Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)
Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление кадровым резервом обогатительной фабрики

УДК 005.966:622.7.013

Студент

Группа	**ФИО**	**Подпись**	**Дата**
З-3204	Тухтаркина О.Н.		

Руководитель

Должность	**ФИО**	**Ученая степень, звание**	**Подпись**	**Дата**
Доцент	Криницына З.В.	К.т.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	**ФИО**	**Ученая степень, звание**	**Подпись**	**Дата**
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

Нормоконтроль

Должность	**ФИО**	**Ученая степень, звание**	**Подпись**	**Дата**
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	**ФИО**	**Ученая степень, звание**	**Подпись**	**Дата**
Менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление подготовки (специальность) 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. Кафедрой

Чистякова Н.О.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)
Студенту:

Группа	**ФИО**
З-3204	Тухтаркиной Ольге Николаевне

Тема работы:

Управление кадровым резервом обогатительной фабрики	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 1590/с 26.02.2016 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе *(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*	1. Монографическая и периодическая литература. 2. Интернет-ресурсы 3. Материалы преддипломной практики в АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь»
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов *(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования,*	1. Теоретические основы управления кадровым резервом 2. Анализ управления кадровым резервом на обогатительной фабрике 3. Разработка проекта по управлению кадровым резервом на обогатительной

конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	фабрике 4. Социальная ответственность предприятия АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь»
Перечень графического материала *(с точным указанием обязательных чертежей)*	Рисунок1 – Схема формирования кадрового резерва Рисунок2 – Принципиальная технологическая схема АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» Таблица1 – Основные экономические показатели деятельности АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» Таблица 2 –Динамика товарной продукции АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» Таблица 3 – Динамика стоимостной товарной продукции в сопоставимых ценах Таблица 4 – Объемы товарной и реализованной продукции Таблица 5 – Анализ структуры и динамики трудовых ресурсов 2013-2014 гг. Таблица 6 – Анализ структуры и динамики трудовых ресурсов2014-2015 гг. Таблица 7 – Анализ структуры и динамики трудовых ресурсов за 2013-2015 гг. Таблица 8 – Анализ трудоемкости продукции Таблица 9 – Фонд оплаты труда и среднегодовая заработная плата различных категорий работников 2013-2014 гг.

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность компании.	Громова Татьяна Викторовна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Криницына Зоя Васильевна	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3204	Тухтаркина Ольга Николаевна		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
З – 3204	Тухтаркиной Ольге Николаевне

Институт	*электронного обучения*	**Кафедра**	*Менеджмента*
Уровень образования	*Специалитет*	**Направление/ специальность**	*080502 Экономика и управление на предприятии*

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: *- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)* *- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)* *- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)* *- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)*	АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» Рабочее место: отдел кадров. На рабочем месте стоит персональный компьютер и различная оргтехника оказывающая вредное влияние электромагнитных полей, ионизирующее излучение; Негативное воздействие на окружающую среду – отсутствует; Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	1. Трудовой кодекс РФ 2 . Коллективный договор АО «Южный Кузбасс» 2015-2016 гг. 3. Положение об охране труда и промышленной безопасности АО «Южный Кузбасс»
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: *- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;* *- системы организации труда и его безопасности;* *- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;* *- системы социальных гарантий организации;* *- оказание помощи работникам в критических ситуациях.*	Экономическая и финансовая устойчивость, обеспечение социальной защищенности работников, соблюдение прав человека
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: *- содействие охране окружающей среды;* *- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;* *- спонсорство и корпоративная благотворительность;* *- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);* *-готовность участвовать в кризисных ситуациях*	Обеспечение экологической безопасности местного общества Взаимодействие с местным сообществом и местной властью; Спонсорство и корпоративная благотворительность

3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: *- анализ правовых норм трудового законодательства;* *- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;* *- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.*	В Трудовом кодексе РФ приведены правовые нормы трудового законодательство работников В ФЗ РФ №116 от 21.07.1997г.(ред.от 13.07.2015г.) « О промышленной безопасности опасных производственных объектов» содержаться нормы эксплуатации и соблюдения промышленной безопасности ОПО Коллективный договор АО «Южный Кузбасс» включает в себя гарантии и подробную информацию о льготах и социальной обеспеченности работников
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Рисунок 1 – Стейкхолдеры программы КСО; Таблица 1 – Стейкхолдеры организации; Таблица 2 – Структура программы КСО; Таблица 3 – Бюджет программы КСО АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь»

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	

Задание выдал консультант:

Должность	**ФИО**	**Ученая степень, звание**	**Подпись**	**Дата**
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	**ФИО**	**Подпись**	**Дата**
З – 3204	Тухтаркина О.Н.		

Оглавление

Реферат 8
Введение 9
1 Теоретические основы управления кадровым резервом 12
1.1 Принципы формирования и источники резерва 12
1.2 Этапы работы с резервом 15
1.3 Формирование и составление списка резерва 25
1.4 Подготовка кандидатов 29
1.5 Оценка степени готовности резервистов к работе 33
2 Анализ управления кадровым резервом на обогатительной фабрике 37
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия 37
2.2 Анализ трудовых и производственных показателей 41
2.2.1 Анализ выполнения производственной программы 41
2.2.2 Анализ состава персонала и его динамики 44
2.2.3 Анализ показателей отработанного времени 47
2.2.4 Анализ заработной платы 48
2.3 Анализ системы формирования кадрового резерва 50
2.4 Выводы по результатам анализа 58
3 Разработка проекта по управлению кадровым резервом на обогатительной фабрике 61
3.1 Рекомендации по управлению кадровым резервом 61
3.2 Процедура отбора кандидатов в кадровый резерв 69
3.3 Разработка и проведение программы опережающего обучения участников кадрового резерва 75
3.4 Расчет эффективности мероприятий 83
Социальная ответственность 89
Заключение 96
Список использованных источников 100
ПРИЛОЖЕНИЕ А Справка о зачислении в кадровый резерв 102

Реферат

Выпускная квалификационная работа 99 страниц., 2 рисунка, 18 таблиц, 21источник, 1приложение.

Ключевые слова: управление, кадровый резерв, анализ, персонал, заработная плата, процедура отбора, обучение, эффективность.

Объектом исследования является кадровый резерв в организации.

Цель работы: Разработка мероприятий, способствующих совершенствованию управления кадровым резервом.

В процессе исследования проводились : совокупность методов экономико-статистического анализа, методы анализа и синтеза экономической информации.

В результате исследования проводилась: разработка проекта по управлению кадровым резервом на обогатительной фабрике; основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики; разработан перспективный резерв, потенциальный резерв, резерв развития; разработана программа опережающего обучения участников кадрового резерва и процедура отбора кандидатов в кадровый резерв.

Степень внедрения: в работе задействована полная степень внедрения, работа с документацией акционерного общества, исследования на территории компании.

Область применения: в работе кадрового резерва акционерного общества.

Экономическая эффективность/значимость работы: данная работа направлена на повышение эффективности кадрового резерва АО “Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» и достигается за счет совершенствования системы управления кадровым резервом.

Введение

Несмотря на то, что на сегодняшний день кадровый рынок уже не испытывает того недостатка, который он испытывал раньше, потребность в персонале у работодателей остается. Дефицит кадров превратился в дефицит компетенций. Для подбора высококвалифицированных управленцев приходится все чаще применять технологии, именуемые среди кадровиков охотой за головами. Но если на предприятии не создать определенную систему работы с кадровым резервом, то в ближайшем будущем таким способом придется подыскивать и рабочих.

В современных условиях одним из основных направлений совершенствования системы управления персоналом является управление кадровым резервом. В каждой организации необходимо четкое построение системы формирования кадрового резерва.

Актуальность данной темы обусловлена следующими причинами. Наблюдаются тенденции к интеграции во всех сферах деятельности. Компании объединяются, растут, создают обширную сеть филиалов, где увеличивается потребность в специалистах и менеджерах, которые смогут возглавить новые отделы и направления. Устаревают старые системы управления и старые руководящие кадры, отсутствие на предприятиях молодых перспективных сотрудников, способных прийти на смену. Во многих организациях сложилась ситуация, когда специалисты не видят возможности для дальнейшего собственного роста и уходят из нее. До недавнего времени почти во всех организациях поиск и отбор кандидатов происходили не на основе планов развития компании, а когда возникала «горящая» вакансия.

Своевременное выявление и успешная подготовка кадров к работе в различных должностях являются сегодня важнейшими факторами успеха в конкурентной борьбе. Поэтому современными компаниями создаются

специальные системы формирования резерва кадров. Данная задача является стратегически важной.

Что касается организации процесса формирования резерва кадров, то здесь не существует универсального образца. Каждая компания разрабатывает собственный план в соответствии со своей спецификой. Осуществляют этот процесс, как правило, сотрудники отдела по работе с персоналом под началом руководителя компании. При этом важно, чтобы их усилия были скоординированы.

Первой и главной причиной формирования кадрового резерва является предотвращение кадрового «голода». Вторая причина – это мотивация персонала. В начале сотрудников мотивирует возможность профессионального развития, затем – карьерного роста. Наличие грамотно организованного кадрового резерва в компании уменьшает текучесть кадров, позволяет повысить отдачу от сотрудников. Для работающих сотрудников кадровый резерв становится «мостиком» в новые возможности. Менеджеры по персоналу могут сохранить ценных сотрудников для компании, продлить время их работы на компанию за счет развития и ротации. Третья причина – возможность сохранения знаний и опыта в компании. Работа с кадровым резервом с помощью организации стажировок позволяет передать опыт от зрелых специалистов молодым.

Объектом исследования является - кадровый резерв в организации.

Предметом исследования является – управление кадровым резервом на обогатительной фабрике.

Целью данной дипломной работы является разработка мероприятий, способствующих совершенствованию управления кадровым резервом.

Для достижения поставленной цели нужно решить следующие задачи:

1. Изучить методику управления кадровым резервом, раскрыть принципы формирования и источники кадрового резерва.

2. Проанализировать управление кадровым резервом на обогатительной фабрике, также провести анализ трудовых и производственных показателей. Сделать соответствующие выводы.

3. На основании проведенного анализа разработать мероприятия способствующих совершенствованию управления кадровым резервом.

В ходе выполнения в дипломной работе предложен проект по совершенствованию управления кадровым резервом на примере обогатительной фабрики.

1 Теоретические основы управления кадровым резервом

1.1 Принципы формирования и источники резерва

Кадровый резерв – это группа работников, которые потенциально способны к руководящей деятельности, отвечающие требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Текучесть кадров в компании неизбежна и должна быть прогнозируема. Поэтому необходимо самим своевременно обновлять состав, высвобождать места более способным и мотивированным работникам, иначе компанию ждет застой. Отсюда вытекает еще одна причина формирования кадрового резерва: диагностика, возможность проявиться новым талантам и выявить сотрудников с неадекватной самооценкой. Также это экономия денег. С помощью кадрового резерва сокращается время (до 6 мес.) на поиск и адаптацию руководителей со стороны. Работающий в компании сотрудник из группы резерва лоялен, знаком с особенностями компании. Обычно он гораздо более эффективен, за исключением редких случаев, когда требуется свежий взгляд на ситуацию в компании, внедрение опыта более успешных компаний. Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по скорости замещения должностей, виду деятельности, уровню подготовленности и т.д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

Подготовка кадрового резерва - это живая организаторская работа, суть которой состоит в серьезном изучении людей, их воспитании, своевременном выдвижении на такую работу, где они наилучшим образом могут проявить себя.

Для повышения эффективности подготовки специалистов, включенных в состав кадрового резерва, составляются индивидуальные планы подготовки. В эти планы обычно включаются мероприятия, осуществляемые в рамках

подготовки и повышения квалификации кандидата, занесенного в списки резерва. При этом четко определяются виды, сроки, формы и специализация обучения.

Эффективной формой подготовки кадрового резерва является стажировка. Она позволяет закрепить на практике профессиональные знания, навыки и умения, полученные в результате теоретической подготовки, изучения передового опыта, приобретения профессиональных навыков. К сожалению, в условиях реформирования общества пока не отработана система ее проведения, не выработаны критерии оценки ее результативности, не определены источники финансирования. Было бы целесообразно разработать систему проведения и организации стажировок, четко определить сроки и место их проведения. Программу стажировки и ее результаты необходимо рассматривать у руководителя органов власти и в кадровом подразделении этого органа. Регулярное проведение стажировок предполагает решение вопросов методического, материально-бытового и организационного характера. Следует разработать необходимые нормативные документы, создать материальные предпосылки для становления и развития института стажировки.

Важную роль в управлении процессом формирования и использования кадрового резерва государственной службы играют коллегиальность и гласность. Целесообразно оглашение списков кандидатов в резерв, создание возможности каждому сотруднику высказать свои замечания и предложения по кандидатурам. Наличие обратной связи, т.е. учет мнения коллектива, позволяет уменьшить степень риска при отборе кандидатов в резерв, способствует дальнейшему укреплению и развитию демократических начал в управлении.

При формировании кадрового резерва необходимо учитывать коэффициент резерва - число кандидатур, включенных в резерв в расчете на каждую должность. Он определяется исходя из конкретных условий и возможностей организации. Также на каждую руководящую должность целесообразно иметь как минимум две-три кандидатуры независимо от

качества деятельности работающего на ней руководителя. Если кандидатур по оцениваемому резерву меньше двух, то очевидна вероятность ослабления у единственного кандидата стимула к самосовершенствованию.

При увеличении числа кандидатов в резерв качество работы неизбежно снижается, а также уменьшается вероятность выдвижения для каждого кандидата.

При использовании и формировании кадрового резерва необходимо сделать управляемыми два фактора: время нахождения в резерве и назначения на должность. Причем работа с кандидатами, выдвинутыми в резерв, должна вестись строго индивидуально, с учетом личных возможностей человека.

Все это свидетельствует о том, что нужна четкая регламентация общего срока пребывания в резерве по каждому отдельному кандидату. Регламентированный срок пребывания в резерве поможет специалисту уверенно планировать свою карьеру и не приведет к спаду активности, снижению самооценки личности.

Проблемы рационального использования и формирования кадрового резерва должны быть приоритетными, перспективными направлениями деятельности руководителей органов государственной власти всех уровней. Вести эту работу нужно с учетом современных требований, данных управленческой науки, эффективных методов проверки готовности кандидатов к замещению должностей, включенных в резерв.

Контроль деятельности муниципальных и государственных служащих, состоящих в резерве на выдвижение, следует вести на протяжении всего времени нахождения их в резерве. Целесообразно списки резерва пересматривать и утверждать один раз в год. При пересмотре кадрового резерва в конце года важно сделать обстоятельный анализ, дать оценку подготовленности каждого служащего, обосновать решение о зачислении его в состав резерва на новый срок.

Вместе с тем формирование новой системы работы с кадровым резервом еще не завершено, сделаны лишь первые шаги по ее становлению.

Основными условиями формирования эффективного кадрового резерва являются:

– преимущественное назначение на должности лиц из резерва и прошедших соответствующую подготовку в составе резерва

– ежегодное уточнение состава резерва служащих, планирование должностных назначений, доукомплектование, определение целесообразности дальнейшего пребывания в резерве лиц, не получивших назначения;

– согласование сроков формирования резерва кадров служащих и мероприятий по формированию государственного заказа на переподготовку и повышение квалификации служащих;

– повышение престижа государственной и муниципальной службы;

– материальное и моральное стимулирование повышения профессионализма и служебного роста включенных в кадровый резерв.

1.2 Этапы работы с резервом

Работа с кадровым резервом это сложный, многоступенчатый процесс, целью которого, является повышение эффективности работы организации в долгосрочной перспективе. Поэтому основным критериям оценки эффективности этого процесса является успех организации, т.е. степень достижения стоящих перед ней целей.

Обобщив всю информацию по работе с кадровым резервом представлена схема формирования кадрового резерва в организации (рисунок 1).

Современные научные знания и практический опыт работы органов государственной власти по формированию кадрового резерва свидетельствуют

о том, что целесообразно формировать и использовать все виды резерва - предварительный, потенциальный и окончательный.

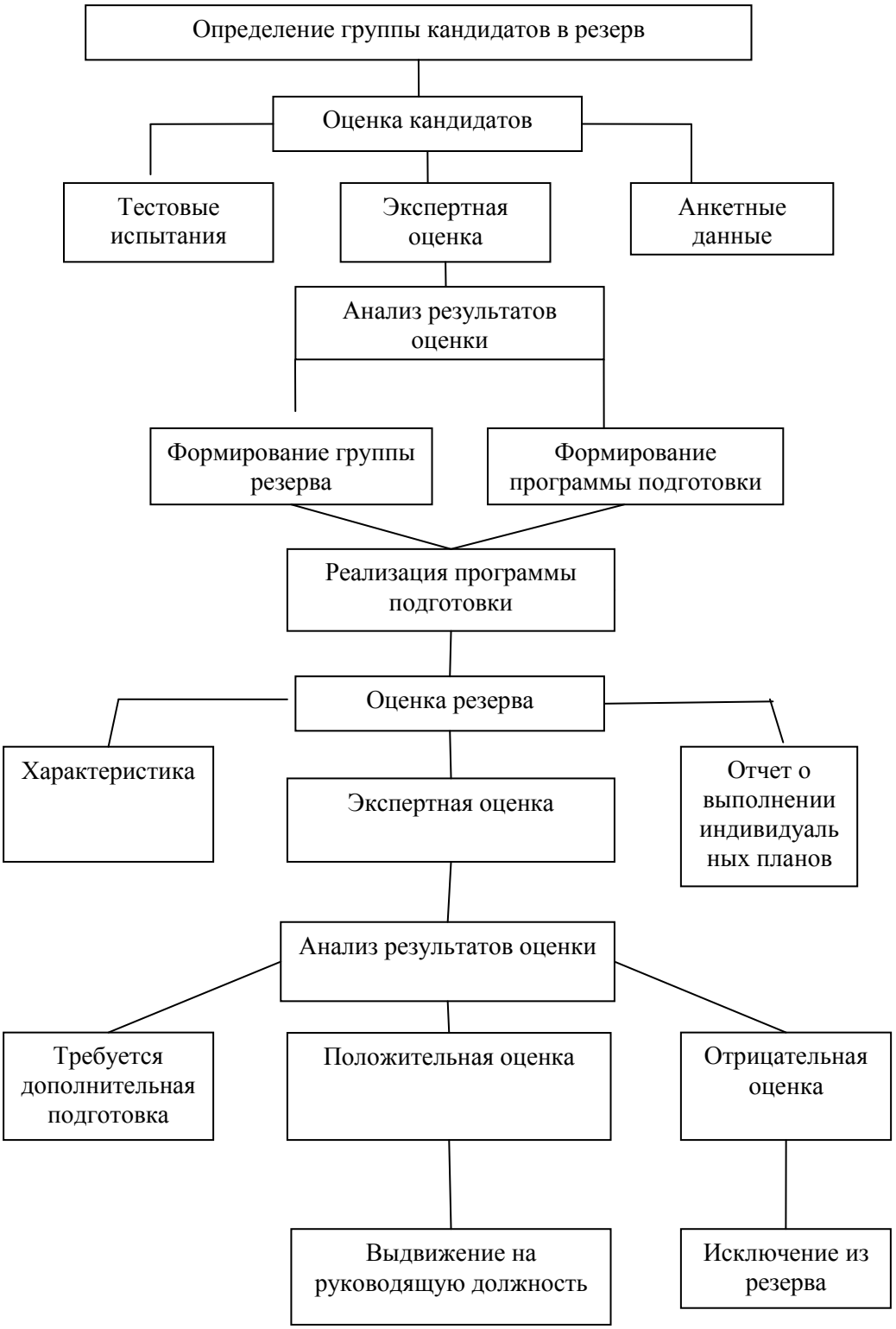

Рисунок 1 – Схема формирования кадрового резерва

Для определения ключевых должностей, которые требуют приоритетного формирования кадрового резерва, нужно:

– определить кадровую укомплектованность структурных подразделений (это можно сделать путем анализа организационной структуры и штатного расписания);

– определить, какие должности планируется создать в организации в ближайшие один - два года (это можно сделать с помощью изучения стратегических целей развития планов и организации руководства);

– выявить наиболее приоритетные руководящие позиции с точки зрения их вклада в бизнес-результат и перспективы высвобождения должности (для этого нужно попросить руководство организации сделать экспертный анализ руководящих должностей и дать заключение);

– выявить руководителей пенсионного и предпенсионного возрастов (т.е. наиболее критичные руководящие должности с точки зрения срочности подготовки резерва), (это можно сделать с помощью возрастного анализа текущего руководящего состава организации).

В работе с кадровым резервом важно четко определить систему критериев его формирования. Под критериями понимаются признаки, на основании которых выдвигаются и сравниваются в резерв кадры при помощи показателей, дающих их количественную и качественную характеристику.

Систему критериев, как показывает современная практика, составляют: образование, опыт работы, специальность, потенциальные возможности кандидата, его деловые, организаторские и профессиональные качества.

Что касается организации процесса формирования резерва кадров, то здесь не существует универсального образца. Каждая компания разрабатывает собственный план в соответствии со своей спецификой. Осуществляют этот процесс, как правило, сотрудники отдела по работе с персоналом под началом руководителя компании. При этом важно, чтобы их усилия были скоординированы. Ниже рассмотрим каждый из этих этапов более подробно.

Этап 1. Анализ потребности, численности и структуры кадрового резерва

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 перспективную и текущую потребность в резерве. Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить: потребность предприятия в кадрах управления на более длительную перспективу или ближайшую (до пяти лет); фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв; примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например, из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.; число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним. Для дальнейшего совершенствования работы по формированию резерва при составлении списков резерва необходимо учитывать следующие важнейшие моменты:

– категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей производства;

– возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;

– персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку мастеров и начальников участков в цехе должен отвечать начальник цеха, за расстановку начальников цехов - руководитель предприятия, за расстановку заместителей начальников подразделений предприятия - заместитель руководителя предприятия по кадрам.

Таким образом, этап анализ потребности в руководящих кадров дает ответ на вопрос о необходимом количестве подготовленных к выполнению управленческой деятельности сотрудников, в первую очередь нужно понять, как изменится организация в будущем, и какие должности необходимо будет заместить. Необходимо тщательно проанализировать сложившуюся ситуацию с учетом возраста действующих руководителей, перспектив их продвижения и состояния здоровья так далее. Результатом подобного анализа должен стать подробный план освобождения руководящих должностей, который и ляжет в основу планирования численности группы резерва.

Оптимальная численность кадрового резерва на каждую из должностей, включенных в список резервирования, составляет 2-5 кандидатов на каждую должность, в зависимости от конкретной ситуации.

При определении численности кадрового резерва необходимо использовать ряд критериев: должностной состав специалистов, категории, уход которых из организации (занимаемой должности) наиболее критичен; потребность организации в кадрах на ближайшую и отдаленную перспективу в результате изменения и совершенствования аппарата управления; число дополнительных руководящих должностей, а также потенциальных вакансий, сокращением штатов, связанных с уходом на пенсию и т.д.; фактическая численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня; степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу); примерный процент отдельных работников, выбывающих из

кадрового резерва по различным причинам; число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Этап 2: разработка требований к кандидатам в группу резерва

Основной деятельностью на втором этапе является определение требований к будущим руководителям. Сама эффективность и качество сформированной группы резерва зависит от результата работы по определению списка критериев и компетентностей, которым должны соответствовать кандидаты на руководящие должности. Характеристики эффективных руководителей зависят от целого ряда факторов и со временем меняются, в то же время различные аспекты управленческой деятельности в разной степени важны для разных организаций, поэтому в каждой организации должен сформироваться уникальный портрет идеального руководителя, который наиболее соответствует стратегическим целям и задачам данного предприятия. В современном обществе большая часть стоимости организации в первую очередь связана с человеческим ресурсом. Для формирования такого ресурса на уровне персонала руководителю необходимо работать с каждой личностью в организации; из отдельных личностей создавать группу, живущую по согласованным законам; формировать знания у подчиненных ему сотрудников, сохранять эти знания и преумножать их. Поэтому современный руководитель должен соответствовать определенным параметрам и обладать высокой степенью развития управленческих компетентностей на нескольких уровнях:

1. Организационная компетентность (организационное лидерство), которая базируется на готовности и способности руководителя создавать необходимые условия для эффективной работы коллектива и отдельных работников (в том числе понимаемые как результат реализации управленческих функций: контроль, постановка задач и т.д.).

2. Эмоциональная компетентность (эмоциональное лидерство). Здесь - способность руководителя сплотить и создать коллектив, личная

привлекательность (харизма), его авторитетность и влиятельность для подчиненных, способность повести за собой и выступить в роли наставника

3. Интеллектуальная компетентность (интеллектуальное лидерство) как способность создавать условия для нахождения подчиненными лучших вариантов решений задачи и оптимальных вариантов поведения. Это степень умения заставлять подчиненных сотрудников решать и думать нестандартные задачи.

4. Коммуникативная компетентность (коммуникативное лидерство) – способность вести переговоры, устанавливать конструктивные отношения с руководителями, подчиненными и коллегами, способность эффективно устанавливать и поддерживать деловые контакты.

Для каждого уровня формируются наборы личностных и профессиональных критериев, осмысляемые через анализ требований к эффективности и качеству работы руководителя. Результатом этой работы должен стать список параметров, сформулированный в терминах компетентностей руководителей и их поведенческих проявлений – критериев оценки.

Этап 3: определение источника резерва

Основными источниками кандидатов в состав резерва являются: руководители нижнего уровня управления предприятия; специалисты данного предприятия; руководители и специалисты из других предприятий и организаций.

Источники формирования резерва на конкретные должности или группы однородных должностей определяет руководитель предприятия и начальники структурных подразделений.

Этап 4: отбор кандидатов в резерв и изучение мотивационной сферы

Происходит отбор лиц, зачисляемых в резерв. Решение обычно принимается после собеседования, которое выявляет стремление работать на руководящей должности, решать проблемы в сжатые сроки, умение

планировать свою работу, квалификацию, подготовленность и другое. Для доминантных личностей выдвижение в резерв имеет большое мотивирующее значение. На практике придерживаются следующих принципов отбора: соответствие кандидата типу должности и резерва, общим и профессиональным требованиям; «открытость» списка, зачисление в состав резерва максимального количества способных людей; исключение протекций и привилегий; перспективность (требует установление возрастного ценза для определенных категорий должностей или учета времени, остающегося до наступления пенсионного возраста, и состояния здоровья, определения необходимого периода работы в должности, наличия инновационного потенциала).

Фактор мотивированности работника играет огромную роль в процессе выполнения любой деятельности и определяет ее результаты. Поэтому наиболее важный критерий, по которому должен производиться отбор кандидатов в резерв на руководящие должности, – их собственное желание быть руководителем, стремление к самосовершенствованию, лидерству, развитию своей карьеры. Зачисление в резерв уже само по себе является мотивирующим фактором, поскольку работник получает определенное подтверждение своих заслуг и ему открывается перспектива карьерного роста. Для изучения мотивационной сферы работников можно использовать несколько подходов. А именно, при приеме на работу специалист отдела кадров проводит собеседование с каждым работником, чтобы определить его отношение к собственному профессиональному росту, карьерному развитию, и использует эту информацию при определении направления дальнейшего продвижения данного работника.

Другой подход – аттестация работников. На этапе подготовки каждый аттестуемый совместно с руководителем анализирует свою работу, обозначает, основные проблемы и намечает пути их решения. Одновременно аттестуемый в анкете отражает свои пожелания и мысли по поводу профессионального роста. Изучение мотивационной сферы можно также проводить диагностическими

методами. На станции работники, зачисленные в резерв, проходят психологическое тестирование. Для более полного определения ведущих мотивов, потребностей, профессиональной и личностной направленности психолог использует несколько диагностических методик.

При отборе кандидатов в резерв используется и такой критерий, как соответствие индивидуально-психологических качеств работника требованиям планируемой должности. Оценка такого соответствия осуществляется в два этапа: психофизиологическое обследование и тестирование; экспертная оценка профессиональных качеств. При диагностике особое внимание уделяется тем критериям, которые позволяют спрогнозировать особенности управленческой деятельности будущего руководителя. Для этого показатели психодиагностических тестов (главные из них – тест Кеттелла 16 PF, HAND-тест, цветовой тест Люшера, тест на изучение особенностей интеллектуальной сферы) наносятся на матрицу управленческих качеств.

Именно таким способом хорошо выявляются зоны возможных проблем будущего руководителя, а также задаются направления развития и необходимой коррекции личностных качеств. Психолог может помочь осознать будущему руководителю свои сильные и слабые стороны, спрогнозировать управленческие ситуации, где они могут проявиться, определить способы коррекции и порекомендовать пройти один или несколько тренингов (тренинг развития лидерских качеств, тренинг общения и т. д.). Эти тренинги могут быть включены в программу индивидуальной подготовки резервиста. Надо отметить, что не все качества легко корректируются, иногда это требует достаточно серьезной работы кандидата над собой. В этом случае и сказывается уровень мотивированности кандидата к вступлению в резерв на руководящую должность. Кроме личностных качеств, посредством психофизиологического обследования можно оценить соответствие психофизиологических характеристик кандидата требованиям должности, на которую он зачисляется в резерв, если эта должность имеет специфические особенности.

Этап 5: формирование предварительного списка резерва

Прежде всего, необходимо сформировать предварительные списки кандидатов в группу резерва на основе формальных требований к участникам конкурса и их качественной оценки. Для кандидатов само включение в группу резерва обозначает лишь благоприятные условия для роста и предоставляет возможности для демонстрации и развития своих способностей к управленческой деятельности.

В процессе работы, следует определить: кого можно и нужно включать в списки кандидатов в резерв; кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение; какую подготовку необходимо пройти каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспектив использования на руководящей должности.

Для отбора кандидатов в резерв компании целесообразно разработать систему компетенций руководителя и провести аттестацию сотрудников. При формировании списков кандидатов в резерв учитываются такие факторы, как:

– требования к должности, оценка и описание рабочего места, оценка производительности труда;

– профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;

– перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;

– предельные ограничения критериев (возраст, образование, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;

– результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;

– выводы и рекомендации последней аттестации;

– мнение специалистов и руководителей смежных подразделений, совета трудового коллектива;

– результаты оценки потенциала кандидата (способность к обучению, возможный уровень руководства, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

Этап 6: формирование группы резерва руководителей

Для формирования группы резерва руководителей необходимо провести комплексную оценку кандидатов и определить состав группы резерва для дальнейшего обучения и развития. В самом процессе формирования управленческого состава данный этап является самым сложным для реализации, поскольку именно здесь приходится сталкиваться с рядом трудностей, неизбежно возникающих при использовании технологий и методов оценки персонала. Методы проведения оценки важно выбирать с учетом ее целей: оценка эффективности труда работников и соответствия их занимаемым должностям, а также выявление перспективных сотрудников для подготовки и продвижения. Такое понимание целей предполагает оценку работы и оценку персонала. Далее каким образом происходит, рассмотрим формирование и составление списка резерва.

1.3 Формирование и составление списка резерва

Формирование резерва проводится на основе выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности. При этом в основу выводов таких комиссий должен быть положен анализ конкретных результатов профессиональной деятельности специалистов, достигнутых на различных этапах их работы в системе управления. Особое вынимание при этом уделяется уровню профессиональной и общеобразовательной подготовки, организаторским и аналитическим способностям, чувству ответственности за результаты работы, целеустремленности, умению обосновывать и принимать самостоятельные,

ответственные решения. При выдвижении в резерв учитываются результаты оценки знаний кандидатов, полученных в ходе их обучения в системе повышения квалификации, заключения по итогам стажировок, тестирований и т.п., а также физическое состояние, способность переносить дополнительные нагрузки.

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. Рассмотрим их более подробно.

1. Первой стадией формирования кадрового резерва является определение кандидатов, которое включает в себя ряд взаимосвязанных процедур:

– анализ документальных данных (личная карточка работника, характеристики, автобиография, результаты аттестации и т. п.);

– собеседование или интервью для выявления интересующих сведений (потребностей, стремлений, мотивов поведения и т. п.);

– наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;

– оценка результатов трудовой деятельности (качества выполняемой работы, производительности труда, показателей выполнения заданий руководимым подразделением) за определенный период (в качестве такого периода были выбраны два года с определением промежуточной оценки деятельности каждые полгода);

– сравнение качеств претендентов с требованиями должности того или иного ранга (профессиограммой).

2.Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение:

– оценки профессиональных знаний, опыта и навыков претендентов;

– сопоставления совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;

– сравнения кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего резервируемой должности.

– Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы оценки качеств руководителя в резервируемой должности, должны быть определены:

– мотивация труда (интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, успех и достижения, ориентация на перспективу, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску);

– компетентность, профессионализм, организаторские способности (образовательный и возрастной цензы, уровень профессиональной подготовленности, стаж работы, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, восприимчивость и способность к инновациям, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и т. д.);

– личностные качества и потенциальные возможности (внимательность, интеллигентность, гибкость, авторитетность, доступность, тактичность, коммуникабельность, способность к абстрактному мышлению, эмоциональная и нервно-психическая устойчивость, моторные характеристики и т. д.).

3. Третья стадия - формирование и корректировка списка кадрового резерва.

По результатам сравнения и оценки кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

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

Чтобы список резерва носил не формальный, а действенный характер, при его составлении необходимо учитывать ряд требований:

– должны быть отражены основные требования к замещаемой должности, определенные ее профессиограммой, и предельные ограничения критериев для кандидатов (образование, возраст, стаж работы и т. п.);

– указываются сведения о кандидате: его фамилия, имя и отчество; должность, занимаемая работником по состоянию на день составления списка, в точном соответствии с записями в трудовом договоре работника и трудовой книжке, дата назначения на должность; сведения об образовании: его вид, какое учебное заведение и когда окончил, специальность в соответствии с записью в дипломе, наличие ученого звания или степени; дата рождения;

– указывается время пребывания в резерве (дата зачисления в кадровый резерв);

– приводятся выводы и рекомендации последней аттестации, содержащие оценку профессиональных, деловых и личных качеств кандидата и предложения по его служебному продвижению;

– отражаются результаты оценки потенциала кандидата, полученные в процессе его изучения и отбора (соответствие формальным требованиям, возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками);

– предусматривается возможность контроля за вероятными изменениями в положении кандидата: назначение на должность; исключение из списка резерва с указанием причины (увольнение, переезд в другую местность, снижение результативности и требовательности к себе и т. п.); награждение

государственными, ведомственными и корпоративными наградами; присвоение почетных званий и т. д.

Список резерва составляется работниками службы управления персоналом по согласованию с руководителями структурных подразделений, с учетом результатов оценки.

Решение о включении в состав резерва, выраженное в форме утвержденного списка резерва и закрепленное приказом по организации, принимается первым лицом организации. Исключение из списка осуществляет он же с учетом возраста, состояния здоровья, неудовлетворительных результатов, показанных в период пребывания в резерве.

Оптимальный срок, на который составляется список резерва компании – два года. Предусматривается периодическое его уточнение через каждые шесть месяцев, что должно соответствовать принятой программе подготовки резерва.

По истечении двухгодичного срока список кадрового резерва подвергается полному пересмотру с выполнением вышеуказанных процедур и соблюдением принципа преемственности его состава. Таким образом, состав резерва регулярно пересматривается и обновляется.

1.4 Подготовка кандидатов

Принцип актуальности резерва – потребность в замещении должностей должна быть реальной. Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва – требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности. Принцип перспективности кандидата – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры. Динамичность карьеры – индикатор профессионального пути, свидетельствующий о том, насколько быстро работник поднимался по иерархической лестнице. Показатель основывается на том, что в среднем для успешной адаптации и овладения

должностью необходимо потратить около трех лет, после пяти лет наблюдается снижение эффективности труда в этой должности. Динамичной карьерой признается та, при которой в большом числе случаев работник занимал каждую должность в течение трех-пяти лет в целом, состояние здоровья. При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные, которым должен отвечать работник 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.

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников — важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:

– индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;

– стажировка в должности на своем и другом предприятии;

– учеба в институте 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 науки 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. Форма контроля — сдача экзамена (зачетов).

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. Форма контроля — разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.

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

Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями предприятия. Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва.

Социально-психологическая подготовка. Для облегчения процесса адаптации к новой должности необходимо включить кандидатов в новую для них систему управления предприятием (на новом уровне), детально познакомить их 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» — через рекрутинговые агентства или по самостоятельному набору. Ему приходится адаптироваться по всей системе внутриорганизационных связей и корпоративной культуры, и людям.

Для облегчения этих процессов наиболее серьезные компании вводят специальные программы, ориентированные на подготовку резерва - самых

перспективных в карьерном отношении специалистов. Далеко не все из них имели в прошлом опыт руководящей работы или специальную управленческую подготовку.

Новички проходят ориентационные программы, помогающие разобраться в структуре, традициях компании, специализированные управленческие тренинги. Весьма эффективны в таких ситуациях и тренинги на командообразование — они помогают более быстрому взаимному приспособлению нового начальника и имеющегося коллектива. Одновременно решаются и проблемы большего сплочения коллектива подразделения и повышения эффективности его работы.

Подготовка резервистов для выдвижения на руководящие должности имеет целью выработать у них необходимые деловые и личностные качества управленцев, дать определенные знания и навыки в области управления подразделением, организацией.

Подготовка (обучение) резерва ведется по специально разработанной программе, состоящей из следующих разделов.

Теоретическая подготовка, которая предусматривает: - изучение специальной литературы по управлению организациями; - изучение специальной литературы по основной деятельности; - обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления; - обучение в корпоративном университете; - семинары, конференции, дополнительное образование; - дистанционное обучение.

Практическая подготовка, которая состоит из: - участия в проведении практического обучения; - решения отдельных производственных, технических, экономических и других вопросов, актуальных для конструкторских бюро и производства; - временного исполнения обязанностей руководителя по должности, под которую формируется Кадровый резерв на период его отсутствия (отпуска, командировки, болезни); - стажировки в ведущих

организациях судостроительной отрасли, в том числе за рубежом; - программы наставничества; - ротации кадров.

Самостоятельная подготовка, которая включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого конкретного специалиста, зачисленного в Кадровый резерв, и в той или иной степени основывается на первых двух разделах программы. План самостоятельной подготовки разрабатывается непосредственно самим резервистом совместно с руководителем, исходя из необходимости развития тех или иных компетенций, необходимых для успешной работы на должности, под которые готовится резерв.

1.5 Оценка степени готовности резервистов к работе

Чтобы выявить резервистов с высоким уровнем готовности для замещения вакантных руководящих должностей, нужно провести комплексную оценку качества подготовки резервистов. Для этого провести:

– оценку производственных результатов (проверить, как изменилась производительность труда и результативность резервиста по итогам подготовки (увеличилась, уменьшилась, осталась без изменений);

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

– оценку результатов проектной работы (выяснить, какие результаты получены по итогам выполнения развивающих проектов, определить вклад резервиста в достижение результата).

При этом использовать следующие методы оценки:

– анализ производственных результатов и достижений резервиста;

– получение обратной связи от наставника резервиста;

– повторную оценку резервиста по аналогии с оценкой при отборе;

– анализ результатов проектной деятельности.

По результатам оценки качества подготовки резервистов принять решение или о поощрении успешных резервистов, которые продемонстрировали рост результативности и повысили уровень развития профессиональных и менеджерских компетенций, или об исключении сотрудника из резерва.

Возможны следующие ошибки при работе с кадровым резервом:

– работа с резервом идет без должной поддержки руководства исключительно под давлением службы персонала;

– финансовые ограничения, которые не позволяют использовать ряд направлений подготовки резервистов;

– резерв на замещение руководящих должностей (список резервистов) составляется формально;

– нет процедуры формирования резерва и принятия решений по включению в резерв. Работа с резервистами ведется вне плана и системы;

– размытость критериев отбора в резерв. Преобладает субъективизм руководителей, подающих списки резервистов;

– существует практика назначения на должности, на которые претендуют резервисты, сотрудников, не состоящих в резерве, или приглашения сотрудников со стороны;

– нет четкой системы ответственности за работу по формированию резерва, за работу с резервом;

– нет четких критериев оценки резервистов, например, служба персонала производит экспертную оценку резервистов без участия их непосредственных руководителей.

– После положительной оценки готовности резервистов необходимо рассмотреть варианты дальнейших действий, например:

– при наличии в организации открытых целевых вакансий рассмотреть кандидатов на замещение из числа успешных резервистов;

– запланировать и организовать адаптационные мероприятия для резервиста при вхождении в новую должность;

– при отсутствии на момент окончания программы подготовки резервистов открытых целевых вакансий запланировать мероприятия по удержанию перспективных сотрудников.

Подводя итог сказанному, можно сделать следующие выводы:

1. Работа с кадровым резервом в организациях носит целенаправленный, системный и плановый характер. Обеспечивает компании необходимым персоналом в соответствии с текущими и будущими потребностями при расширении деятельности, ротации кадров. Также обеспечивает полноценную подготовку персонала, включенного в кадровый резерв, к самостоятельной и эффективной деятельности.

2. Профессиональный отбор кадров содержит основные этапы изучения потенциала работника и работы кадровой комиссии.

3. Формирование резерва кадров осуществляется за счет внутренних и внешних источников на основе научного подхода к изучению потенциала человека и его служебной карьеры.

4. Осуществляя работу с кадровым резервом, руководство компании получает много полезной информации о компетенциях сотрудников (перспективность и предрасположенность сотрудника для работы или продвижения) и о том, что следует предпринять, чтобы развить компетентность персонала в соответствии с требованиями компании и бизнеса (для составления планов обучения и развития персонала организации, разработки систем мотивации и выбора конкретных методов стимулирования отдельных сотрудников).

В завершении следует еще раз заострить внимание на том, что поиск перспективных сотрудников необходимо осуществлять не в пожарном порядке,

чтобы заполнить открывшуюся вакансию, а постоянно. В мелких и средних фирмах обычно человека подбирают под определенную должность, а в солидных организациях для квалифицированного специалиста необходимо всегда создать вакансию, т.к. упускать его в силу укомплектованности штата – непростительная роскошь. Такой работник окупит вложенные затраты, а при реструктуризации всегда легко впишется в штат. Прежде чем давать объявление о приеме на работу, нужно тщательно изучить внутренние резервы фирмы. Этим и должен заниматься отдел кадров. Не исключено, что нужный сотрудник уже давно работает в организации. Не следует пренебрегать многократными собеседованиями и тестами, поскольку они помогают отсеивать непригодных кандидатов. Необходимо иметь четко разработанную и грамотно составленную психологами и менеджерами по персоналу профессиограмму. В меняющихся условиях рыночной экономики – кадровый резерв является одним из основных конкурентных преимуществ. Он позволяет эффективно и в кротчайшие сроки заполнить вакантные должности в организации; отладить механизм отбора, обучения и переобучения претендентов на данные рабочие места, что в свою очередь приведет к повышению эффективность работы организации в целом в долгосрочной перспективе.

2 Анализ управления кадровым резервом на обогатительной фабрике

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Закрытое акционерное общество «Центральная обогатительная фабрика «Сибирь» (г. Мыски) по праву является флагманом отечественного углеобогащения в настоящее время. Это высокомеханизированное, автоматизированное предприятие с передовой технологией, обслуживаемое квалифицированными специалистами.

Девять лет продолжалось строительство самой мощной обогатительной фабрики Кузбасса – ЦОФ «Сибирь» по проекту института «Сибгипрошахт» (г. Новосибирск).

С 1960 года в Кузбассе высокими темпами развивается обогащение углей – стране нужен металл, а, следовательно, нужен концентрат коксующихся углей. Строятся и сдаются в эксплуатацию несколько обогатительных фабрик – Беловская, Кузнецкая, Березовская и вот подготовлен проект самой мощной обогатительной фабрики на отечественном оборудовании для коксующихся углей юга Кузбасса.

Проектом предусматривалось обогащать коксующиеся угли марки «Ж» шахт «Капитальная 1,2,3 и Абашевская № 3-4.

Получаемый после обогащения концентрат предполагается использовать для производства кокса на металлургических и коксохимических заводах Урала и Западной Сибири, в частности – Магнитогорском, Кузнецком, Челябинском, Кемеровском и Западно-Сибирском.

Промплощадка строительства фабрики выбирается в непосредственной близости от станции Томь-Усинская Западно-Сибирской железной дороги, расположенной на тридцать пятом километре железнодорожной линии Новокузнецк-Абакан на расстоянии 3,5 км. от Томь-Усинской ГРЭС.

В 1965 году строители пришли на выбранную площадку и началось строительство, сметная стоимость строительства составляла почти 50 млн. рублей.

Близость источников электроэнергии, тепла, воды, поставщиков сырья, удобный рельеф местности – позволили снизить капитальные затраты при строительстве.

Выгодное расположение всего комплекса исключает загрязнение жилого массива промышленными выбросами.

Весь технологический комплекс фабрики выполнен из отдельных блоков связанных между собой различными технологическими коммуникациями:

– блок приемки рядового угля с двумя роторными вагоноопрокидывателями производительностью – 2000 т/час;

– блок углеподготовки с предварительной классификацией и дроблением крупного класса угля;

– блок аккумулирующих бункеров вместимостью 16000 т.рядового угля;

– блок главного корпуса фабрики в котором размещено оборудование для обогащения и обезвоживания;

– блок сушильно-топочного отделения, оборудованный барабанными сушилками, системой газоочистки и аспирации;

– блок складирования готовой продукции оборудованный складом силосного типа вместимостью 36000 тн и погрузочный пункт с интенсивностью погрузки 1500 т/час;

– блок радиальных сгустителей;

– блок административно-бытового комбината с душевыми мойками.

Размещение зданий и оборудования и их компановка выполнены с использованием естественного рельефа местности. Компановка оборудования главного корпуса и других обьектов выполнена с учетом максимального

удобства обслуживания и производства ремонтных работ, для чего предусмотрены подъемно-транспортные устройства, необходимые ремонтные площадки, монтажные проемы и подъезды.

Основные поставщики рядовых углей марок Г, ГЖ, Ж – АО УК»Кузнецкуголь», марок КС, ОС – АО УК»Южный Кузбасс».

Для улучшения шихтовки рядовых углей перед обогащением и снижение простоев ж.д. вагонов силами фабрики расширяется склад рядовых углей на 6 тыс.тн, это также позволит улучшить качество выпускаемой продукции.

Центром управления фабрики служит диспетчерский пункт, который силами специалистов фабрики был перенесен из главного корпуса в административный. С главного диспетчерского пункта производится управление механизмами обогатительного и обезвоживающего комплекса со вспомогательным оборудованием. Управление техническими процессами по приему угля, сушки продуктов обогащения, погрузки готовой продукции – производится с пульта управления этих отделений.

В настоящее время АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» – это высокомеханизированное, автоматизированное предприятие с передовой технологией, способное перерабатывать 7-8 млн. тн рядового угля в год и выпускать высококачественный концентрат для металлургической промышленности страны.

Обогатительная фабрика перерабатывает угли для коксования марок К, КС , ОС, Ж и ГЖ

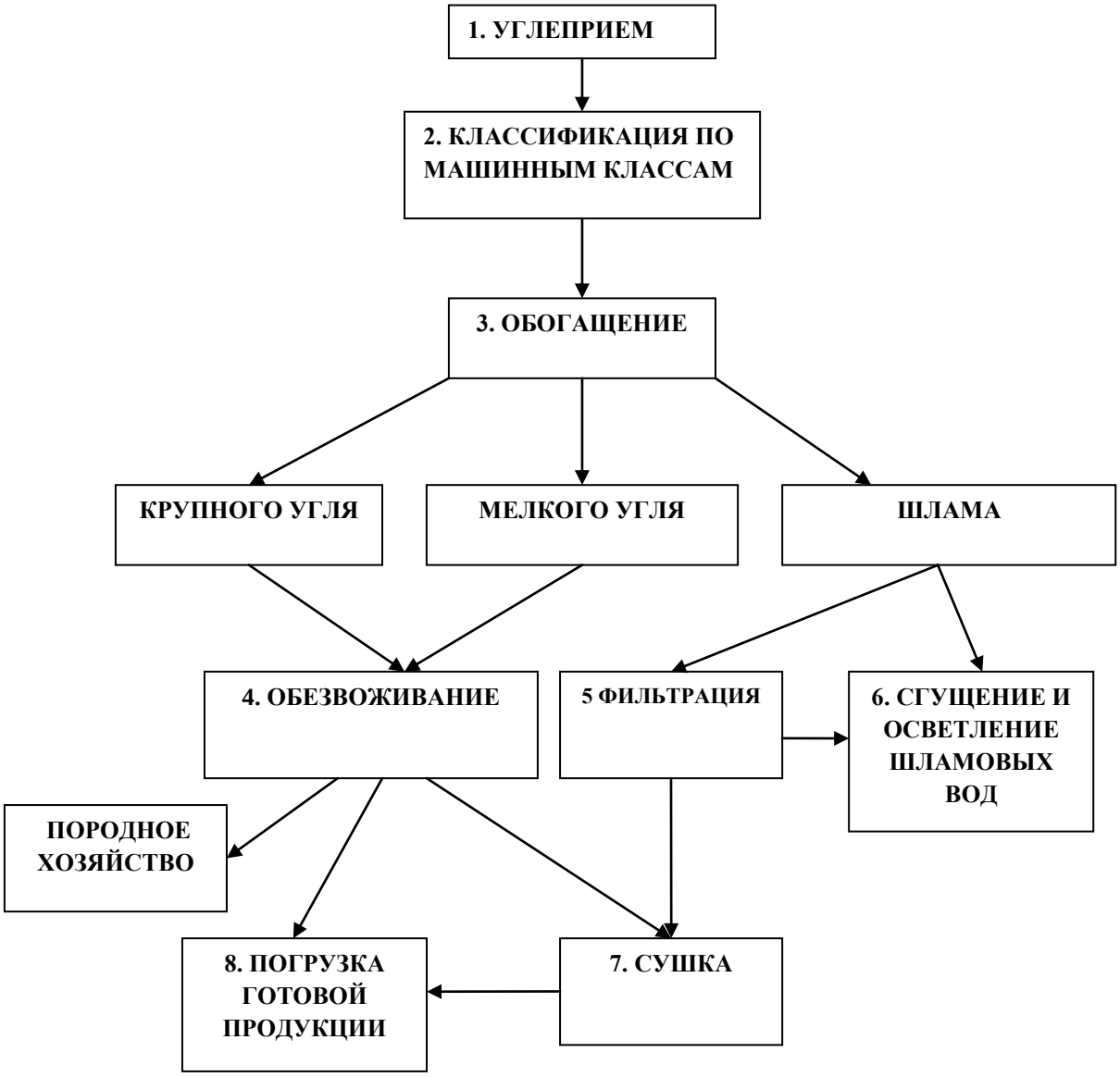

Рисунок 2 - Принципиальная технологическая схема АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь»

Качество поставляемого угля на переработку контролируется управлением технического контроля. Гранулометрический и фракционный составы углей определяются по данным фабрики и института «Сибнииобогащение».

2.2 Анализ трудовых и производственных показателей

2.2.1 Анализ выполнения производственной программы

Основные экономические показатели деятельности приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» за анализируемый период

Показатели	2013	2014	2015	Абсолютное изменение				Темп роста, %	
				14/13	15/14	15/13	14/13	15/14	15/13
Доходы от реализации тыс. руб.	88750	79359	79277	9391	99918	90527	8,08	162,57	159,44
Затраты на производство и реализацию, тыс. руб.	90004	25434	52221	5430	26787	62217	12,22	231,14	259,38
В том числе материальные затраты	28477	35154	84755	677	49601	478078	05,20	358,67	377,31
Затраты на оплату труда	09490	13537	55288	047	1751	151241	03,70	136,77	141,83
Налоги	8260	1176	9668	7084	492	46752	1,48	127,24	103,68
амортизация	3777	2075	8838	8298	6763	30540	32,82	152,26	354,49
Прочие затраты		3492	3672	3492	0180	10180		175,45	
Затраты на 1 рубль реализованной продукции, коп.	,59	,68	,97	,09	,29	,37	14,42	142,18	162,68
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	81	958	5426	377,00	2468,00	4845,00	09,12	197,63	6097,42
Среднесписочная численность персонала, чел.	507	424	179	83,00	245,00	328,00	4,49	82,79	78,23
Среднемесячная заработная плата 1 работника, руб.	6710	8444	9270	1734,00	826,00	2560,00	125,84	109,78	138,15

Как видно из таблицы 1, динамика основных показателей деятельности неоднозначна. Сумма доходов, связанных с реализацией увеличивается, как и затраты на производство и реализацию. Следует отметить, что темп роста затрат намного превосходит темп роста доходов, что является негативным фактором в деятельности организации.

Затраты на 1 рубль реализованной продукции все еще меньше 1 рубля, но за 3 исследуемых года они стремительно приближаются к рублю.

Результатом деятельности организации является прибыль, однако этот факт обеспеченнее только основной, но и прочей деятельностью, то есть реализацией имущества, и внереализационными операциями.

Среднесписочная численность работников за 3 года уменьшилась на 328 человек, или на 78,23%, при одновременном росте среднемесячной заработной платы на 2560 рублей, или на 38,15%.

Поскольку темп роста заработной платы превышает темпы роста доходов, то деятельность организации следует признать неэффективной.

Темпы роста производства продукции, повышение ее качества непосредственно влияют на величину издержек, прибыль и рентабельность предприятия. Поэтому анализ хозяйственной деятельности целесообразно начать с изучения показателей выпуска продукции.

Объем производства промышленной продукции может выражаться в натуральных, условно-натуральных или стоимостных показателях.

Обобщающие показатели объема производства продукции получают с помощью стоимостной оценки. Основными показателями объема производства являются валовая и товарная продукция. Для того, чтобы проанализировать общую динамику товарной продукции по годам, необходимо рассчитать ее стоимость в действующих и в сопоставимых ценах.

Причем расчет в сопоставимых ценах даст более точную оценку, так как позволяет учесть общее изменение товарной продукции только за счет изменения производства, в то время, как изменение товарной продукции в

действующих ценах учитывает влияние двух факторов – непосредственное изменение объемов производства и динамику цен на производимую продукцию.

Для определения влияния двух факторов составлена таблица 2.

Таблица 2 – Динамика товарной продукции АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» в действующих ценах

Годы	Стоимость товарной продукция в действующих ценах, тыс. руб.	Темпы роста, %	
		базисные	цепные
2013	277818	1	1
2014	479359	1,27	1,27
2015	779277	2,52	1,99

На основе этой таблицы можно сделать вывод о том, что динамика выпуска продукции в натуральном выражении и динамика цен за период оказали положительное влияние на стоимость товарной продукции предприятия. Так, в 2015 году, по сравнению с 2014 годом, стоимость товарной продукции увеличилась в1,99 раза, в 2015 по сравнению с 2013 в 2,52 раз. За период 2013-2015 годы стоимость товарной продукции увеличилась на 27%.

Для выявления влияния только фактора объема производства составляется таблица 3.

Таблица 3 – Динамика стоимости товарной продукции в сопоставимых ценах

Год	Товарная продукция в сопоставимых ценах, тыс. руб.	Темпы роста, %	
		Базисные	цепные
2013	277818	1	1
2014	423462	1,52	1,52
2015	627943	2,26	1,48

За период 2013 - 15 гг. объем производства товарной продукции увеличился в 2,26 раза. Среднегодовой темп прироста составлял 30,68%.

Необходимо также проанализировать динамику товарной продукции в сопоставлении с реализованной продукцией за анализируемый период времени (см. табл. 4).

Таблица 4 – Объемы товарной и реализованной продукции

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1. Объем ТП, тыс. руб.	277818	479359	779277
темп роста ТП (цепной)		1,73	1,63
темп роста ТП (базисный)		1,73	2,80
2. Объем РП, тыс. руб.	488750	479359	779277
темп роста РП (цепной)		0,98	1,63
темп роста РП (базисный)		0,98	1,59

Как видно из таблицы 4, в 2013 году объем реализованной продукции значительно превысил стоимость товарной. В последующие же годы организация производит продукцию, только заключив предварительные договора на ее поставку. Стоимость товарной и реализованной продукции растут, но не равными темпами.

2.2.2 Анализ состава персонала и его динамики

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для повышения эффективности производства.

Основными задачами анализа являются: изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям; определение и изучение показателей текучести кадров; выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования. Основными

источниками для анализа использования трудовых ресурсов являются формы статистической отчетности № 1-Т и 2-Т,4-П.

Структурный анализ трудовых ресурсов, а также динамика их изменения на АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» за период 2013 - 2015 гг. представлены в таблицах 5, 6.

По данным таблицы 5 можно сделать следующие выводы: За 2013-2014 годы среднесписочная численность работников уменьшилась на 83 человека, (на 5,5%), в том числе численность промышленно-производственного персонала сократилась на 77 человек (на 5,32%), непромышленного персонала - 6 человек (на 10%). Численность рабочих сократилась на 39 человек (на 3,69%), служащих - на 38 человек (на 9,79%).

Таблица 5 – Анализ структуры и динамики трудовых ресурсов 2013-2014 годы

Показатели	2013		2014		Изменение		
	абс.	уд.вес, %	абс.	уд.вес, %	абс.	отн.	изм. структ., % п.
Среднесписочная численность, чел. в т.ч.:	1507		1424		-83	-5,5	
Основной вид деятельности, в том числе:	1447	96	1370	96,2	-77	-5,32	0,2
рабочие	1059	70,3	1020	71,62	-39	-3,69	1,32
служащие	388	25,7	350	24,58	-38	-9,79	-1,12
Неосновные виды деятельности	60	4	54	3,8	-6	-10	-0,2

Удельный вес промышленно-производственного персонала увеличился всего на 0,2%, в том числе рабочих – на 1,32%, при снижении доли служащих на 1,12% и непромышленного персонала на 0,2%. Таким образом, структура трудовых ресурсов предприятия за анализируемый период существенно не изменилась.

Таблица 6 - Анализ структуры и динамики трудовых ресурсов

Показатели	2014		2015		Изменение		
	абс.	уд.вес, %	абс.	уд.вес, %	абс.	отн.	изм. структ., % п.
Среднесписочная численность, чел. в т.ч.:	1424		1179		-245	-17,21	
Основной вид деятельности:	1370	96,2	1128	95,67	-242	-17,66	-0,53
рабочие	1020	71,62	818	69,38	-202	-19,8	-1,82
служащие	350	24,58	310	26,29	-40	-11,73	1,71
Неосновные виды деятельности	54	3,8	51	4,33	-3	-5,56	0,53

По данным таблицы 6 можно сделать следующие выводы: За 2014-2015 годы среднесписочная численность работников уменьшилась на 245 человек, (на 17,21%), в том числе численность промышленно-производственного персонала сократилась на 242 человека (на 17,66%), непромышленного персонала - 3 человека (на 5,56%). Численность рабочих сократилась на 202 человека (на 19,8%), служащих - на 40 человек (на 11,73%).

Удельный вес промышленно-производственного персонала снизился всего на 0,53%, в том числе рабочих – на 1,82%, при увеличении доли служащих на 1,71% и непромышленного персонала на 0,53%.

В общем, за весь анализируемый период произошли изменения, представленные в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ структуры и динамики трудовых ресурсов АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» за 2013 - 2015 годы

Показатели	2013		2015		Изменение		
	абс.	уд.вес, %	абс.	уд.вес, %	абс.	отн.	Изм. структ., % п.
Среднесписочная численность, чел. в т.ч.:	1507		1179		-328	-21,77	

Продолжение таблицы 7

Основной вид деятельности, в том числе:	1447	96	1128	95,67	-319	-22,05	-0,33
рабочие	1059	70,3	818	69,38	-241	-22,77	-0,92
служащие	388	25,7	310	26,29	-78	-20,1	0,59
Неосновные виды деятельности	60	4	51	4,33	-9	-15	0,33

Таким образом, общее сокращение численности персонала организации составило 328 человек (21,77%), из которых 319 (22,05%) относятся к промышленно-производственному. Структура трудовых ресурсов на предприятии за все 3 анализируемых года оставалась почти неизменной.

2.2.3 Анализ показателей отработанного времени

Важнейшим показателем эффективности использования трудовых ресурсов является трудоемкость. Трудоемкость – это затраты рабочего времени на единицу или весь объем изготовленной продукции. Трудоемкость единицы продукции рассчитывается делением фонда рабочего времени на изготовление определенного вида продукции на количество изделий этого наименования в натуральном или условно-натуральном измерении. Можно рассчитать также трудоемкость 1 рубля изготовленной продукции. Для этого фонд рабочего времени на производство всей продукции нужно разделить на стоимость выпуска продукции.

Снижение трудоемкости - важнейший фактор повышения производительности труда. Рост производительности труда происходит в первую очередь за счет снижения трудоемкости продукции. Анализ трудоемкости продукции приведен в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ трудоемкости продукции

Показатель	2013	2015	Изменение	
			абс.	отн.
Товарная продукция, тыс. руб.	277818	779277	501459	280,50
Отработано всеми рабочими чел-ч	1589,04	1315,01	-274,03	82,755
Удельная трудоемкость на 1 тыс. руб., ч	174,83	592,31	417,48	338,79
Среднечасовая выработка, руб.	21,86	74,08	52,22	338,88

Из таблицы 8 видно, что за анализируемый период трудоемкость продукции выросла более, чем в 3 раза. Это произошло из-за снижения среднесписочной численности персонала.

2.2.4 Анализ заработной платы

Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии, уровня производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда.

Динамика и структура фонда оплаты труда, а также среднегодовая заработная плата представлены в таблице 9, на основе которой можно сделать следующий вывод:

За период 2013-2014 годы средняя заработная плата работника фабрики увеличилась на 1730 рублей, или на 25,73%. Изменение происходило не равными темпами. Наибольшее изменение произошло по группе непромышленный персонал, где средний заработок увеличился на 74,18%, наименьшее изменение – по группе руководители, средний заработок которых вырос всего лишь на 6,33%.

Таблица 9 – Фонд оплаты труда и среднегодовая заработная плата различных категорий работников 2013-2014 годы

Показатели	2013 г.		2014 г.		Изменение	
	абс.	уд.вес	абс.	уд.вес	абс.	отн.
Фонд оплаты труда, тыс .руб. в т.ч.:	121399	100	114238	100	-7161	94,10
промышленно-производственного персонала (ППП), в том числе:	119550	98,48	112338	98,34	-7212	93,97
рабочих	96300	79,33	87305	76,42	-8995	90,66
руководителей	11755	9,68	12738	11,15	983	108,36
специалистов	8896	7,33	9298	8,14	402	104,52
служащих	2600	2,14	2997	2,62	397	115,27
непромышленного персонала (НП)	1361	1,12	1499	1,31	138	110,14
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	6,71	-	8,44	-	1,73	125,73
работника ППП	6,88	-	7,95	-	1,07	115,47
рабочего	7,58	-	8,11	--	0,53	107,02
руководителя	12,24	-	13,02	-	0,78	106,33
специалиста	8,62	-	9,18	-	0,56	106,49
служащего	6,70	-	7,54	-	0,84	112,52
работника НП	2,52	-	4,39	-	1,87	174,18

Изменение среднего заработка по группам работников за 2014-2015 годы представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Динамика средней заработной платы за 2014-2015 гг

Показатели	2014		2015		Изменение	
	абс.	уд.вес	абс.	уд.вес	абс.	отн.
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	8,44	-	9,27	-	0,83	109,83
работника ППП	7,95	-	8,03	-	0,08	101,01
рабочего	8,11	-	9,15	--	1,04	112,82
руководителя	13,02	-	14,89	-	1,87	114,36
специалиста	9,18	-	10,14	-	0,96	110,46
служащего	7,54	-	8,313	-	0,773	110,55
работника НП	4,39	-	5,18	-	0,79	118,00

Средний заработок работников стабильно увеличивается, наибольший темп роста произошел по группе непромышленного персонала, увеличившись на 18%, средний заработок стал составлять 5180 рублей. Наименьшее – в среднем по работнику ППП и по группе специалисты, где, увеличившись на 10,46%, средний заработок составил 10140 рублей.

2.3 Анализ системы формирования кадрового резерва

Основными нормативно-правовыми документами, регламентирующими деятельность АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» по формированию кадрового резерва и работы с ним – это Положение о кадровом резерве (введен в действие 02.03.2009г.), Регламент об утверждении и согласовании штатных расписаний и кандидатур на вакантные должности АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» (утвержден 24.03.2011г.), Стандарт Общества подготовка и обучение персонала СТО-12-2007, Стандарт Общества об аттестации персонала СТО-23-2008.

В соответствии с Положение о кадровом резерве в АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» в кадровый резерв предприятия включаются работники и кандидаты, отобранные на работу, для замещения руководящих или вышестоящих должностей предприятия, а также руководство (директора, его заместителя, главного инженера, главного бухгалтера).

Кадровый резерв формируется из числа высококвалифицированных работников Общества и кандидатов на работу, прошедших специальную подготовку, предварительный отбор и являющихся кандидатами на замещение руководящих или вышестоящих должностей.

Создание кадрового резерва необходимо для своевременного замещения высвобождаемых вакансий наиболее подготовленными работниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие – по смежным направлениям.

Формирование резерва призвано решать следующие задачи:

– рост профессионализма работников Общества;

– определение новых возможностей и выявление способностей работников, развитие стратегического мышления и лидерского потенциала;

– определение деловых качеств сотрудников, возможности их служебного продвижения и дальнейшего использования, в том числе включения в резерв на выдвижение;

– заблаговременная подготовка перспективных работников для руководящей работы в Обществе;

– приобретение необходимых навыков делового общения;

– выработка умения работать в команде, принимать решения.

При формировании списка кандидатов в кадровый резерв учитываются следующие факторы:

– требования к должности, опыт работы, уровень образования;

– профессиональная характеристика специалиста, составленная непосредственным руководителем и подтверждающая успешность выполнения работы в занимаемой должности, а также результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать практическими и теорией навыками);

– индивидуальные особенности кандидатов и их соответствие планируемой должности, оценка которых осуществляется непосредственным руководителем и специалистом службы управления персоналом;

– рекомендации и выводы аттестации;

– мнение специалистов и руководителей, в том числе профсоюзной организации, смежных подразделений.

В кадровый резерв на руководящие должности включаются работники Общества и внешние кандидаты, соответствующие требованиям к занимаемой

должности. На каждую руководящую должность в резерве предусматриваются два и боле кандидата.

При формировании списка кандидатов в кадровый резерв учитываются следующие факторы:

– требования к должности, опыт работы, уровень образования;

– профессиональная характеристика специалиста, составленная непосредственным руководителем и подтверждающая успешность выполнения работы в занимаемой должности, а также результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать практическими и теорией навыками);

– индивидуальные особенности кандидатов резерва и их соответствие планируемой должности, оценка которых осуществляется прямым руководителем и специалистом службы управления персоналом;

– рекомендации и выводы аттестации;

– мнение специалистов и руководителей, в том числе профсоюзной организации, смежных подразделений.

Подготовка сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, производится по Плану работы с кадровым резервом, в котором предусмотрены конкретные мероприятия, обеспечивающие приобретение необходимых практических и теоретических знаний.

Планы работы с кадровым резервом включают:

– переподготовку, обучение или повышение квалификации работников (в том числе за рубежом) с целью получения дополнительных знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения объемов работ, предусмотренных должностными обязанностями руководящих и вышестоящих работников;

– выполнение работником отдельных производственных и иных заданий, входящих в обязанности вышестоящих или руководящих работников, предусмотренных должностью, по которой он включен в кадровый резерв;

– временное и стажировки исполнение обязанностей, руководящих или вышестоящих работников;

– дополнительное изучение работниками службы управления персоналом предприятия (специалистами кадровых подразделений филиалов) и руководителями предприятия личных и деловых качеств, способностей, умений и знаний сотрудников, включенных в кадровый резерв.

Работники, включенные в кадровый резерв, участвуют в формировании Плана работы с кадровым резервом.

Предложения работника могут содержать:

– конкретные тематики проведения переподготовки, обучения, повышения квалификации;

– тематические направления планируемых стажировок;

– участие в работе Технического Совета и других коллегиальных органов Общества.

Кадровый резерв Института планируется и утверждается ежегодно.

Затраты на практическую и теоретическую подготовку резервистов, предусматриваются в годовом бюджете при планировании мероприятий по работе с кадровым резервом.

Основные положительные моменты в Положении АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь».

Единый кадровый резерв АО«Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» подразумевает формирование резерва не только на руководящие должности, но и на должности специалистов, привлечение молодых сотрудников и наиболее перспективных студентов образовательных учреждений. В связи с этим единый кадровый разделен на виды:

– Стратегический резерв – кадровый резерв на должности руководителей АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь», утверждение и назначение на которые осуществляется решением совета директоров АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь».

– Резерв корпоративного развития – кадровый резерв на должности руководителей и заместителей руководителей АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь», утверждение и назначение на которые осуществляется приказами АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь».

– Базовый резерв – кадровый резерв на должности руководителей и специалистов, назначение на которые осуществляется приказами руководителя АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь».

– Молодежный резерв – кадровый резерв из числа наиболее перспективных молодых работников. Группы молодежного резерва имеются как в составе резерва корпоративного развития, так и базового резерва.

В Положении указаны четкие критерии, требования к кандидатам по каждому виду резерва в отдельности с указанием возрастных рамок, необходимого опыта и стажа работы. (Тогда как в Положении АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» указаны требования к формам отчетности и периодам их сдачи).

Прописана процедура выдвижения кандидатов в резерв с учетом особенностей по видам резерва.

Имеется немаловажный раздел Обязанности и Права работников, находящихся в едином кадровом резерве.

Разработаны типовые формы учета кандидатов резерва, индивидуального плана развития работника, рекомендации руководителя, ознакомления с обязанностями и правами.

В Положении о кадровом резерве АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» основное внимание уделяется именно организации планирования и порядку отчетности по ведению работы с кадровым резервом, управлению возложению ответственности и записями.

Также в Положении сделан основной акцент на работу по составлению списка кандидатов на должности руководителей. И только форма плана работ указывает разделение кадрового резерва Института на виды:

– резерв на вышестоящие должности; резерв на руководящие должности;

– резерв кандидатов на вакантные должности из сторонних организаций;

– будущие выпускники средних и высших специальных профильных учебных заведений.

Что касается двух последних видов резерва, то работа по их формированию работа не проводится. Кандидаты по этим категориям отсутствуют.

В Положении Общества нет четких требований и критериев отбора для кандидатов в кадровый резерв.

Положение АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» по факту не регламентирует работу с кадровым резервом на предприятии. Хотя оно очень грамотно и полно составлено. Положение используется только для составления отчетов и написания списка резерва для требуемой отчетности.

Фактически работа по формированию кадрового резерва АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» происходит следующим образом.

Включение кандидата в кадровый резерв происходит на основании заявок (предложений, рапорта) руководителей структурных подразделений, либо по решению аттестационной комиссии.

Руководители структурных подразделений подготавливают заявки на включение подчиненных им сотрудников в кадровый резерв. Руководитель выбирает кандидатов, основываясь на результатах работы за год, наличии поощрений дисциплинарных, взысканий.

Небольшая комиссия условно рассматривает заявку и принимает решение о включении кандидата в резерв. Заявки согласовывают с самими работниками и утверждают ее у Главного инженера предприятия. Потом эти заявки представляют в отдел управления персоналом и делопроизводства (УПД) в конце отчетного периода. Отдел УПД формирует список кадрового

резерва. Далее данные отправляют на утверждение в АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь». После утверждения отделом управления персоналом и делопроизводства разрабатывается План работы с кадровым резервом на календарный год. Этот План работы включается в Общецелевую программу обучения на предстоящий год.

Сотрудники проходят переподготовку, обучение и повышение квалификации как внутреннее (в рамках АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь») так и внешнее.

В работе с резервистами используется метод временного назначения. На период отсутствия сотрудника (больничного, отпуска, командировки), занимающего руководящую должность, назначается кандидат на эту должность из списка резерва.

Интересной особенностью кадрового резерва АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» является тот факт, что на каждую руководящую должность выдвигается в резерв всего один кандидат. Таким образом, исключается конкуренция при появлении вакантной руководящей должности.

Далее рассмотрим достоинства и недостатки кадрового резерва на АО«Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь», что позволит проанализировать функционирование кадрового резерва и наметить основные альтернативы развития. Данные сведем в таблицу 11.

Таблица 11 – Достоинства и недостатки кадрового резерва АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Разработано Положении о кадровом резерве АО «Южный Кузбасс» ЦОФ «Сибирь»; 2. 3. Смена поколений происходит «мягко»; 4. Работники видят мотивирующие примеры реализованных возможностей; 5. Организация продолжает работать с работниками, которых уже знает; 6. Сокращение срока адаптации к	1. В Положении о порядке формирования кадрового резерва АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» нет четких рекомендаций по работе с кадровым резервом, акцент в Положении сделан только по оставлению списка кандидатов и бумажной отчетности; 2. В Положении не прописаны кандидаты из сторонних организаций и будущие выпускники высших специальных профильных учебных заведений; 3. Нет категории «молодёжный резерв»,

новой должности; 7. Снижение затрат на прием сотрудников; 8. Быстрое закрытие вакантной должности внутренними кандидатами.	что является дальнейшей перспективой корпоративного развития и базового резерва; 4. Угроза формирования непростых личных взаимоотношений в коллективе; 5. Может возникнуть «семейственность» - прямой путь к застою; 6. Финансовые вложения в кадровый резерв, инвестиции отдача которых, долгосрочная перспектива; 7. Существует риск, ухода кадрового резервиста, ухода к конкуренту; 8. Сложность в организационной и управленческой реализации проекта
Возможности	Угрозы
1. Большой выбор числа кандидатов 2. Репутация компания на рынке труда зарекомендована; 3. Текучесть персонала снижается, повышается эффективность кадровой политики предприятия;	1. У Работника не получившего карьерного продвижения, может произойти демотивация; 2. Непосредственные руководители, могут проявлять сопротивление (внутренне либо внешне), по отношению к достойным резервистам, которые для них могут стать заменой.

Система формирования кадрового резерва организации должна быть понятной и прозрачной, показывать карьерные перспективы сотрудника, и мотивировать его на ускоренное развитие, повышение своего профессионализма для четких, осознаваемых целей. В АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» список сотрудников, стоящих в кадровом резерве не доступен для всеобщего обозрения. Кандидаты из кадрового резерва, как правило, не осведомлены о перспективах карьерного роста, вариантах их возможных служебных перемещений.

В составе резерва сотрудники АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» находится по несколько лет, некоторые из них даже более 6 лет. Нет вакансии – нет движения в кадровом резерве. При наличии вакансии на руководящую должность, в первую очередь, рассматривают кандидата из резерва. Однако не всегда назначают на должность сотрудника, стоящего в резерве, в ряде случаев в АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» утверждают стороннего кандидата с внешнего рынка.

Ключевым фактором достоинства служит конечно же, снижение затрат на прием сотрудников и снижение текучести персонала, что отражается на финансовых результатах компании, не маловажную роль играет психологическое состояние коллектива в целом, хотя существует риск его снижения, что подтверждают факторы недостатков и угроз в компании.

Также существенные недостатки работы с кадровых резервов выявлены, в Положении о порядке формирования кадрового резерва, а именно не разработан регламент работы, что отражает угрозы и слабые стороны работы предприятия в целом.

По данным таблицы 11 видно, что кадровый резерв АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» имеет принципиально большее значение сильных сторон кадрового резерва, однако есть и потенциальные угрозы, и риски, и слабые стороны.

Не мало важным фактором является привлечение в компанию молодых специалистов и специалистов из сторонних организаций, что категорически не прописано в Положении о порядке формирования кадрового резерва, данный фактор позволит привлечь и создать естественную конкуренцию среди резервистов, что поднимет мотивацию на предприятии.

2.4 Выводы по результатам анализа

Динамика основных показателей деятельности неоднозначна. Сумма доходов, связанных с реализацией увеличивается, как и затраты на производство и реализацию. Среднесписочная численность работников за 3 года уменьшилась на 328 человек, или на 78,23%, при одновременном росте среднемесячной заработной платы. Динамика выпуска продукции в натуральном выражении и динамика цен за период оказали положительное влияние на стоимость товарной продукции предприятия. Так, в 2015 году, по сравнению с 2014 годом, стоимость товарной продукции увеличилась в1,99

раза, в 2015 по сравнению с 2013 в 2,52 раз. За период 2013-2015 годы стоимость товарной продукции увеличилась на 27%.

За анализируемый период трудоемкость продукции выросла более, чем в 3 раза. Это произошло из-за снижения среднесписочной численности персонала.

За период 2013-2014 годы средняя заработная плата работника фабрики увеличилась на 1730 рублей, или на 25,73%. Изменение происходило не равными темпами. Наибольшее изменение произошло по группе непромышленный персонал, где средний заработок увеличился на 74,18%, наименьшее изменение – по группе руководители, средний заработок которых вырос всего лишь на 6,33%.

Что касается кадрового резерва АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» анализ показал, что большинство сотрудников, которые числятся в кадровом резерве, вообще ничего об этом не знают. Это положительный момент, который сохраняет спокойствие в коллективе. АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» осознанно проводит такую политику, ставит в известность сотрудника для того чтобы получить обратную связь и согласовать с ним эти изменения. Как правило, менеджер по персоналу сообщает сотрудникам о том, что в ближайшем будущем руководство озвучит наличие «резервного плана» и уведомит кандидатов на какие должности они готовятся и проходят обучение.

Ключевым фактором кадрового резерва в организации являются сильные стороны, которые показывают следующее, снижение затрат на прием сотрудников и снижение текучести персонала, что отражается на финансовых результатах компании, также не маловажную роль играет психологическое состояние коллектива в целом, хотя существует риск его снижения, что подтверждают факторы недостатков и угроз в компании.

Как результат работы с резервом АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» только повышается эффективность организуемого обучения, но и меняется стиль руководства на более «демократичный», именно поэтому

сотрудник не чувствует себя перемещаемой «пешкой». В своих сотрудниках АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» ценят: ответственность, качественное исполнение обязанностей, усердие, инициатива, коммуникабельность, постоянное стремление к развитию, возможное повышение уровня своих знаний.

3 Разработка проекта по управлению кадровым резервом на обогатительной фабрике

3.1 Рекомендации по управлению кадровым резервом

По результатам аналитической главы можно сделать следующие выводы. Ключевым фактором достоинства кадрового резерва АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» служит конечно же, снижение затрат на прием сотрудников и снижение текучести персонала, что отражается на финансовых результатах компании, не маловажную роль играет психологическое состояние коллектива в целом, хотя существует риск его снижения, что подтверждают факторы недостатков и угроз в компании. Также существенные недостатки работы с кадровых резервов выявлены в Положении по работе с кадровым резервом, а именно не разработан регламент работы, что отражает угрозы и слабые стороны работы предприятия в целом. Не мало важным фактором является привлечение в компанию молодых специалистов и специалистов из сторонних организаций, что категорически не прописано в Положении, данный фактор позволит привлечь и создать естественную конкуренцию среди резервистов, что поднимет мотивацию на предприятии.

Если учесть то, что на сегодняшний день все сложнее становится найти настоящего профессионала, который сумеет эффективно справляться с задачами, стоящими перед АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь», формирование кадрового резерва помогает существенно облегчить данную задачу. Сведем поставленные цели в таблицу 12 и рассмотрим совершенствование целей проведения мероприятий по формированию и использованию кадрового резерва 12.

Таблица 12 - Основные цели формирования и использования кадрового резерва

Цели	Критерии оценки	Запланированные результаты
Регулярное пополнение кадров руководителей	Процент сотрудников, включенных в кадровый резерв	Количество сотрудников, включенных в резерв, должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом
Регулярное пополнение кадров молодежного и базового резерва (сотрудничество с Вузами)	Процент сотрудников, включенных в кадровый резерв	Количество сотрудников, включенных в резерв, должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом
Мотивация карьерного роста работников	Количество сотрудников с личными разработанными планами развития	100% участников кадрового резерва должны иметь личные 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

Чтобы развитие кадрового резерва стало эффективным, нужно сделать его системным. Также, необходимо раскрыть ряд мероприятий по улучшению работы с кадровым резервом, которые могли бы улучшить функционирование

системы подготовки руководящих кадров предприятия и работу предприятия в целом, которые представлены выше. Далее более подробно разберемся с каждым из них.

Цель данного мероприятия в АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» - сокращение сроков адаптации новых руководителей, повышение эффективности работы персонала, обеспечение заинтересованности работников в повышении профессионального уровня, снижение текучести кадров.

Задачи:

- заинтересовать работников перспективами карьерного роста;
- увеличить интенсивность и эффективность работы;
- снизить текучесть кадров.

Работа с кадровым резервом является одной из основных задач управления карьерой. Целенаправленная работа с резервом позволяет избежать стихийного продвижения работников по службе. Все вакантные рабочие места, на которых нельзя использовать неквалифицированных работников, желательно заполнять путем перемещения или повышения в должности сотрудников организации. Стратегия выращивания собственных кадров должна выглядеть так: когда открывается вакансия и на нее есть свой достаточно подготовленный кандидат, он занимает освободившуюся должность.

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам с учетом перспектив их развития. Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне.

Мы предлагаем организовать в АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» следующие виды резерва:

- перспективный резерв - группа выпускников вузов и молодых специалистов, которые в перспективе могут занять ключевые должности в организации;

– потенциальный резерв или резерв функционирования - группа специалистов и руководителей, которые должны обеспечить эффективное функционирование организации на ближайший период;

– резерв развития - группа специалистов и руководителей, готовящихся в рамках новых направлений (профессиональная карьера, руководящая карьера).

Сущность формирования резерва заключается в оценке и выдвижении в резерв наиболее перспективных работников, удовлетворяющих большинству из предъявленных к ним требований.

Формирование резерва должно проводиться на основе выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности.

Планомерная работа по подготовке резерва АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» позволит:

1. Сформировать качественный состав и организовать целенаправленное обучение будущих руководителей.

2. Проверить на практике готовность специалистов к исполнению обязанностей руководителя на планируемой должности.

3. Сократить период адаптации вновь назначенных руководителей.

Источники резерва:

– руководящие работники аппарата управления;

– главные и ведущие специалисты;

– квалифицированные специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;

– заместители руководителей подразделений;

– молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Ключевыми должностями на АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» являются:

Главный инженер;

Зам. главного инженера;

Зам. директора по производству;

Ведущий инженер;

Ведущий инженер по надзору за строительством;

Главный механик;

Оператор ЭВМ;

Участок подъемно-транспортного оборудования;

Участок по ремонту обогатительного оборудования;

Главный конструктор;

Главный энергетик.

Работа по формированию резерва должна складываться из следующих этапов:

1. Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров.

2. Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение.

3. Определение кандидатов в резерв.

4. Принятие решения о включении в резерв.

5. Согласование списка кандидатов.

Предлагаем АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» принять общие принципы формирования резерва:

1. Подбор кандидатов в состав резерва осуществляется в соответствии с их профессиональными и деловыми качествами.

2. Соблюдение возрастного и образовательного цензов на выдвижение. Отбор кандидатов должен проводиться на конкурсной основе среди

специалистов в возрасте до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих соответствующее высшее образование.

3. Рациональное определение оптимальной структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее 2 кандидатов.

4. Осуществление регулярного и систематического поиска кандидатов в резерв.

5. Решение о включении работников в группы резерва принимается на специальной комиссии и утверждается приказом по организации, о чем составляются соответствующие приказ и справка (приложение А).

6. Гласность в организации работы с резервом.

Важнейшей целью при формировании резерва является выявление работников с высоким управленческим потенциалом. Это хорошо образованные, честолюбивые, энергичные и инициативные работники, нацеленные на успех, работающие с полной самоотдачей, не останавливающиеся на достигнутом, генерирующие новые идеи и постоянно повышающие уровень своих профессиональных знаний, навыков и умений.

Такие сотрудники могут принести огромную пользу делу, если их карьерные устремления будут совпадать с интересами и целям АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь».

Считается, что сотрудники АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь», которые состоят в кадровом резерве, должны не только знать об этом, но и четко представлять свои перспективы, а также требования, предъявляемые к ним для реального повышения в должности. Это, безусловно, послужит позитивным моментом: более активное участие самого сотрудника в планировании своей карьеры.

Мы рекомендуем АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» осознанно проводить политику информирования своих сотрудников о предстоящих изменениях, чтобы получить от них «обратную связь» и согласовать с ними

изменения. При таком подходе к делу не только повысится эффективность организуемого обучения (а, следовательно, и вложенных в обучение персонала средств), но и сам стиль руководства изменится на более демократичный.

Необходимо в АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» провести блок тренингов для руководителей и персонала, так как персонал нуждается в эффективном управлении.

Кроме того, специфика деятельности организации требует проведения цикла семинаров и тренингов:

Привлечение специалистов по консалтингу с целью управленческого консультирования руководителей;

Проведение корпоративного тренинга для руководителей;

Проведение корпоративного тренинга для персонала.

Таким образом, в результате проведения серии мероприятий для системы руководства АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» будут решены задачи оптимизации работы всех звеньев менеджмента, включая и управление человеческими ресурсами.

В соответствии с разработанными целями предлагается провести следующие мероприятия:

1) в сфере обучения:

– с целью повышения эффективности использования персонала провести аттестацию, и выявить сильные и слабые стороны, для устранения второй предложить пройти обучение с последующей аттестацией;

– для сохранения профессионализма необходимо удерживать хороших специалистов, дать им возможность повысить квалификацию (предложить заполнить анкету с указанием тех тренингов и курсов, которые их заинтересовали); возможность подать свою кандидатуру для внесения их в резерв;

– принимать студентов ВУЗов на практику, что даст возможность подготовить смену и облегчить нагрузку работы;

– обучать всех руководителей современным методикам управления (не реже одного раза в два года), путем привлечения внешних тренеров, с последующей аттестацией на проверку использования их в своем труде;

– применить ротацию в рамках:

– бухгалтерии с планово-экономическим отделом и расчетным отделом;

– начальникам смены с участком «Вентиляции и техники безопасности»;

– отделу кадров с отделом табельного учета;

– что поможет понять специфику деятельности другого сотрудника;

2) в сфере организационной культуры:

– для улучшения работы в команде организовать конкурсы самодеятельности на праздничных вечерах; провести групповые тренинги; один раз в год проводить спортивные соревнования;

– директору фабрики предлагается собирать весь персонал (один раз в две недели) на «Утро вопросов и ответов», где сам директор и другие руководители отвечают на все возникшие вопросы, высказывают замечания, пожелания, рассказывают о перспективах, помогают разобраться в ошибках и др.;

– создать «Кодекс деловой этики сотрудников АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» основанное на: тезисах вежливости, доброжелательности, как следует, а как не следует разговаривать с персоналом; требования к соблюдению дисциплины; требования к внешнему виду. За несоблюдение данного кодекса ввести штрафную санкцию (всех работников предприятия ознакомить под роспись);

3) в сфере социальных льгот и гарантий:

– предоставить возможность посещать (полностью или частично оплачиваемые предприятием): бассейн, тренажерный зал;

– предоставить (частично оплачиваемое предприятием): санаторно-курортное лечение, отдых детей в лагерях и др.

3.2 Процедура отбора кандидатов в кадровый резерв

Разработана следующая схема выявления лидерского потенциала у сотрудников компании:

– отбор подходящих кандидатов;

– тестирование участников конкурса с целью диагностики лидерских черт;

– деловые игры; выявление лидеров;

– выяснения особенностей профессионального пути, карьерных планов на будущее; утверждение списка победителей.

Алгоритм конкурса «Молодой лидер» включает:

– информирование сотрудников о проведении конкурса и условиях участия в нем (требования к участникам: высшее образование; возраст не старше 35 лет, стаж работы на предприятии не менее 3 лет); сбор анкет и формирование группы участников;

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

– тестирование участников;

– отбор конкурсантов, наиболее соответствующих идеальным профилям;

– проведение постдиагностических интервью с участниками, не прошедшими во второй тур конкурса;

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

– постдиагностические интервью с конкурсантами второго тура;

– 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. Например, сотрудник может успешно руководить финансистами, но это совсем не обязательно, что он найдет общий язык с операторами.

Поэтому разработку так называемых «идеальных профилей» лидеров следует проводить по четырем направлениям: техническому, финансовому, административно-хозяйственному и по работе с потребителями и поставщиками.

Этап первый. Тестирование.

На первом этапе конкурса, кандидатам, которых набралось 10 человек, предлагалось пройти тестирование по двум психодиагностическим методикам - тесту «Профконсультант» и тесту «Индивидуальный деловой стиль».

Тест «Профконсультант» позволяет ответить на следующие вопросы:

Как повысить квалификацию?

В каком направлении продолжить обучение?

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 мотивация к работе, среди которых: интерес к процессу труду, помощь людям, общение, творчество, служение, включенность в команду, руководство людьми, здоровье, связи, признание, деньги, традиции.

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

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, абстрактная логика, зрительная логика, эрудиция, внимание.

Кроме этого, выдается общий балл по данному блоку, отражающий средний показатель по всем шести факторам в совокупности - аналог «уровня умственного развития», который принято интерпретировать как операциональный индикатор актуально достигнутого «уровня обучаемости и умственной работоспособности».

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 индексов по трем блокам;

– текстовые интерпретации (расшифровки результатов) по индексам;

– список сходных профессий;

– круговую диаграмму (наиболее свойственные респонденту профессиональные сценарии);

Данный комплекс снабжен несколькими версиями тестовых норм, которые применяются в зависимости от возраста испытуемого.

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

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

вторая шкала - поиск средних решений, стремление к надежному среднему уровню (руководитель с высоким баллом по этой шкале удовлетворится средним результатом);

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

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

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

По результатам тестирования для дальнейшего участия было отобрано 5 кандидатов.

Этап второй. Деловые игры.

Специально сконструированные ситуации позволяли психологам 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 планировать, распределять обязанности, оценивать и контролировать ситуацию);

– коммуникативное (умение структурировать информацию, привлечь к себе внимание, умение зарядить своим эмоциональным состоянием);

– эмоциональное (умение завоевать доверие со стороны других участников, их эмоциям, внимание к людям, переживаниям);

– творческое лидерство (новаторство, генерация идей).

Важное значение имеет и способность испытуемого не только отстаивать свое мнение, но и учитывать мнение окружающих, ориентироваться не только на индивидуальные, но и на групповые интересы. Для этого определены следующие коэффициенты значимости: коммуникативный - 0,7; организационный - 1; эмоциональный - 0,5; творческий- 0,3.

Деловые игры проходили в двух группах, в первую вошли представители технических специальностей (3 человека), во вторую - сотрудники финансовых, административных, клиентских служб компании (2 человека).

За всеми конкурсантами наблюдал психолог. Оценивалась как работа группы в целом, так и каждый участник конкурса в отдельности.

Кроме того, молодые люди давали собственную оценку членам своих временных коллективов. Разработанные ситуации обнаружили объективные трудности в эмоционально-коммуникативной сфере конкурсантов-«технарей».

Их деятельность требует большого сосредоточения на конкретных деталях работы, а не на общении. Поэтому специальная подготовка руководителей в технической сфере для работы в сфере управления стала для нас особой задачей.

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

1. к использованию идей;
2. к разработке идей;
3. к реализации идей (готовность отдавать приказы);
4. к реализации идей (готовность выполнять приказы);
5. к деятельности в новой для неё (группы) ситуации.

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

Группа, в которой собрались технические специалисты, хотя и с удовольствием использовала и принимала уже существующие идеи, но оказалась не чужда рационализаторству. Этой группе в большей степени свойственна ответственность, исполнительность при выполнении работы, распоряжений начальства.

Вторая же группа («финансисты и администраторы») склонна к руководству чуть больше, чем к исполнению. Она более «универсальна», превосходила «технарей» по инициативности, открытости своих действий, ее участники чаще выражали свои качества и склонности, активнее проявляли себя в деятельности, что тоже важно для руководителя. Обе группы в равной степени лояльны компании. Это говорит о том, что коллектив в целом ценит АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь».

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

С конкурсантами деловых игр были проведены постдиагностические интервью, в ходе которых подробно выяснялись особенности карьерного пути участников, их планы на профессиональное будущее. На основе интервью и по результатам всех этапов мероприятия были составлены психологические портреты каждого из 10 участников, определены 2 призера. Все финалисты получили индивидуальные рекомендации о возможных путях развития и самообразования.

В итоге, этот опыт оказался чрезвычайно полезен, как для компании, так и для молодых сотрудников: все конкурсанты зачислены в «кадровый резерв», повышены в должности - 2 человека.

Кроме этого, для каждого из молодых сотрудников, участников были выявлены главные ожидания, среди которых немаловажное место занимают возможность получить дополнительное образование и повысить квалификацию. На основе этих ожиданий психологи дали рекомендации менеджменту компании о возможных направлениях обучения персонала.

3.3 Разработка и проведение программы опережающего обучения участников кадрового резерва

Учитывая специфику отрасли, большинство кандидатов кадрового резерва АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» имеют образование узкого технического профиля. Проведенный конкурс, выявил, что претенденты имеют недостаточные знания в сфере управления организацией и персоналом, психологии, юриспруденции, информационных технологий и что необходимо для работы руководителя. Кроме этого, высшее образование эти сотрудники получили несколько лет назад, и значит, требуется обновление знаний, изучение современных инновационных и информационных технологий.

Для обучения персонала на предприятии могут использоваться различные виды и формы, обучения. Прежде чем приниматься за обучение сотрудников, нужно определиться, какие формы и виды обучения будут использоваться на конкретном предприятии. Выбранные виды обучения представлены в таблицах 13 и 14. При необходимости использования других видов и форм обучения персонала рассматривается возможность и целесообразность их применения.

Таблица 13 - Виды обучения персонала

Классификационный признак	Виды обучения в соответствии с классификационным признаком
В зависимости от участников процесса обучения	внутреннее – готовится и проводится работниками предприятия; внешнее – готовится и проводится с привлечением внешних специалистов; самообучение – готовится и проводится работником самостоятельно
В зависимости от совмещения учебного процесса и работы на предприятии:	с отрывом от производства – во время прохождения обучения работник освобождается от своих обязанностей; без отрыва от производства – во время обучения работник совмещает его с выполнением своих основных обязанностей.
В зависимости от времени обучения:	краткосрочное – обучение в течение не более 5 дней, время активного восприятия информации до 40 часов; среднесрочное – обучение в течение не более 6 месяцев; долгосрочное – обучение более 6 месяцев.
В зависимости от совмещения учебного процесса и работы на предприятии:	с отрывом от производства – во время прохождения обучения работник освобождается от своих обязанностей; без отрыва от производства – во время обучения работник совмещает его с выполнением своих основных обязанностей.
В зависимости от целевого назначения:	первичная подготовка – обучение работника без образования в первый раз; переподготовка – обучение работника, имеющего образование, новой специальности (профессии); повышение квалификации – получение работником новых знаний, умений и формирование у него новых навыков в рамках своей профессии, специальности; адаптационное обучение – обучение работника с целью профессиональной, социальной адаптации на предприятии.

Продолжение таблицы 13

В зависимости от количества обучаемых:	индивидуальное; групповое.

Одним из основных способов повышения эффективности обучения персонала является каскадность обучения. Она подразумевает под собой принцип постепенной передачи знаний/умений/навыков от сотрудников, прошедших внешнее обучение, другим сотрудникам. Целями внедрения принципа каскадности обучения на предприятии являются:

- передача приобретенных знаний/умений/навыков;
- развитие творческого мышления;
- развитие навыков работы с аудиторией;
- повышение общего уровня знаний/умений/навыков всех работников, а, следовательно, человеческого капитала предприятия;
- увеличение «отдачи» на каждую единицу денежных средств, вложенных в развитие персонала.

С целью совершенствования организации управленческого труда рассмотрим процесс подготовки резерва на руководящие должности в организации АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь». Ответственными за данное направление работы должны быть назначены работники службы управления. Предлагается следующая схема работы с кадровым резервом в организации АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь».

Таблица 14 - Формы обучения персонала на предприятии

Название формы обучения персонала	Краткая расшифровка
Семинары, конференции	активные формы обучения, участие в которых развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях

Продолжение таблицы 14

Лекция (презентация)	пассивная форма обучения, которая используется для изложения теоретических, методических знаний и обучения применению полученной информации в практической деятельности. В этом процессе в качестве лекторов выступают руководители и квалифицированные специалисты предприятия или внешние лекторы
Тренинг	это активная форма обучения, целью которой является формирование у работника определенных навыков
Самообучение	индивидуальная, самостоятельная форма обучения
Наставничество	индивидуальная помощь новым сотрудникам в ознакомлении с традициями, общими правилами, профессиональными особенностями работы на предприятии
Учебные курсы	обучение по специальным многоуровневым программам учебных центров
Адаптационное обучение	обучение в период испытательного срока, подробно рассмотрено в пункте 2.5 об адаптации персонала
Смешанное обучение	обучение, которое сочетает в себе несколько видов, рассмотренных выше

Подготовка резерва руководителей должна включать ряд уровней:

1) работа с линейными руководителями низшего звена управления.

На этом этапе к отобранным линейным руководителям низшего звена (директор подразделения, менеджеры) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2-3 года) с данной группой проводится конкретная целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование. Успешно прошедшие второй отбор руководители после стажировки предлагаются для

выдвижения на вакантные должности начальников структурных подразделений, их заместителей или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях, возможны их горизонтальные перемещения.

2) Работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники подразделений и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена закрепляется наставник - руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. Руководитель-наставник совместно со специалистами подразделений на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента составляет для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности организации (подразделения).

Ежегодно должно проводиться тестирование руководителя среднего звена, которое будет выявлять его профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе.

3) Работа с линейными руководителями высшего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты - это сложный процесс. Одну из главных трудностей составляет выбор кандидата, отвечающего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать

отрасль, а также организацию, должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях.

Основные требования, которым должны отвечать работники управленческого звена в организации АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» следующие:

1) подготовка к работе:

– хорошо интеллектуально развит и быстро схватывает знания;

– высокая профессиональная компетенция, не отстает от жизни;

– обладает творческим, инициативным подходом к работе, проявляет изобретательность и разносторонность;

– трудится быстро и энергично, руководствуется здравым смыслом, эффективно организует работу и полностью использует время; непосредственно участвует в подготовке программы исполнения работы, включая вопросы качества, надежности, эксплуатационных свойств безопасности, производительности, издержек и расценок;

– стремится к рационализации и совершенствованию процесса труда, но знает меру;

– постоянно занимается совершенствованием.

2) Мотивация труда:

– самостоятельно (внутренне) мотивирован к труду, проявляет инициативу, сам начинает работу, ведет ее без понуканий, обладает высоким чувством долга;

– проявляет упорство в работе, продуктивно трудится пока не выполнит ее полностью вопреки всем препятствиям;

– имеет сильный интерес к труду, всегда занят;

– способен эффективно работать без надзора или почти без надзора;

– обладает способностью предвидеть результаты работы еще до ее начала, ориентирован на выполнение конечной цели;

– любит перемены, хочет на деле проверять свои способности, радуется разрешению проблем;

– обладает критическим складом ума, высокой степенью любознательности;

– обладает чувством конструктивной неудовлетворенности, постоянно думает над рационализацией процессов труда;

– сильно развито чувство своевременного выполнения работы;

– получает удовлетворение от хорошо выполненной работы;

– верит, что за хорошо выполненную работу будет и хорошая оплата;

– стремится выполнить работу лучше, чем от него ожидают.

3) Отношение к труду:

– получает от работы радость и гордится, что видит в ней главный источник удовлетворения;

– придерживается высоких стандартов качества выполняемого труда;

– при выполнении задания полностью поглощен им;

– точен, уверен, последователен в труде, имеет хорошие рабочие привычки;

– уважает руководство и его представителей;

– поддерживает хорошие отношения с руководством;

– точно выполняет все указания, всегда готов к неожиданным решениям и новым установкам;

– восприимчив к переменам на производстве.

4) Общая человеческая зрелость:

– цельность натуры, искренность, честность, прямота;

– развито чувство ответственности;

– реально оценивает свои слабые и сильные стороны;

– полагается на свои собственные силы, само дисциплинирован, уверен в себе;

– обладает самоуважением;

– живет в мире реальных вещей, находится в ладу с окружающими;

– эмоционально выдержан;

– постоянно набирается опыта;

– имеет здоровое самолюбие и амбиции, хочет расти профессионально.

5) Отношения в коллективе:

– интеллигентен в общении с другими людьми;

– одинаково ровно, с чувством собственного достоинства держится как с вышестоящими, так и с рядовыми членами коллектива;

– легко вступает в контакты с другими людьми, говорит ясно и немногословно, не откажет в совете, умеет слушать собеседника;

– умеет эффективно работать в коллективе, обмениваться идеями, помогать другим членам коллектива.

Перечисленные требования достаточно разнообразны и высоки. Все лучшие качества работника берутся на учет. Более того, ряд качеств предприниматели и их менеджеры стараются воспитывать в нужном для себя направлении.

Для квалифицированной подготовки и принятия необходимых решений, связанных с назначением на должность, перемещением по должности, сменой, подготовкой кадрового резерва, аналитическая работа должна отвечать следующим требованиям:

При проведении анализа потенциала руководителей необходимо учитывать продолжительность работы в должности, уровень требований к коллективу. Отрицательные явления никогда не следует рассматривать изолированно, а с позиций общих интересов. Анализ профессиональной пригодности к занимаемой в данный момент должности должен проводиться с

чувством высокой ответственности за дальнейший жизненный путь руководителя.

Каждый руководитель своим примером мотивированности действий, своим стилем и методами работы, своим поведением должен оказывать решающее воздействие на представления подчиненных о работе руководителя.

Положительное влияние обусловливается стабильностью и сплоченностью, а также деловой, критической и оптимистической атмосферой в коллективах. Руководящая деятельность становится привлекательной для пригодных к этой работе кадров, если признание и оценка высоких достижений становятся достоянием всего коллектива.

3.4 Расчет эффективности мероприятий

Рассчитаем затраты на внедрение проектных мероприятий.

Затраты на разработку и утверждение системы первичной адаптации представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Затраты на внедрение системы адаптации новых сотрудников

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Разработка и утверждение пакета документов	13,6
Оплата труда наставника и отчисления с ФОТ	50,0
Итого	63,6

Таблица 16 - Затраты на оказание поддержки работникам в повышении квалификации

Наименование показателя	Стоимость 1 договора, тыс. руб.	Число сотрудников, нуждающихся в повышении квалификации	Сумма, тыс. руб.
Сотрудники со стажем менее 2 лет	6,0	5	30,0
Сотрудники со стажем более 3 лет	10,0	4	40,0
Итого			70,0

Таким образом затраты на оказание поддержки работникам в получении образования составят 70,0 тыс. руб.

Экономическая эффективность формирования кадрового резерва на предприятии заключается в оптимизации издержек на профессиональный отбор кандидатов на руководящие должности через кадровые агентства; снижение текучести кадров, а, следовательно, издержек на обучение и аттестацию персонала.

Стоимость услуг кадровых агентств по подбору персонала на руководящие должности колеблется от 10 000 руб. до 25 000 руб.

Если предположить, что в Компании в течение одного года на руководящую должность вступят 3 кандидата из кадрового резерва, то сумма экономии издержек составит:

а) экономия на оплате кадровому агентству – 3×10 000= 30 000 (руб.).

б) экономия на издержках по обучению и адаптации вновь принятых сотрудников рассчитывается исходя из следующих показателей:

затраты на обучение и введение в руководящую должность, закладываемые в бюджет Компании – 3 798 руб.;

затраты на аттестацию – 921 руб.

Таким образом суммарные затраты на обучение и аттестацию одного руководителя среднего звена составляют 4 899 руб., следовательно, экономия на издержках при вступлении в должность 3-х человек из кадрового резерва составит 14 697 руб.

Затраты на формирование кадрового резерва складываются из затрат на оценку персонала, претендующего на вступление в кадровый резерв и составляют 2500 руб./чел.

Таким образом, суммарная экономия на издержках при формировании кадрового резерва составит не менее 44 697-7500=37 197руб.

Таблица 17 - Разработка и проведение серии мероприятий для системы руководства

Мероприятия	Пути осуществления	Стоимость, руб.
Привлечение специалистов по консалтингу с целью управленческого консультирования руководителей	Договор с консалтинговой фирмой	46 000
Проведение корпоративного тренинга для руководителей	Договор с консалтинговой фирмой	78 000
Проведение корпоративного тренинга для персонала	Договор с консалтинговой фирмой	38 000
ИТОГО		162 000

Затраты на разработку и проведение серии мероприятий для совершенствования системы руководства АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» представлены в таблице 17.

Общая стоимость мероприятий составит 162 тыс. руб.

Рассчитаем общие инвестиционные затраты на реализацию проектных мероприятий (таблица 18).

Таблица 18 - Инвестиционные затраты на реализацию проекта

№	Мероприятия	Затраты, тыс. руб.
1	Разработка плана по совершенствованию первичной адаптации персонала	63,6
2	Разработка мероприятий по совершенствованию вторичной адаптации	70
3	Формирование кадрового резерва на предприятии	7,5
4	Обучение, тренинги для высшего руководства	162
	Итого	347,6

Эффект от внедрения мероприятий

1. Снижение затрат, связанных с выводом оборудования из строя (новый работник испытывает стресс, неуверенность поэтому возможна порча оборудования) - 250 тыс. руб. (50% от уровня затрат 2007 г.)

2. Снижение потерь поставок электроэнергии, в связи с аварийными ситуациями - 180 тыс. руб. (40% от уровня затрат 2007 г.)

3. Прирост реализации электроэнергии - 300 тыс. руб. (контролер Энергонадзора не работает самостоятельно 3 месяца, можно уменьшить до 1 месяца)

4. Повышение производительности труда за счет сокращения простоев – 230 тыс.

5. Снижение затрат на оплату рекрутинговых услуг кадровому агентству. – 30 тыс. руб.

6. Снижение затрат на аттестацию и введение в должность руководителей среднего звена 14 697 руб.

Таким образом, эффект от внедрения мероприятий в сумме составит 1 004 997 руб.

Разовые инвестиции, как уже было указано выше, составят 347 600 руб.

Годовой денежный поток при внедрении мероприятий составит 657 397р.

Ставка дисконтирования денежных потоков равна 18,5 % и была присвоена аналогично среднерыночной ставки для таких же проектов, используемых в практике инвестирования. Для эффективности проекта необходимо, чтобы чистый дисконтированный доход был положительным.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) рассчитывается по формуле:

$$ЧДД = \sum_{t=1}^{n} \frac{ДПt}{(1+E)} - И_о, \qquad (5)$$

где ДПt – денежный поток в конце периода t;

Ио – разовые одномоментные инвестиции.

ЧДД = 657 397/(1+0,185)1-347 600 = 431 415

Индекс доходности инвестиций (ИД) представляет собой отношение суммы дисконтированных доходов к дисконтированным на ту же дату инвестиционным расходам (капитальным вложениям) и рассчитывается по формуле:

$$ИД = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{ДП_t}{(1+E)^t}}{Ио}, \quad (6)$$

где ДПt – денежный поток в конце периода t;

Ио – разовые одномоментные инвестиции.

ИД = 657 397/347 600 = 1,9

Этот показатель позволяет определить, в какой мере возрастает ценность фирмы в расчете на 1 рубль инвестиций. В данном случае доходность фирмы увеличится в 1,9 раз.

Сроком окупаемости с учетом дисконтирования называется продолжительность наименьшего периода, по истечению которого накопленный дисконтированный доход (ЧДД) становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Срок окупаемости инвестиций может быть рассчитан на основе двух подходов. Первый применяется в случаях, когда денежные поступления равны по периодам. Тогда срок окупаемости рассчитывается по формуле

$$C_O = \frac{И_0}{ДП}, \quad (7)$$

где ДП – денежный поток в конце периода t;

Ио – разовые одномоментные инвестиции.

Со = 1 004 997/657 397=1,52 года

Внутренняя норма доходности представляет собой ставку дисконтирования, приравнивающую сумму приведенных доходов от проекта к величине инвестиций. Внутренняя норма доходности обеспечивает нулевое значение чистой текущей стоимости доходов. Оценка инвестиционных проектов с помощью внутренней нормы доходности основана на определении максимальной величины ставки дисконтирования, при которой проекты останутся безубыточными.

Внутренняя норма доходности – это такая ставка дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход равен нулю. Для расчета внутренней нормы доходности используем формулу линейной интерполяции.

$$\sum_{t=0}^{T} \frac{ДП_t}{(1+x)^t} - Kt = 0 \quad , \qquad (8)$$

X = 1,84

На основании полученных данных можно сделать вывод, что предложенный проект будет достаточно эффективным, так как:

– значение ЧДД положительное, а значит привлекательно с точки зрения инвестирования;

– индекс доходности больше 1, что обеспечивает высокую отдачу проекта на вложенные в него средства, а также свидетельствует об устойчивости проекта в целом;

– внутренняя норма доходности равна 1,84, что больше чем ставка дисконтирования равная 0,185;

– из расчета срока окупаемости следует, что данный проект окупится через 1,52 года.

Итак, проект можно считать эффективным. Повышение эффективности кадрового резерва АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» достигается за счет совершенствования системы управления кадровым резервом.

Социальная ответственность

Социальная ответственность бизнеса – это концепция, предусматривающая такое ведение бизнеса, при котором, помимо соблюдения закона и производства качественного продукта, предприятие берёт на себя обязательства перед обществом. Социально-ответственная деятельность помогает компании обеспечить конкурентоспособность, этичность менеджмента и развитие персонала. Для России характерна ориентация корпоративной социальной ответственности на государство, собственников и персонал.

Основными принципами КСО являются:

- экономическая и финансовая устойчивость;
- взаимоотношения с работниками;
- права человека;
- экологическая безопасность.

Определение цели и задач программы КСО

Программа КСО АО «Южный Кузбасс»- ЦОФ «Сибирь» направлена на решение социальных проблем в отношении персонала предприятия. Такая направленность обусловлена вредными условиями производства и стремлением обеспечить максимальную социальную защищённость персонала. Данная программа является внутренней политикой. Однако на предприятии реализуется мероприятие, направленное на обеспечение экологической безопасности местного сообщества, что является внешним фактором.

Начальным этапом анализа эффективности программы КСО является определение стейкхолдеров организации.

Стейкхолдеры – это заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние.

Персонал компании влияет на качество и скорость выполнения работ по созданию товаров и услуг. Среднесписочная численность работников составляет 1424 человек. Структура персонала включает рабочих и служащих. Потребители оказывают прямое, значительное и целенаправленное влияние на деятельность организации.

Перечень стейкхолдеров схематически представлен на рис. 1.

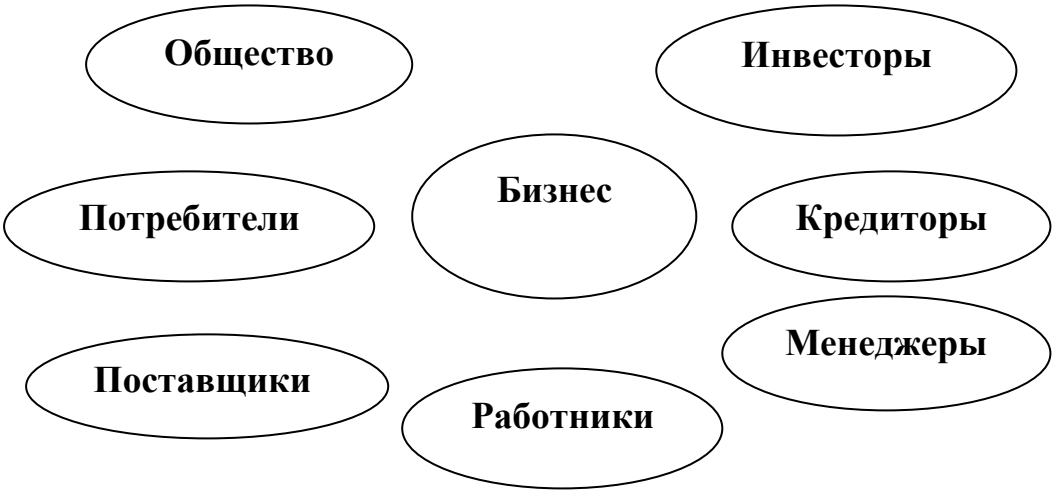

Рисунок 1 – Стейкхолдеры программы КСО

В таблице 1 представлены стейкхолдеры АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь».

Таблица 1 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Сотрудники организации	1. Органы государственной власти
2. Потребители	2. Конкуренты
3. Поставщики	3. Средства массовой информации
4. Местные сообщества	4. Население

Поставщики напрямую влияют на издержки компании через стоимость сырья и материалов, а также сроки и условия поставок. К основным поставщикам ЦОФ «Сибирь» относятся АО УК «Кузнецкуголь», АО УК «Южный Кузбасс».

Косвенными стейкхолдерами являются:

– органы государственной власти, которые устанавливают законодательные рамки и осуществляют контроль в сфере деятельности компании;

– конкуренты оказывают косвенное влияние через качество предоставляемых товаров и услуг;

– средства массовой информации влияют на формирование общественного мнения о компании.

Формирование структуры КСО

Вторым этапом анализа эффективности программ КСО является формирование структуры КСО, которая составляет портрет КСО компании. Структура КСО представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Структура программы КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки	Ожидаемый результат от реализации мероприятий
Внедрение системы негосударственного пенсионного обеспечения	Социальный бюджет	Наёмные работники	1 год	Повышение уровня социальной защищённости сотрудников компании, сокращение текучести кадров
Формирование системы добровольного медицинского страхования	Социальный бюджет	Наёмные работники	1 год	Получение сотрудниками качественной медицинской помощи, выявление профзаболеваний на ранних стадиях

Продолжение таблицы 2

Страхование от несчастных случаев и болезней	Социальный бюджет	Наёмные работники	1 год	Повышение уровня социальной защищённости. Гарантия получения компенсации при наступлении страхового случая.
Приобретение пылеулавливающих установок для предотвращения вредных выбросов в атмосферу	Социальный бюджет	Местные сообщества. Экологические организации. Наёмные работники.	1 год	Сокращение вредных выбросов в атмосферу. Соблюдение норм предельно допустимых выбросов. Охрана труда.

Социальный бюджет – это финансовые средства компании на реализацию собственных социальных программ. Мероприятия программы КСО доказали свою целесообразность. Так, корпоративная пенсионная программа позволяет обеспечить сотрудникам рост будущих пенсий, пенсионные взносы в НПФ относят на затраты и с них не удерживаются страховые взносы; обеспечивает решение кадровых проблем предприятия, привлечение сотрудников дефицитных специальностей. Кроме того, пенсионные накопления в НПФ служат источником для долгосрочного инвестирования предприятия.

Добровольное медицинское страхование гарантирует дополнительные медицинские и иные услуги сверх установленных программ обязательного медицинского страхования.

Страхование от несчастных случаев и болезней позволяет гарантированно получить адекватную компенсацию при различных заболеваниях и травмах.

Ожидаемая эффективность программ КСО

Третьим этапом анализа эффективности программы КСО является определение её бюджета с учётом результатов. Бюджет КСО представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Бюджет программы КСО АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь»

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на плановый период
1	Внедрение системы негосударственного пенсионного обеспечения	Договор с негосударственным пенсионным фондом	100000 руб./мес.	1200 тыс. руб.
2	Добровольное медицинское страхование	Договор на оказание медицинских услуг	6% от суммы расходов на оплату труда	9317,28 тыс. руб.
3	Страхование от несчастных случаев и болезней	Договор страхования от несчастных случаев и болезней	500 руб. на каждого работника	712 тыс. руб.
4	Приобретение пылеулавливающих установок для предотвращения вредных выбросов в атмосферу	Ед. оборудования	500000 на ед. оборудования	1000 тыс. руб.
			ИТОГО:	12229,28 тыс. руб.

Одним из критериев эффективности программы КСО является повышение мотивации персонала за счёт реализации социальных гарантий, что проявляется в сокращении текучести кадров, удержании сотрудников редких профессий. Другим фактором служит повышение качества медицинского обслуживания работников предприятия, возможность получить медицинские услуги, не входящие в систему ОМС. Результатом служит рост производительности труда за счёт сохранения опытных сотрудников, редких случаев поломки оборудования и т. д.

Экологическая безопасность является одним из мероприятий программы КСО АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь». Предприятие разрабатывает проект предельно допустимых выбросов в атмосферу. Установление оборудования для улучшения экологии региона также способствует охране труда и сокращению количества профзаболеваний.

Основной стратегией АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» является наращивание производственного потенциала за счёт рационального управления предприятия, экономного использования всех видов ресурсов, социальной ориентации управления персоналом организации. В свете данной стратегии формируются цели реализации программы КСО. Рост производительности труда увеличит валовой объём продукции компании. Поэтому затраты на КСО принесут желаемый результат:

Э = 627943-423462-12229,28 = 192251,72 тыс. руб. (1)

Затраты на мероприятия программы КСО полностью окупились за счёт прироста валовой продукции.

КСО организации имеет внутренний характер, так как преимущественно направлена на стимулирование труда работников за счёт социальных гарантий. Программа КСО практически полностью удовлетворяет интересам ключевых стейкхолдеров. Однако для предприятия необходимо сформировать систему

быстрой адаптации персонала к условиям производства и предоставить возможности для карьерного роста и повышения квалификации сотрудников компании.

Заключение

Подводя итог данной дипломной 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 развития и формирования кадрового резерва в итоге даёт компании следующие возможности:

– Успешное достижение поставленных стратегических целей и оперативных бизнес-задач.

– Устойчивость компании к восприятию разных организационных изменений, которая обеспечивается за счёт действующей системы обучения и развития сотрудников, разработанной с учётом прогнозов будущего организационного развития.

– Сокращение периода адаптации нового сотрудника в должности. Внутренние кандидаты в отличие от привлеченных с внешнего рынка уже знакомы со структурой компании, с ее системой внутренних коммуникаций, корпоративной культурой, основными технологиями работы, таким образом, сроки их адаптации в новой должности существенно сокращаются. Оценить и увидеть результаты работы в новой должности сотрудника из кадрового резерва компании, можно гораздо раньше, чем в случае с сотрудником, привлеченным с внешнего рынка.

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

– Повышение мотивации сотрудников, так как сотрудники осознают серьёзность перспективы карьерного и профессионального роста в компании, 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 компании и тем самым связывает представление людей о перспективах своей будущей карьеры.

В первой главе дипломной работы были изучены принципы формирования и источники резерва, а также основные условия формирования эффективного кадрового резерва. Рассмотрены этапы работы с кадровым резервом, формирование и составление списка кадрового резерва, как проходит подготовка кандидатов и оценка результатов подготовки резервистов. В результате работы можно сказать, что необходимо иметь четко разработанную и грамотно составленную психологами и менеджерами по персоналу профессиограмму. В меняющихся условиях рыночной экономики – кадровый резерв является одним из основных конкурентных преимуществ. Он позволяет эффективно и в кротчайшие сроки заполнить вакантные должности в организации; отладить механизм отбора, обучения и переобучения претендентов на данные рабочие места, что в свою очередь приведет к повышению эффективность работы организации в целом в долгосрочной перспективе.

Во второй главе дипломной работы проведен анализ управления кадровым резервом на обогатительной фабрике. В результате анализа можно констатировать следующие выводы. Динамика основных показателей деятельности неоднозначна. Сумма доходов, связанных с реализацией увеличивается, как и затраты на производство и реализацию. Среднесписочная численность работников за 3 года уменьшилась на 328 человек, или на 78,23%, при одновременном росте среднемесячной заработной платы. Динамика выпуска продукции в натуральном выражении и динамика цен за период оказали положительное влияние на стоимость товарной продукции предприятия. Так, в 2015 году, по сравнению с 2014 годом, стоимость товарной

продукции увеличилась в1,99 раза, в 2015 по сравнению с 2013 в 2,52 раз. За период 2013-2015 годы стоимость товарной продукции увеличилась на 27%.

За анализируемый период трудоемкость продукции выросла более, чем в 3 раза. Это произошло из-за снижения среднесписочной численности персонала.

За период 2013-2014 годы средняя заработная плата работника фабрики увеличилась на 1730 рублей, или на 25,73%. Изменение происходило не равными темпами. Наибольшее изменение произошло по группе непромышленный персонал, где средний заработок увеличился на 74,18%, наименьшее изменение – по группе руководители, средний заработок которых вырос всего лишь на 6,33%.

Что касается кадрового резерва АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» анализ показал, что большинство сотрудников, которые числятся в кадровом резерве, вообще ничего об этом не знают. Это положительный момент, который сохраняет спокойствие в коллективе. АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» осознанно проводит такую политику, ставит в известность сотрудника для того чтобы получить обратную связь и согласовать с ним эти изменения. Как правило, менеджер по персоналу сообщает сотрудникам о том, что в ближайшем будущем руководство озвучит наличие «резервного плана» и уведомит кандидатов на какие должности они готовятся и проходят обучение.

Ключевым фактором кадрового резерва в организации являются сильные стороны, которые показывают следующее, снижение затрат на прием сотрудников и снижение текучести персонала, что отражается на финансовых результатах компании, также не маловажную роль играет психологическое состояние коллектива в целом, хотя существует риск его снижения, что подтверждают факторы недостатков и угроз в компании.

Как результат работы с резервом АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» только повышается эффективность организуемого обучения, но и меняется стиль руководства на более «демократичный», именно поэтому

сотрудник не чувствует себя перемещаемой «пешкой». В своих сотрудниках АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» ценят: ответственность, качественное исполнение обязанностей, усердие, инициатива, коммуникабельность, постоянное стремление к развитию, возможное повышение уровня своих знаний.

В третьей главе дипломной работы была предоставлена разработка проекта по управлению кадровым резервом на обогатительной фабрике. В результате расчета эффективности проекта доказано, что проект можно считать эффективным. Повышение эффективности кадрового резерва АО «Южный Кузбасс» - ЦОФ «Сибирь» достигается за счет совершенствования системы управления кадровым резервом. Эффект от внедрения мероприятий в сумме составит 1 004 997 руб., данный проект окупится через 1,52 года.

Список использованных источников

1. Дятлов В.А., Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2013. Т. 1. 336 с.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учеб. пособие. Н. Новгород, 2015. Т. 1. 714 с.
3. Мартанус Р.В. Социальное управление: кадры и кадровая политика: Учеб. М.: Изд-во МГУ, 2015. 141 с.
4. Костенко И.А. Управление кадрами в новых экономических условиях: Учеб. Верхняя Волга, 2013. 345 с.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учеб. М.: ИНФРА-М, 2012. Т. 1. 512 с.
6. Лановенко Е.А. Работа с кадровым резервом // Справочник кадровика. 2013. Т. 1, № 9.
7. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. М.: «Инфра-М», 2014. 304 с.
8. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров / Сост. В. В. Травин, В. А. Дятлов. М.: «Дело Лтд», 2015. 176 с.
9. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: Учебно-практическое пособие. 4-е изд. М.: «Дело», 2012. 272 с.
10. Ю. Г. Одегов. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. М.: «Академический проект», 2015. 1088 с. (Gaudeamus).
11. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. М.: «Инфра-М», 2013. 304 с.
12. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). М.: ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-Синтез», 2014. 368 с.

13. Сотникова С. И. Управление карьерой: Учебное пособие. М.: «Инфра-М», 2014. 408 с.

14. Зайцева Т. В., Зуб А. Т. Управление персоналом: Учебник. М.: ИД «Форум», «Инфра-М», 2014. 336 с.

15. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П. В. Шеметова. М.: «Инфра-М»; Новосибирск: НГАЭиУ, 2014. 312 с.

16. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. 3-е изд., перераб. и доп. М.: «Инфра-М», 2014. 716 с.

17. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. М.: ТК «Велби», изд-во «Проспект», 2013. 688 с.

18. Монди Уэйн Р., Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо. Управление персоналом: Пер. с англ. / Под ред. И. В. Андреевой, С. В. Кошелевой. СПб: ИД «Нева», 2014. 640 с.

19. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. 8-е изд-е / Под ред. С. К. Мордовина. СПб: «Питер», 2013. 832 с.: ил. (Серия «Классика MBA»)

20. Кулаков С. М. Модели и методы управления персоналом металлургического комбината. Новокузнецк: СибГИУ, 2007. 221 с.

21. «Практика подготовки кадрового резерва в крупных российских компаниях» (по итогам исследования AXES Monitor. Ключевые показатели эффективности HR-службы. 2014») / http://axesmg.ru/img/praktika_podgotovki_kadrovogo_rezerva.pdf

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Справка о зачислении в кадровый резерв

1. ФИО _____

2. Дата рождения: «_____» _____ _____г.

3. Должность _____

4. Дата зачисления _____

5. Стаж работы (Общий. На предприятии. На руководящей работе)
6. Есть ли желание у сотрудника быть включенным в резерв?

Да Нет Затрудняется ответить

7. Степень пригодности к руководящей работе?
Оптимальная Допустимая На данный момент не пригоден

8. Качества оптимального уровня

_____
_____

9. Качества критического уровня

_____
_____

10. В какой список резерва включен? _____

11. На какую должность выдвинут(а) в резерв? _____

12. Рекомендуемые формы обучения и повышения квалификации: _____
_____

13. Требуемая помощь_____

14. ФИО непосредственного руководителя _____

Справку составил(а) _____
(должность, ФИО исполнителя документа)
Со справкой ознакомлен(а) _____
(подпись лица, включенного в кадровый резерв)