чтобы развитие было эффективным, необходимо сделать его системным. Учитывая это, целесообразно отметить ряд специальных мероприятий по совершенствованию работы с кадровым резервом, которые могли бы улучшить функционирование системы подготовки руководящих кадров предприятия и работу предприятия в целом.

В частности, представляется полезным следующее.

1. Привлечение в кадровый резерв молодых талантливых сотрудников

Поскольку в Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» наблюдаются кадровые перестановки, работа с резервом является не только актуальной, но и просто необходимой. И, как было отмечено в предыдущей главе, одна из ключевых проблем в работе с кадровым резервом - это нехватка молодого компетентного поколения управленцев, а предприятие видит свое будущее именно в молодых, энергичных, инициативных сотрудниках, готовых принимать решения и брать на себя ответственность, поэтому основной задачей, поставленной руководством организации, является подбор молодых кандидатов из числа сотрудников, которые смогли бы возглавить новые службы и подразделения.

В целях совершенствования работы с кадровым резервом, в работе предложено провести конкурс «Молодой лидер», который позволил бы выявить молодых перспективных сотрудников, обладающих лидерским потенциалом и талантом руководителя для формирования резерва специалистов.

Разработана следующая схема выявления лидерского потенциала у сотрудников организации:

- тестирование участников конкурса с целью диагностики лидерских черт;
 - отбор наиболее подходящих кандидатов;
 - помещение участников в специально сконструированную ситуацию, инициирующую проявление лидерского потенциала (деловые игры);
- выявление лидеров.

- интервью с участниками для получения биографических сведений, выяснения особенностей профессионального пути, карьерных планов на будущее; утверждение списка победителей.

Работа по проведению конкурса «Молодой лидер» включает в себя несколько этапов.

Алгоритм конкурса «Молодой лидер» включает:

- информирование сотрудников о проведении конкурса и условиях участия в нем (требования к участникам: возраст не старше 30 лет, высшее образование; стаж работы в организации не менее 3 лет); сбор анкет и формирование группы участников;

- работа по составлению «идеальных профилей» руководителей различных направлений (техническое, финансовое, административно-хозяйственное);

- тестирование участников;

- отбор конкурсантов, наиболее соответствующих идеальным профилям;

- проведение деловых игр в подгруппах (второй этап конкурса);

- определение победителей на основании результатов тестирования, деловых игр и интервью;

- составление индивидуальных психологических портретов на каждого участника;

- составление группового отчета, рекомендаций по перспективным направлениям развития компании в целом.

Каждое из направлений деятельности предприятия обладает своей спецификой. Так, к примеру сотрудник может успешно руководить, но это совсем не обязательно, что он найдет общий язык с людьми.

Поэтому разработку так называемых «идеальных профилей» лидеров следует проводить по трем направлениям: техническому, финансовому, административно-хозяйственному.

Этап первый. Тестирование.

На первом этапе конкурса, кандидатам, которых набралось 20 человек, предлагалось пройти тестирование по двум психодиагностическим методикам - тесту «Профконсультант» и тесту «Индивидуальный деловой стиль».

Тест «Профконсультант» позволяет ответить на следующие вопросы:

В каком направлении продолжить обучение?

Как повысить квалификацию?

Как успешно построить карьеру, используя свои сильные качества и способности?

Как подготовиться к отбору на вакантную должность и пройти аттестацию?

Тест состоит из 3-х блоков:

Первый блок: оценка профессиональной мотивации (интересов). Включает формулировки, в которых выражены различные процессы трудовой деятельности.

На основании выбора тестируемым наиболее привлекательного занятия диагностируются мотивы (то, что побуждает выполнять работу), среди которых: интерес к процессу труда, творчество, помощь людям, служение, общение, включенность в команду, признание, руководство людьми, деньги, связи, здоровье.

Второй блок: оценка личностных особенностей. Блок состоит из 75 вопросов на выявление личностных качеств: интроверсия-экстраверсия; независимость-согласие; импульсивность-самоконтроль; эмоциональная стабильность-тревожность.

Третий блок: оценка уровня развития способностей (структуры интеллекта). Блок состоит из 72 вопросов, представляющих собой задания на определение уровня развития способностей, таких как: вычисления, лексика, эрудиция, зрительная логика, абстрактная логика, внимание.

Кроме того, выдается общий балл, отражающий средний показатель.

Первый и второй блоки предъявляются без ограничения времени, а на выполнение третьего блока отводится 40 минут (не более 1 минуты 20 секунд на одно задание). Общее время тестирования - 1-1,5 часа.

Отчет по результатам тестирования включает в себя следующую информацию:

- графический профиль, указывающий значения факторов по трем блокам;
- текстовые интерпретации (расшифровки результатов) по факторам;
- список сходных профессий.

В основе теста «Индивидуальный деловой стиль» лежит 5 шкал:

первая шкала - измеряет "увлеченность работой - отчуждение от работы" (руководителю с высоким баллом по этой шкале свойственна пассивность, отсутствие интереса к своей работе, нежелание утруждать себя больше необходимого);

вторая шкала - поиск средних решений, стремление к надежному среднему уровню (руководитель с высоким баллом по этой шкале удовлетворится средним результатом; он не хватает звезд с неба, но работает не хуже других);

третья шкала - ориентация на создание дружеской атмосферы в коллективе, стремление всегда решать вопросы так, чтобы никто не остался обиженным, гуманное отношение к своим сотрудникам;

четвертая шкала - ориентация на высокий темп работы, высокий результат, достигаемый любыми средствами;

пятая шкала - ориентация на создание у сотрудников мотивации на высокий результат, на совместную работу, взаимный контроль.

По результатам тестирования для дальнейшего участия было отобрано 18 кандидатов.

Этап второй. Деловые игры.

Специально сконструированные ситуации позволяли выявить тех молодых людей, которые в наибольшей степени соединяли бы в себе все черты лидерства.

Идеальный профиль лидера складывается из нескольких составляющих:

- организационное лидерство (умение распределять обязанности, планировать, контролировать и оценивать ситуацию);
- коммуникативное (умение структурировать информацию, умение зарядить своим эмоциональным состоянием, привлечь к себе внимание);
- эмоциональное (умение завоевать доверие со стороны других участников, внимание к людям, их эмоциям, переживаниям);
- творческое лидерство (генерация идей, новаторство).

Игры на развитие лидерских качеств и командообразование - это игры, которые с одной стороны, позволяют проявить себя лидерам, с другой стороны, сплачивают и сдруживают команду.

Если основная цель игры - развитие лидерских качеств, лучше сделать несколько раундов.

По окончании каждого раунда - давать обратную связь: у группы спрашивать, кто на их взгляд был лидером? По каким критериям они это определяли? У лидера спросить: как сам оценивает - был ли лидером? Если был, что ему помогало? Что мешало? Снова у группы: Обратная связь лидеру: что было здорово, что добавить.

Варианты игр:

1. «Веревка» - 10–20 человек встают в круг, держась обеими руками за общую веревку, после чего веревку подтягивают и завязывают так, чтобы участники стояли плотно друг к другу. Затем следует команда: «Закрывать глаза и не открывать их» – и задание: «Образуйте квадрат». Глаза можно открыть всем вместе, только после того, как группа решит, что квадрат получился. После этого упражнения и короткого перерыва предлагается опять встать в круг, закрыть глаза и (следующее задание): образовать

равносторонний треугольник. Те, кто все-таки открыл глаза, выбывают из игры и могут стать наблюдателями, которые помогут группе обсудить это упражнение. Игру можно продолжать, усложняя задачу, и предложить ребятам построить звезду, шестиугольник. Это упражнение показывает важность самоорганизации группы, обнаружение лидеров, использование веревки как средства коммуникации. При обсуждении задаются вопросы: «Как произошло выдвижение лидера? Что было наиболее трудным в решении задачи? Какой прием компенсировал отсутствие зрительного контакта?»

2. "Визитная карточка" - серьезное задание, размер группы не более 18 человек, представляющее нам возможность стимулировать самоанализ, самоидентификацию участника тренинга. Такая работа является необходимым предварительным этапом для самоактуализации — вытаскивания из пассива в актив поведения всех тех необходимых представлений, умений, навыков, которыми обладает претендент на лидерство.

Сначала каждый участник складывает полученный им ватманский лист по вертикали пополам и делает в этом месте разрез (большой настолько, чтобы в образовавшееся отверстие можно было просунуть голову). Если теперь мы наденем на себя лист, то увидим, что превратились в живую рекламную тумбу, у которой есть лицевая и тыльная сторона.

На передней части листа участники тренинга составят индивидуальный коллаж, рассказывающий о личных особенностях игрока. Здесь, на "грудке", нужно подчеркнуть достоинства, но не забыть и о качествах, которые, мягко скажем, не доставляют вам особой радости. На тыльной стороне ватманского листа ("спинке") отразим то, к чему вы стремитесь, о чем мечтаете, чего хотели бы достичь.

Сам коллаж составляется из текстов, рисунков, фотографий, которые можно вырезать из имеющейся печатной продукции и дополнить при необходимости рисунками и надписями, сделанными от руки.

Когда работа по созданию визитной карточки завершена, все надевают на себя получившиеся коллажи и совершают променад по комнате. Все гуляют, знакомятся с визитками друг друга, общаются, задают вопросы. Приятная негромкая музыка - отличный фон для этого парада индивидуальностей.

Завершение: обсуждение упражнения.

— Как вам кажется, возможно ли эффективно руководить другими, не зная толком, кто ты сам есть?

— Кажется ли вам, что в ходе задания вы смогли лучше понять, что вы за человек? Удалось ли вам достаточно полно и внятно создать свою визитную карточку?

— Что было легче - говорить о своих достоинствах или отражать на листе свои недостатки?

— Нашли ли вы среди партнеров кого-то, кто похож на вас? кто очень отличается от вас?

— Чей коллаж запомнился вам больше всего и почему?

— Как может подобный вид работы повлиять на развитие лидерских качеств?

Наше восприятие - то зеркало, которое формирует наше впечатление о себе, нашу Я-концепцию. Безусловно, окружающие нас люди (семья, друзья, коллеги) корректируют нашу самоидентификацию. Иногда до такой степени, что представление о собственном Я изменяется до неузнаваемости у человека, склонного воспринимать мнение со стороны и доверять другим гораздо больше, чем самому себе.

Некоторые люди имеют очень детально разработанную Я-концепцию. Они свободно могут описать собственную внешность, умения, навыки, черты характера. Считается, что чем богаче мое представление о себе, тем проще я могу справиться с решением различных проблем, тем более спонтанным и уверенным буду в межличностной коммуникации.

Немаловажное значение имеет и способность конкурсанта не только отстаивать свое мнение, но и учитывать мнение окружающих, ориентироваться не только на индивидуальные, но и на групповые интересы.

Общая групповая диагностика была проведена и по иным критериям. Оценивалось стремление и готовность группы:

- к разработке идей;
- к использованию идей;
- к реализации идей (готовность выполнять приказы);
- к реализации идей (готовность отдавать приказы);
- к деятельности в новой для неё (группы) ситуации.

Учитывалась также лояльность как расположенность (доброжелательное, корректное, искреннее отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, а также общее отношение к принципам, позиции, стратегии и философии организации), и лояльность как осознанные действия в интересах компании (осознанное выполнение сотрудниками своей работы в соответствии с целями и задачами организации и в интересах организации, а также преданное отношение к организации, её уважение, желание участвовать в ее делах).

Этап третий. Определение победителей и составление психологических портретов и рекомендаций.

С участниками деловых игр были проведены постдиагностические интервью, в ходе которых подробнейшим образом выяснялись особенности карьерного пути конкурсантов, их планы на профессиональное будущее. На основе интервью и по результатам всех этапов мероприятия были составлены психологические портреты каждого из 18 участников, определены 4 призера. Все финалистов получили индивидуальные рекомендации о возможных путях самообразования и развития.

Таким образом, этот опыт оказался чрезвычайно полезен, как для организации, так и для молодых сотрудников: все участники конкурса зачислены в «кадровый резерв», повышены в должности - 4 человека.

Кроме того, для каждого из молодых сотрудников, принявших участие в конкурсе, были выявлены основные ожидания, среди которых немаловажное место занимают возможность получить дополнительное образование и повысить квалификацию.

2. Разработка и проведение программы опережающего обучения участников кадрового резерва.

Учитывая специфику отрасли, большинство кандидатов кадрового резерва Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» имеют образование узкого технического профиля. И, как выявил проведенный конкурс, претенденты имеют недостаточные знания в сфере управления организацией и персоналом, юриспруденции, психологии, информационных технологий, что необходимо для работы руководителя. Кроме того, высшее образование эти сотрудники получили несколько лет назад, а значит, требуется обновление знаний, изучение современных информационных и инновационных технологий.

Поэтому, в рамках совершенствования работы с кадровым резервом, нами предложена программа опережающего обучения участников кадрового резерва - «Эффективный руководитель», с целью формирования у них управленческих способностей, практических навыков организации производства, планирования и др. Программа обучения и развития кадрового резерва «Эффективный руководитель» состоит из следующих этапов.

В основу подготовки по программе «Эффективный руководитель» заложен подход достижения конкретных целей. Развитие сотрудника возможно только в том случае, когда он в процессе обучения и развития нацелен на достижение конкретных целей, которые является частью целей организации в целом. Этот подход реализуется на всех этапах работы с программой, т.е. как при разработке содержания программы, так и в процессе обучения и на этапе развития, что позволяет существенно сократить период адаптации руководителя в новой должности, т.к. руководитель будет

соответствовать культуре организации и обладать необходимой управленческой компетенцией.

Состав комплексной программы подготовки и развития кадрового резерва «Эффективный руководитель»

В процессе подготовки персонала к программе обучения и развития кадрового резерва «Эффективный руководитель» были определены следующие цели: приведение квалификации сотрудников входящих в кадровый резерв в соответствие квалификационным требованиям предполагаемой должности и перспективам развития организации. Отбор претендентов на включение в программу «Эффективный руководитель» осуществлялось по результатам оценки управленческо-лидерских компетенций претендентов-резервистов в два этапа:

- оценка психофизиологических особенностей личности, их профессионально-значимых качеств, уровня стрессоустойчивости, используемых способов разрешения конфликтных ситуаций, мотивационной направленности на отдельные виды управленческой деятельности;
- оценка уровня имеющихся базовых управленческих компетенций претендентов.

В результате оценки определялся уровень базовых управленческих компетенций, затем проводится работа по определению зон рассогласования компетентностей, т.е. выявляются расхождения между требуемыми управленческими компетенциями и имеющимися у претендента.

В результате оценки психофизиологических особенностей личности и оценки базовых компетенций все претенденты распределяются на зоны в зависимости от степени развитости управленческо-лидерских компетенций:

1) суперзона - наиболее перспективные претенденты. Сотрудники, попавшие в эту зону, могут являться оперативным резервом, по своим индивидуально-личностным качествам, организаторским способностям, мотивации они могут успешно справляться с решением управленческих задач.

2) перспективная зона - перспективные претенденты. Сотрудники, попавшие в эту зону, обладают творческим складом ума, высокой работоспособностью, хорошими организаторскими качествами, мотивированы на карьерный рост и профессиональное развитие. Для этой категории необходимо развитие лидерских качеств.

3) потенциальная зона - средние претенденты. У сотрудников, попавших в эту зону, имеются отдельные индивидуально-личностные и деловые характеристики, которые требуют дальнейшего развития. Для этой категории и необходима специальная подготовка по программе развития, которую мы предлагаем. На основе данных оценки особенностей личности и оценки имеющихся базовых компетенций определяется состав:

- оперативный, требуемый период подготовки 1 год и менее;
- перспективный, требуемый период подготовки 2-3 года и более.

Таким образом, осуществлялась обучение и развитие сотрудников входящих в кадровый резерв, которым предстоит заполнить образовавшиеся вакансии руководящих должностей в краткосрочной перспективе (от 1 года до 3х лет).

Учитывая вышеизложенные особенности в экспериментальных целях Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» нами была предложена адаптированная версия программы «Эффективный руководитель» для подготовки оперативного кадрового резерва в короткий срок - на 3 месяца.

Всего по данной программе прошли обучение и защитили планы развития 11 человек, включая и тех, кто участвовал в конкурсе «Молодой лидер».

Далее, на основе выводов конкурса и проведенного обучения были разработаны Индивидуальные планы развития для каждого резервиста (на год), на основе которых и будет проводиться дальнейшее обучение, направленное на развитие управленческих навыков.

В индивидуальном плане предусмотрены следующие ключевые сферы развития:

- развитие на рабочем месте;
- развивающие проекты;
- обучение на опыте других;
- обратная связь;
- саморазвитие (самоанализ);
- обучающие программы (семинары и тренинги).

Таким образом, все перечисленные выше направления совершенствования работы с кадровым резервом преследуют две основные цели: первая - сформировать заинтересованность рабочих в профессиональном развитии; вторая - предоставить им инструменты для начала управления собственным профессиональным ростом.

Расчет затрат на работу с кадровым резервом.

Процесс подготовки кадрового резерва строится, как и большинства процессов в системе управления персоналом, прежде всего на затратах. Поэтому целесообразно рассматривать возможные пути их снижения.

Формирование и поддержание кадрового резерва помогает экономить финансы организации за счет снижения затрат на подбор персонала, потому что в случае замещения вакантной должности сотрудником из кадрового резерва, организация получает следующие преимущества:

- сотрудник уже проработал в организации и является носителем культуры и основных корпоративных принципов;
- сотрудник уже «показал себя в деле», поэтому в данном случае минимизированы риски по введению такого сотрудника в должность.

В ситуации же, когда сотрудник приходит в организацию из вне, всегда есть риск, что кандидат просто удачно продал себя на собеседовании, и в этом случае организация будет нести большие финансовые потери.

Далее мы определим экономию затрат от формирования в организации кадрового резерва.

Итак, примерный объем затрат на одного человека представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 Предварительная оценка затрат на подбор персонала

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
Затраты на размещение объявления в газетах, телевидение	900
Затраты, связанные с организацией процедуры конкурсного отбора	2600
Затраты, связанные с обучением принятых сотрудников и адаптацией	18000
Всего	21500

Следовательно, наличие в кадрового резерва позволяет организации значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников.

Далее, произведем расчет затрат на мероприятия, предложенные нами в целях совершенствования работы с кадровым резервом. Бюджет расходов на проведение конкурса «Молодой лидер» представим в таблице 3.3.

Как видим из таблицы, проведение конкурса «Молодой лидер» также является более экономичным, чем приглашение внешних специалистов

Таблица 3.3

Расходы, связанные с проведением конкурса «Молодой лидер»

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
----------------------------	--------------------

Информирование сотрудников о проведении конкурса и условиях участия в нем (объявление рассылается по внутрикорпоративной сети)	0,0	
Проведение тестирования участников на базе учебного центра (20 участников)	0,0	
Оплата труда преподавателей (работа по составлению «идеальных профилей» руководителей различных направлений; отбор конкурсантов; проведение интервью; определение победителей; составление индивидуальных психологических портретов на каждого участника; составление отчета и рекомендаций и др.)	13000	
Всего	13000	

Здесь необходимо отметить, что в целом расходы на обучение включают:

- стоимость непосредственно курса обучения;
- выплату средней заработной платы в период обучения;
- сумму командировочных расходов и оплату проезда, если обучение проводится в другом городе. Последние расходы можно минимизировать, обучая персонал в собственном учебном центре с привлечением преподавателей из других городов.

В зависимости от должности, на которую претендует резервист, будет отличаться программы подготовки и его стоимость.

Рассматривая бюджет расходов на обучение персонала, необходимо отметить, что значительную долю этого бюджета составляют расходы на обучение по требуемым компетенциям руководителей на замещаемую должность. Поэтому более экономично проведение предварительного

обучения будущих руководителей, сравнивая при этом заработные платы резервиста и руководителя, на должность которого резервист стоит в резерве.

На первый взгляд статьи затрат «стоимость курса обучения» и «выплата средней заработной платы в период обучения» невозможно минимизировать.

Между тем основной составляющей расчета экономии от обучения является следующее: сотрудник проходит обучение в период, когда он является резервистом на руководящую должность, а не после того как он будет назначен руководителем на данную должность, поэтому разница средних заработных плат резервиста до назначения и после назначения руководителем и является экономией.

При расчете ожидаемой экономии от предварительной подготовки нами был проведен анализ системы управления кадровым составом, который позволил выявить разницу между средней заработной платой сотрудника среднего, либо низового уровня и средней заработной платой руководителя, на должность которого резервист стоит в резерве (табл. 3.4).

Таблица 3.4 Заработная плата руководителей и резервистов, руб.

Уровень управления	Средняя з/п резервиста	Средняя з/п руководителя	Отношение ср. з/п руководителя ср. з/п резервиста
1	29000	59000	1,9
2	20000	42000	1,7
3	17000	26000	2,0
среднее значение	66000	127000	1,8

Из таблицы видно, что заработная плата руководителей выше заработной платы резервистов в 1,9 - 1,7 раза, в среднем 1,8, что позволяет

предположить возможную экономию фонда заработной платы при обучении резервистов до назначения, а не после.

Кроме того, следует обратить внимание и на возможные издержки при отсутствии специалиста, готового в любой момент занять ключевую должность, т.к. для поиска нового сотрудника через кадровое агентство и введение его в профессию, ознакомление со спецификой работы, адаптация - требуется немало времени. А без специалиста, занимающего ключевую должность, работа организации существенно затруднена.

Таким образом, предлагаемые нами подходы к расчету экономии от формирования и подготовки кадрового резерва является простым инструментом, и в то же время позволяющим обосновать целесообразность как и саму идеологию подготовки кадрового резерва руководящих должностей, так и обучения работников перед назначением на вышестоящую должность.

3.2 Оценка эффективности работы с кадровым резервом

Оценка эффективности обучения персонала - одна из самых сложных обсуждаемых в последнее время тем среди специалистов. Однако взяв за основу Модель Кикпатрика которая предусматривает четыре уровня оценки, можно использовать следующие критерии:

- 1) Реакция - оценка удовлетворенности обучением.
- 2) Знания - оценка результатов прохождения программы обучения в приобретении необходимых знаний, навыков и качеств; и насколько улучшились их профессиональные и управленческие качества.
- 3) Поведение - оценка внесенных резервистом после обучения предложений по усовершенствованию его отдела или подразделения (применение на практике полученных знаний и навыков).

4) Результат - оценка производственных результатов, т.е. как изменилась производительность труда и результативность резервиста по итогам подготовки.

Оценивая эффективность работы с кадровым резервом, отметим что после проведения конкурса «Молодой лидер» у сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, наблюдается повышение:

- уровня профессиональных знаний;
- профессионального мастерства;
- целенаправленное, систематическое обновление знаний;
- способность к использованию оптимальных решений.

Кроме того, налицо изменение в индивидуальных установках:

- осознание необходимости повышения уровня профессиональных знаний;
- общей культуры и широты эрудиции;
- развитие профессиональной заинтересованности;
- удовлетворение результатами труда;
- стремление к постоянному росту.

Обращает на себя внимание изменение в индивидуальном поведении выделенных сотрудников:

- ориентация на достижение конечных результатов работы;
- повышение уровня трудовой и творческой активности;
- инициативное поведение;
- стремление к участию в управлении организации и жизнедеятельностью коллектива;
- потребность в самовыражении.

Что касается группового поведения, то для кадрового резерва характерно: сотрудничество и взаимодействие для достижения общих целей, развитие состязательности, улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Подготовка кадрового резерва по программе «Эффективный руководитель» также предполагает анализ влияния подготовки на приведение квалификации персонала в соответствие квалификационным требованиям предполагаемой должности.

Из этого можно сделать вывод, что подготовка по программе опережающего обучения и развития кадрового резерва «Эффективный руководитель» привело к повышению мотивации персонала на достижение целей подразделений, в которых они работают, кроме того подготовка по данной программе способствовала улучшению внутрифирменной координации.

Таблица 3.5 Влияние подготовки по программе обучения и развития кадрового резерва «Эффективный руководитель»

Влияние на работу слушателей (позитивные изменения отмеченные слушателем)	Влияние на работу всей организации
<ul style="list-style-type: none"> - расширился кругозор, изменились взгляды на управление в организации; - появился осознанный подход к решению производственных проблем; 	<ul style="list-style-type: none"> - повышение мотивации за счет понимания важности выполняемой работы; - улучшение координации как внутрифирменной, так и между подразделениями;
<ul style="list-style-type: none"> - более качественная и эффективная организация работы (рабочее время планируется, улучшилась самоорганизация на рабочем месте); 	<ul style="list-style-type: none"> - повышение эффективности работы на прежнем месте работы сотрудника, входящего в резерв;
<ul style="list-style-type: none"> Добавились инструменты к мотивации персонала (приобретены навыки по управлению 	<ul style="list-style-type: none"> - повышение эффективности работы в качестве руководителя

<p>конфликтами, мотивации к групповой работе), стало легче работать в коллективе;</p> <p>-улучшилась работа в команде;</p>	<p>сотрудника, входящего в резерв;</p>
<p>- повысилось умение общаться и взаимодействовать с людьми;</p> <p>- улучшилась работа в команде</p> <p>-расширились связи;</p>	<p>- улучшение взаимодействие между подразделениями;</p> <p>- уменьшение конфликтов между подразделениями;</p>

Здесь необходимо отметить, что при краткосрочном обучении, которое имело место в нашем случае, точно измерить производственные результаты, а также сделать количественную оценку внесенных резервистом после обучения предложений по усовершенствованию его отдела или подразделения, т.е. применение на практике полученных знаний и навыков, весьма нелегко.

Поэтому, для того чтобы оценить эффективность обучения по данным критериям, мы вовлекли в процесс оценки непосредственных руководителей тех сотрудников, которые прошли обучение, т.к. именно они имеют возможность ежедневно наблюдать, изменилось ли поведение его подчиненного после обучения, повлияла ли программа развития на показатели деятельности подразделения и т.д.

Итак, комиссией по оценке кадрового резерва Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД» в составе непосредственных руководителей резервистов прошедших обучение, были рассмотрены результаты подготовки группы оперативного резерва и сделаны следующие выводы.

За период обучения всеми резервистами были проработаны материалы по повышению квалификации, специальная литература, технические документы, стандарты, технические инструкции по профилю работ. Во

время прохождения стажировки резервисты приобрели положительный опыт организации производства в смежных организациях, выявили положительные факторы в организации работы и негативные моменты, мешающие работе.

Куликов Сергей Михайлович - мастер дорожный. По выбранной теме «Организация бережливого производства на линейном участке №4 ст. Томск-1 было составлено несколько новых планировок участка, из них выбрана наиболее оптимальная. Сортировке были подвергнуты все предметы, находящиеся на участке. В результате освободилось около 40 % площади участка, что дало возможность организовать по новому рабочие места, расширив проходы между ними. Удалось создать дополнительные места для складирования, разместить необходимый инструмент более рационально, повысив тем самым производительность.

Бортник Андрей Андреевич - начальник участка пути. Им разработаны предложения по внедрению нового оборудования и новых материалов. В результате чего экономический эффект за год составит 350 тыс. руб. и приведет к повышению производительности труда.

Большаков Евгений Юрьевич - мастер дорожный. Проведен отбор деталей для внедрения фильтров, им контролировался процесс их внедрения. По результатам составлен анализ эффективности.

Самцов Роман Александрович - мастер участка цеха. По теме «Анализ материального потока цеха М-10» был проведен анализ материального потока. Выявлены потери времени при выполнении рабочей операции. Разработаны мероприятия по устранению потерь.

Фролова Василиса Сергеевна – инженер 1 категории, привела в соответствие с 5S архив технического отдела, которое позволило оптимизировать рабочее пространство, привело в порядок документацию, рассортировала и убрала ненужные предметы.

Качеустов Данила Николаевич – начальник участка пути, разработал стеллаж, является передвижным оборудованием, предназначенным для складирования и ремонта железнодорожного пути (шпалоподбойки, электростанция, рихтовщик, молоток, лапа, разгонщик, лопата). Использование специализированного стеллажа на рабочем месте дизелиста сокращает временные потери за счёт рациональной организации рабочего места: визуализация, удобство в использовании, мобильное исполнение, повышение культуры производства.

Затем, по результатам рассмотрения представленных отчетов и собеседования с резервистами Комиссия по оценке кадрового резерва вынесла решение о выполнении плана подготовки резервистов и о степени готовности каждого из них к управленческой деятельности. Начальник дистанции пути вручил каждому резервисту «Свидетельство о прохождении специального цикла обучения по программе подготовки кадрового резерва».

По результатам оценки вышеназванных программ, руководство предприятия приняло решение:

- о назначении 2-х резервистов с высоким уровнем готовности на замещение вакантных руководящих должностей;
- о поощрении всех резервистов, продемонстрировавших рост результативности и повышение уровня развития профессиональных компетенций.

Кроме того, что после завершения программы:

- появилась возможность выбора лучшего кандидата, заполнение вакансии специалистом способным быстро начать выполнять возложенные на него функции;
- улучшилась заменяемость руководителя на период отпусков, командировок, отсутствия по болезни.

Кроме того, предложенные рекомендации должны повысить и эффективность работы с персоналом, которые направлены, прежде всего, на:

- 1) снижение текучести кадров и стабилизации персонала;
- 2) увеличение производительности труда и сокращение времени сотрудников отдела кадров на выполнение ряда операций;
- 3) усовершенствование процедуры набора кадров;
- 4) развитие управления карьерой сотрудников.

Подводя итог данной работы, подчеркнем, что правильная организация работы с кадровым резервом является, с одной стороны, индикатором компетентности управленческой вертикали, а с другой - залогом эффективности функционирования предприятия в целом. Эффективно функционирующая система формирования и развития кадрового резерва в итоге даёт организации следующие возможности:

- Успешное достижение стратегических целей и оперативных задач, стоящих перед организацией благодаря сильной подготовленной команде руководителей, специалистов и рабочих.

- Устойчивость организации к восприятию различных организационных изменений, которая обеспечивается за счёт действующей системы развития и обучения сотрудников, разработанной с учётом прогнозов будущего организационного развития.

- Сокращение периода адаптации нового сотрудника в должности. Внутренние кандидаты в отличие от привлечённых с внешнего рынка уже знакомы со структурой организации, системой внутренних коммуникаций, основными технологиями работы, корпоративной культурой, таким образом, сроки их адаптации в новой должности существенно сокращаются. Увидеть и оценить результаты работы в новой должности сотрудника из кадрового резерва организации, как правило, можно гораздо раньше, чем в случае с сотрудником, привлечённым с внешнего рынка.

- Снижение затрат на привлечение персонала как материальные так и временные при открытии вакантных позиций по должностям, которые резервируются в организации.

- Повышение мотивации сотрудников, так как сотрудники осознают серьёзность перспективы профессионального и карьерного роста в организации, которую гарантирует эффективно действующая система подготовки кадрового резерва. Осознание реальной возможности продвижения по служебной лестнице внутри организации стимулирует заинтересованность работников в повышении личной компетентности, повышает уровень лояльности персонала к организации и тем самым связывает представление людей о перспективах своей будущей карьеры.

Заключение

Кадровый резерв как инструмент управления карьерой - это важный стратегический элемент организации.

Особенности формирования и развития кадрового резерва были исследованы на примере Томской дистанции пути – филиала ОАО «РЖД», г. Томск.

Проведен подробный анализ количественных и качественных показателей движения персонала: прибытия и убытия специалистов, обучения.

Выявлено, что в настоящее время проходит процесс реструктуризации Томской дистанции пути – филиала ОАО «РЖД» и поэтому в концепцию управления персоналом внесены существенные изменения. Возникла необходимость в формировании молодого компетентного поколения управленцев. Наличие правильно сформированного и подготовленного резерва делает управление более эффективным, обуславливает качественное развитие и способствует более успешной деятельности предприятия.

Система подготовки резерва руководителей и специалистов в Томской дистанции пути ОАО «РЖД» предполагает решение задач:

- выявление сотрудников, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
- обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

При формировании списка резерва решаются 2 главные задачи:

- 1) оценить кандидатов в резерв;
- 2) сравнить качества кандидатов с требованиями должностей в зависимости от участков работы, на которые кандидаты предлагаются.

Факторы, которые учитываются при формировании списка в резерв:

- 1) требования к должности, к рабочему месту, оценка производительности труда;
- 2) профессиональная характеристика специалиста;
- 3) перечень должностей, на которые работник может претендовать;
- 4) предельные ограничения критериев подбора кандидатов на должность;
- 5) результаты оценки требования и индивидуальных особенностей кандидата;
- 6) выводы и рекомендации последней аттестации;
- 7) мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, трудового коллектива;
- 8) результаты оценки потенциала кандидата.

Для подготовки резерва разрабатывается 3 вида программ:

- общая (состоит из теоретической подготовки; пополнения знаний по отдельным вопросам; заполнении пробелов в образовании кандидата; обучении по специальным дисциплинам);
- специальная (разделение резерва по специальностям и подготовка в теоретическом и практическом направлениях);
- индивидуальная (конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста; разрабатывается непосредственным начальником подразделений, утверждается руководством).

Источники резерва на руководящие должности Томской дистанции пути - филиала ОАО «РЖД»: работники аппарата дочерних акционерных обществ и предприятий; главные и ведущие специалисты; молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Для подготовки резерва используются: индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя; стажировка; обучение в вузе или на курсах профессиональной подготовки руководителей в зависимости от планируемой должности.

Таким образом, имеющийся управленческий и трудовой потенциал Томской дистанции пути – филиала ОАО «РЖД» позволяет сохранить целенаправленное развитие коллектива.

Тем не менее, надо постоянно совершенствовать работу в области формирования кадрового резерва. В соответствии с поставленной в работе целью, нами были предложены мероприятия по совершенствованию работы с кадровым резервом, а именно проведение конкурса «Молодой лидер» для привлечения молодых, перспективных и высококвалифицированных управленцев; разработана программа опережающего обучения для специалистов, состоящих в резерве «Эффективный руководитель».

По результатам обучения мы выявили, что управленческая квалификация оперативного резерва приведена в соответствие квалификационным требованиям предполагаемой должности, а управленческая квалификация перспективного резерва существенно повысилась.

Проведя анализ возможной экономии затрат от формирования кадрового резерва в Томской дистанции пути – филиала ОАО «РЖД» доказана его целесообразность, а реализация рассматриваемого проекта является эффективной и может быть рекомендована для применения на практике.

1) Кадровый резерв необходим:

- как действенный способ «выращивать» собственных специалистов, знающих специфику работы именно этой организации от и до и на разных уровнях должностей;
- как средство сохранения знаний в организации и средство непрерывного обучения ключевых специалистов и передачи опыта напрямую от опытного наставника.

2) Кадровый резерв выгоден с экономической точки зрения при условии построения правильной политики подготовки резервистов, в том числе сокращается время на поиск и адаптацию руководителя «со стороны».

3) Кадровый резерв необходим организации как сильное средство мотивации для перспективных сотрудников, в том числе для тех, для которых в данный момент нет свободной вакансии, как способ удержать перспективного сотрудника в организации. Сотрудников мотивирует возможность профессионального развития и карьерного роста, организация получает большую отдачу от таких специалистов.

4) Наличие кадрового резерва обеспечивает непрерывность процесса управления, уменьшает риск, связанный с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными.

Список использованной литературы

1. Ващенко В.П. О некоторых особенностях подготовки кадров малого предпринимательства в России / В.П.Ващенко // Наука и промышленность России. - 2006. - №7. - С.74.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р.Веснин.- М.: Юристъ, 2006. - 495 с.
3. Вотякова И. Компетенция и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации / И.Вотякова // Управление персоналом, 2008. - №4 (182). - С.55-56.
4. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта / И.Б.Дуракова. - М.: Центр, 2009. - 336 с.
5. Журавлев П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера / П.В.Журавлев, С.В.Карташов и др.. - М.: Экзамен, 2008 - 576 с.
6. Зайцева Т.В. Управление персоналом / Т.В.Зайцева, А.Т.Зуб. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 336 с.
7. Зыков А.А. Формирование кадрового резерва и работа с ним / А.А.Зыков Справочник по управлению персоналом. - 2003. - №8. - С.31-37.
8. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В.Ю.Иванов Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - № 5. - С.28.
9. Кадровый резерв или рекрутинг: что выбрать ?/ М. Козина //Служба кадров и персонал. - 2010. - №5. - С. 35-38
10. Каштанова Е. Положение о деловой карьере / Е.Каштанова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2010. - №7. - С.20.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. / А.Я.Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Экзамен, 2005. - С.232.
12. Корчагина А.С. Управление персоналом: шпаргалка / А.С.Корчагина, М.С. Ключкова. - М.: Экзамен, 2006. - 64 с.

13. Костицын Н.А. Интеграция оценки, обучения и мотивирования в развитии руководителей среднего звена / Н.А.Костицын // Управление персоналом. - 2005. - №1 (109). - С.81-83.
14. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы: Практическое руководство / Ю.А.Лукаш. - М.: Финпресс, 2007. - 208 с.
15. Магура М.И. Организация обучения персонала компании / М.И.Магура, М.Б.Курбатова. - М.: Интел-Синтез, 2002. - 192 с.
16. Мескон М. Основы менеджмента / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. - М.: ДЕЛО, 1997. - 496 с.
17. Музыка Л.П. Анализ результатов обучения и развития кадрового резерва Л.П.Музыка, Л.С.Зубович // Материалы XI Всероссийского семинара руководителей образовательных учреждений и руководителей служб подготовки персонала. - Омск: Изд-во ОмГПУ, 2009. - 194 с. - С.88-102.
18. Мякушкин Д.Е. Комплексная оценка управленческого персонала. Assessment Center. Формирование группы резерва руководителей / Д.Е. Мякушкин. - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2004. - С.5-11.
19. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник Ю.Г. Одегов. - М.: Академический проект, 2005. - 1088 с.
20. Опарина Н.Н. Основные стратегии управления кадровым резервом / Н.Н.Опарина Управление персоналом. - 2009. - №7 (209). - С.44-46.
21. Радыгин В. Талантливый персонал: интервью / В.Радыгин // Управление персоналом. - 2007. - №19 (173). - С.19.
22. Саакян А.К. Управление персоналом в организации / А.К.Саакян, Г.Г.Зайцев, Н.В.Лашманова. - С-Пб.: Питер, 2002. - 176 с.
23. Савина Н.В. О подготовке кадрового резерва / Н.В.Савина // Деньги и кредит. - 2004. - №12. - С.28-33.
24. Самыгин С.И. Основы управления персоналом / С.И.Самыгин, М.С.Зайналабидов, З.Г. Макиев и др. - Ростов н/Д.: Феникс, 2006. - 480 с.

25. Скопина И.В. Методика оценки эффективности управления карьерой менеджеров / И.В.Скопина, Н.В.Головизнина // Управление экономическими системами. - Киров: Международный центр научно-исследовательских проектов, 2008. - № 2 (14). - С.41.
26. Скопылатов И.А. Управление персоналом И.А. Скопылатов О.Ю. Ефремов - СПб.: Издательство Смольного университета, 2000. - 90 с.
27. Соломатин Е.Ю. Принципы и порядок формирования кадрового резерва на федеральной государственной гражданской службе Е.Ю.Соломатин Право: теория и практика. - 2006. № 9 (80). - С.28-33.
28. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ. / Авт.-сост. Г.В.Щёкин. - К.: МАУП, 2003. - 280 с.
29. Травин В.В. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров / В.В.Травин, Дятлов В.А. - М.: Дело, 2005. - 176 с.
30. Трофимова И. Учиться никогда не поздно / И.Трофимова // Отель. - 2004. - №4.- С. 54-55.
31. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. - 638 с.
32. Управление персоналом. Регламентация труда / Под ред. А.Я.Кибанова. М.: Экзамен, 2003. - 480 с.
33. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. - М: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.
34. Уткин Э.А. Менеджмент. Вопросы и ответы. Пособие для подготовки к экзамену / Э.А.Уткин. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2003. - 256 с.
35. Фокин К.Б. Выбор стратегии подготовки кадрового резерва руководителей / К.Б.Фокин // Научное творчество молодежи: Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции - Томск: Изд-во Томского университета, 2007. - С.114-116.
36. Фокин К.Б. Зачем управлять кадровым резервом руководителей организации? / К.Б.Фокин, П.П.Баранов // Управление персоналом. - 2008. - №11(189). - С.52-55.

37. Фокин К.Б. Расчет экономии при предварительном обучении будущих руководителей / К. Б. Фокин // Управление персоналом. - 2008. - № 17 (195). - С. 42-43.

38. Чеглакова Л.М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях Л.М. Чеглакова Социс, 2007. - №5 (277).

39. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А.Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, 2008. - 400 с.

40. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. - М.: ЗАО «Интел-Синтез», 2002. - 368 с.

41. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник / Г.В.Щёкин. - К.: МАУП, 2004. - 280 с.

Электронные ресурсы

42. Вишневская А.В. Технология кадрового резервирования на государственной гражданской службе. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/issue/2008/03/05/>

43. Кретьова Н. Показатели оценки эффективности затрат на персонал [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.1c-ural.ru/zup_4.html

44. Либерман К.А. Планирование и организация работы с резервом кадров [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rosbuh.ru/article.asp?rba_id=913

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