Министерство образования и науки Российской Федерации

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

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра истории и философии науки и техники

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
«Кадровый резерв «ПО «Прогресс» г. Кемерово»

УДК 005.962.1

Студент

Группа	**ФИО**	**Подпись**	**Дата**
З-11И13	Осипов Юрий Викторович		

Руководитель

Должность	**ФИО**	**Ученая степень, звание**	**Подпись**	**Дата**
доцент кафедры ИФНТ	Медведева Татьяна Александровна	к. филос.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

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

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
Профессиональные компетенции		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов *EUR-ACE* и *FEANI*, требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов *EUR-ACE* и *FEANI*, требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов *EUR-ACE* и *FEANI*, требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов *EUR-ACE* и *FEANI*, требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информацион-	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов *EUR-ACE* и *FEANI*, требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)

	но-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов *EUR-ACE* и *FEANI,* требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4,), согласованный с требованиями международных стандартов *EUR-ACE* и *FEANI,* требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
Универсальные компетенции		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов *EUR-ACE* и *FEANI* (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2,), согласованный с требованиями международных стандартов *EUR-ACE* и *FEANI,* требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3,), согласованный с требованиями международных стандартов *EUR-ACE* и *FEANI,* требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации

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

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра истории и философии науки и техники

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

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы.

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

Студенту:

Группа	ФИО
З-11И13	Осипов Юрий Викторович

Тема работы:

Кадровый резерв	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	27.04.2016г. № 3224/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	21.06.2016

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе *(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*	1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы оценки управления организации», «Психология управления персоналом», Инновационный менеджмент» 2.Монографии. 3.Статьи периодических изданий 4.Учебники.
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, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).*	Целью исследования является выявление сущности кадрового резерва, содержания работы по его формированию в организации, а также разработка рекомендаций по созданию системы управления кадровым резервом на ФГУП «ПО «Прогресс». Для решения вышеуказанной цели поставлены следующие задачи: 1. Определить понятие и сущность кадрового резерва в системе управления предприятием. 2. Раскрыть содержание методов формирования

	кадрового резерва организации. 3. Дать характеристику деятельности ФГУП «ПО «Прогресс». 4. Сформулировать предложения по формированию системы управления кадровым резервом во ФГУП «ПО «Прогресс».
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические основы формирования кадрового резерва	
2. Работа с кадровым резервом как функция управления персоналом	
3. Направление совершенствования работы с кадровым резервом	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	27.04.2016г.

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры ИФНТ	Медведева Татьяна Александровна	к. филос.н.		27.04.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-11И13	Осипов Юрий Викторович		27.04.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации

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

Институт электронного обучения
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавриат.
Кафедра ИФНТ
Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года
Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	10.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
01.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
24.02.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
24.04.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
21.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40

Схема оценивания	
39 – 40	– отлично
35 – 38	– очень хорошо
31 – 34	– хорошо
27 – 30	– удовлетворительно
22 – 26	– посредственно
17 – 21	– условно неудовлетворительно
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры ИФНТ	Медведева Татьяна Александровна	к. филос.н.		

СОГЛАСОВАНО:

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

Реферат

Выпускная квалификационная работа 89 с., 7 рис., 20 табл., 36 источников, 5 прил.

Ключевые слова: кадры, персонал, организация, кадровый резерв, планирование карьеры, служебный рост.

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе рассмотрен кадровый резерв ФГУП «ПО «Прогресс».

Целью исследования является выявление сущности кадрового резерва, содержания работы по его формированию в организации, а также разработка рекомендаций по созданию системы управления кадровым резервом на ФГУП «ПО «Прогресс».

В качестве методологической базы исследования использовались принципы системного, деятельностного и компетентностного подходов.

В результате исследования были разработаны предложения по формированию системы управления кадровым резервом организации.

Степень внедрения: предложено внедрить типовые формы и положение о порядке формирования кадрового резерва.

Область применения: методика формирования кадрового резерва может быть использована на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом.

Содержание

Введение 9
1 Теоретические основы формирования кадрового резерва 13
1.1 Сущность и понятие кадрового резерва 13
1.2 Система работы с кадровым резервом 20
2 Работа с кадровым резервом как функция управления персоналом 32
2.1 Краткая характеристика предприятия ФГУП «ПО «Прогресс» 32
2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности ФГУП «ПО «Прогресс» 35
2.3 Анализ трудовых ресурсов ФГУП «ПО «Прогресс» 37
2.4 Анализ производительности труда ФГУП «ПО «Прогресс» 46
2.5 Особенности и специфика кадровой работы на предприятии 50
3 Направления совершенствования работы с кадровым резервом 55
3.1 Проблемы формирования системы управления кадровым резервом 55
3.2 Рекомендации по формированию системы управления кадровым резервом 63
Заключение 66
Список литературы 68
Приложение АТест. Можете ли Вы быть руководителем? 71
Приложение БФорма документа по оценке кандидата 74
Приложение ВПоложение о формировании кадрового резерваФГУП «ПО «Прогресс» 75
Приложение ГФорма рекомендации руководителяо зачислении работника в кадровый резерв 86
Приложение ДФормаиндивидуального плана развития работника 87
Приложение ЕФорма ознакомления лица, зачисленного в кадровый резерв,с его правами и обязанностями 89

Введение

Актуальность исследования. Одним из основополагающих факторов экономического роста в современных условиях является наличие сильных организаций, способных активно адаптироваться к быстро изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. Возможность такой адаптации в значительной степени определяется гибкой, стратегически ориентированной кадровой политикой, включающей в себя как важную составную часть процессы формирования кадрового резерва организации.

Создание кадрового резерва способствует решению целого ряда задач: формированию квалифицированного, компетентного персонала, полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию, достижению как целей организации, так и личных целей работников, усилению возможностей организации противостоять конкурентам на рынке рабочей силы, эффективному использованию своих сильных сторон во внешнем окружении.

Особое значение формирование кадрового резерва организации приобретает в связи с необходимостью ее функционирования в условиях перехода к инновационной экономике, требующей стабильной обеспеченности кадрами квалифицированных специалистов и управленцев. Этим обусловлена актуальность данного исследования.

Базой исследования является предприятие военно-промышленного комплекса, осуществляющее выпуск промышленных взрывчатых веществ. К подобным производствам предъявляются особые условия промышленной безопасности.

Вследствие этого по отношению к персоналу выдвигаются жесткие требования, предполагающие регулярное обновление, расширение и углубление имеющихся знаний у рабочих, специалистов и руководителей всех уровней, стабильность и преемственность в работе. Все это предполагает наличие це-

лостной системы управления персоналом, включающей в себя не только подготовку и повышение квалификации персонала, но и создание квалифицированного кадрового резерва, четкого и прозрачного механизма перемещения работников на новые должностные позиции, а также системы оценки эффективности использования кадровых ресурсов.

Степень теоретической разработанности темы.

Методологической и теоретической основой исследования послужили работы зарубежных и отечественных исследователей. Так, общие вопросы технологий управления персоналом рассматривались в работах таких авторов как Н.П. Беляцкий, Г. Десслер, Д. Джонсон, И.Б. Дуракова и др.

Сущность, назначение, виды и этапы формирования кадрового резерва рассматривались в работах М. Амстронга, Б.Л. Еремина, Т.Ю. Базарова. А.Я. Кибанова, В.В. Травин, Т.В. Зайцева, В.А. Дятлов, С.В. Шекшня и А.Т. Зуб.

Разработке методов формирования кадрового резерва организации посвящены исследования А.А. Агашковой, Т.Ю. Ивановой, Л.В. Карташовой, С.Л. Ботвинника, М.В. Виниченко, Г.Г. Зайцева, В.Г. Иванова, П.И. Медведева, Т.М. Горбовой, С.А. Шавель и др.

Целью исследования является выявление сущности кадрового резерва, содержания работы по его формированию в организации, а также разработка рекомендаций по созданию системы управления кадровым резервом во ФГУП «ПО «Прогресс».

Для решения вышеуказанной цели поставлены следующие задачи:

1. Определить понятие и сущность кадрового резерва в системе управления предприятием.

2. Раскрыть содержание методов формирования кадрового резерва организации.

3. Дать характеристику деятельности ФГУП «ПО «Прогресс».

4. Сформулировать предложения по формированию системы управления кадровым резервом во ФГУП «ПО «Прогресс».

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе рассмотрен кадровый резерв ФГУП «ПО «Прогресс».

Предметом исследования является управление кадровым резервом.

Эмпирической базой исследования являются статистические и аналитические отчеты ФГУП «ПО «Прогресс».

В качестве методологической базы исследования использовались принципы системного, деятельностного и компетентностного подходов, эмпирический метод (опрос).

Использование системного подхода позволяет рассматривать управление кадровым резервом с помощью принципов системности, который раскрывается через принцип взаимозависимости системы и среды, принцип структурности, целостности, принцип множественности описания каждой системы, принцип иерархичности.

Использование деятельностного подхода позволяет делать акцент на активности субъекта (резервиста), его саморазвитие и реализацию его потенциала.

Также в работе использовался компетентностный методологический подход, с помощью которого осуществляется отбор кадров, оценивается качество их работы, строится система карьеры и обучения.

Основой гипотезы исследования является предположение о несоответствии сложившейся практики управления кадровым резервом потребности в формировании высокого уровня компетентности резервистов в новых социально-экономических условиях перехода России к инновационному пути развития.

Научная новизна результатов исследования в том, что в работе предложены конкретные подходы к процедуре формирования необходимого состава кадрового резерва и разработан ряд документов, регламентирующих процедуры создания оптимального кадрового резерва на предприятии.

Теоретическая значимость исследования заключается в анализе и систематизации теоретических подходов к организации управления кадровым резервом предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в том, что автором сформулированы предложения по формированию системы управления кадровым резервом организации. Данные предложения позволят в перспективе обеспечить формирование наиболее качественного кадрового резерва, обладающего необходимыми организационными, деловыми, профессиональными и личностными качествами.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, девяти параграфов и заключения. Объем работы 90 страниц. Список использованной литературы содержит 35 наименований.

1 Теоретические основы формирования кадрового резерва

1.1 Сущность и понятие кадрового резерва

Кадровый резерв представляет собой группу работников, которые прошли предварительный отбор (оценку) и имеющих необходимый потенциал для выполнения трудовых обязанностей на новом участке работы в требуемые сроки[1]. Кадровый резерв в основном используется в коммерческих структурах, при этом многие государственные, политические и общественные организации также создают его для решения своих задач.

Ученые-практики и теоретики, в основном, трактуются и оцениваются одинаково назначение, сущность, виды и этапы формирования кадрового резерва.

При этом многими учеными особое внимание уделяется системе кадрового резерва. Они рассматривают в форме части общей системы управления персоналом, однако придают ей различный статус и включают в разные комплексы – подсистемы управления человеческими ресурсами, к примеру[2]:

- М. Амстронг определяет кадровый резерв в виде целенаправленного отбора кандидатов с использованием различных инструментов по оценке кандидатов на замещение освобождающихся должностей в будущем. По его мнению, планирование преемственности это часть управления карьерой в системе развития человеческих ресурсов организации одновременно с планированием и профессиональным обучением;

- Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин к кадровому резерву относят работников организации, способных в нужный момент выполнить обязанности специалиста на новом участке работы. Ученые считают, что формирование кадрового резерва это один из методов поддержания работоспособности персонала, одно-

[1]Генкин Б.М., Кононова Г.А. Основы управления персоналом. М.: Высшая школа. 2013. – С.12
[2]Донской Д.А. Кадровый резерв как элемент повышения эффективности действующих рабочих мест организации // Фундаментальные исследования. Выпуск № 2-12. – 2015. – С. 26-63.

временно с планированием карьеры, обучением, оценкой и аттестацией персонала;

- А.Я. Кибанов к кадровому резерву относит работников организации, обладающих соответствующими навыками и знаниями, способных работать в новой должности и на новом месте. По мнению автора, кадровый резерв входит в состав технологии управления поведением и развитием персонала в дополнение к системе служебно-профессионального продвижения, мотивации и стимулирования трудового поведения;

- А.Т. Зуб, Т.В. Зайцева, В.В. Травин, С.В. Шекшня, В.А. Дятлов считают, что кадровый резерв – это комплекс мер по развитию персонала в дополнение к оценке результативности труда, обучения и ротации персонала;

- С. Кук и Д. Смит аналогичные вопросы, связанные с планированием карьеры и планированием преемственности, относят к составу работ по повышению увлеченности сотрудников и управлению их талантами;

- А.П. Егоршин управления кадровым резервом рассматривает ограничено в виде одного из методов по подбору персонала.

Из вышесказанного видно, что многие ученые определили процесс формирования кадрового резерва как функциональный элемент в системе повышения эффективности рабочих мест в организации, наряду системами планирования карьеры и обучения персонала.

Сам термин «кадровый резерв» наиболее часто применяется российской экономической литературой. Зарубежными авторами данный термин практически не применяется, а используются или наиболее близкие по смыслу синонимы. Например, А. Мамфрод, Д. Голд, М. Амстронг применяют термины система управления преемственностью, «преемственность руководства (succession management system)»; Р.М. Ноу, Р. Беннетт, Х.Т. Грэхем, Р.У. Монди и др. –в своих работах используют термины «продвижение изнутри, развитие преем-

ственности»; О.Б. Смит, М.Д. Пизи, У. С. Байхэм кадровый резерв называют «группа ускоренного развития» и т.п. [3]

Используя имеющиеся трактовки понятия «кадровый резерв» Н.В. Подбельский, В.А. Антропов и Н.Б. Акатов выделили следующие его основные признаки с разбивкой по четырем основным группам[4]:

1. Цель создания кадрового резерва – предназначение.

Основная цель при создании кадрового резерва – замещение вышестоящих должностей. В дополнение к этой цели зарубежные и отечественные авторы называют следующие цели формирования кадрового резерва:

- гарантирование достаточности руководящих кадров для занятия вновь создаваемых или вводимых должностей (М. Амстронг);
- совершенствование кадрового потенциала организации (Т.В. Зубарева, А.Т. Зуб);
- мотивация работников к достижению наилучших результатов, удержание лучших сотрудников и талантливых людей (В.А. Дятлов, В.В. Травин);
- своевременное обеспечение рабочих мест руководителями требуемого или достаточного уровня квалификации (Е.В. Маслов);
- обеспечение большей независимости организации от состояния внешнего рынка труда, защищенность от возможного возникновения проблем на рынке; повышение престижа фирмы на рынке труда (А.Т. Зуб, Т.В. Зубарева).

Также формирование кадрового резерва помогает достичь большую гибкость в использовании и распределении персонала, минимизации времени на адаптацию новых сотрудников, а также снижение затрат на их поиск.

2. Принадлежность к определенной категории работников – сегментация.

Кадровый резерв, по своей сущности, это группа работников организации, в которой он сформирован. Должность, которую этот работник (кандидат) должен замещать, а также уровень и статус в каждой организации различны и зависят от ряда факторов, связанных с системой резерва и целями организации.

[3]Донской Д.А. Кадровый резерв как элемент повышения эффективности действующих рабочих мест организации // Фундаментальные исследования. Выпуск № 2-12. – 2015. – С. 26-63.
[4]Донской Д.А. Кадровый резерв как элемент повышения эффективности действующих рабочих мест организации // Фундаментальные исследования. Выпуск№ 2-12 / 2015. С. 2663

Общий признак кадрового резерва – это процедура его формирования, в которой обычно участвуют как работники самой организации, так и, реже, кандидаты из внешних источников. Внешние кандидаты принимают «правила игры» организации-нанимателя. Данные кандидаты вступают в трудовые правоотношения с организацией через работодателя, а с государством – служебные правоотношения через представителей нанимателя. Данные связи нецелесообразны и практически невозможны в ситуациях, когда кадровый резерв сформирован в масштабах организации. Организация выступает инициатором формирования кадрового резерва в рамках трудовых отношений исключительно для достижения корпоративных целей, а кандидат не делает или делает свой выбор в достижении данных целей организации (а, может быть, и своих).

3. Соответствие установленным требованиям – профессиональные навыки и компетентность.

Работник, включенный в кадровый резерв, должен обладать необходимыми компетенциями (к примеру, стратегическое мышление, критическое мышление, способность к созданию инноваций, проактивность, инициативность, ориентация на результат, гибкость, мотивация, межличностные коммуникации и т.п.) и соответствовать установленным квалификационным требованиям.

В зависимости от каждой конкретной должности входящей в штатное расписание организации устанавливается набор компетентностей, которому кандидаты на внесение в кадровый резерв должны соответствовать. Конкретная должность в каждой конкретной организации должна являться основой формирования кадрового резерва, что подразумевает под собой исполнение определенных функций и задач, а как следствие – наличие общих и специализированных компетентностей.

4. Вовлеченность заинтересованных сторон мероприятия и процессы, осуществляемые фирмой:

- отбор, оценка персонала;
- подготовка и обучение персонала;

- участие в иных мероприятиях, направленных на профессиональное развитие сотрудников.

До включением в кадровый резерв или после включения в него каждый кандидат должен пройти комплекс процедур, по оценке их профессионального уровня и целевому обучению. У каждой организации порядок осуществления процедур оценки и обучения индивидуален и осуществляется ей самостоятельно.

Целями формирования кадрового резерва является:

1) Предотвратить возможность кризисной ситуации в случае ухода сотрудников, занимающих ключевые позиции;

2) Обеспечить предприятие резервом высокопрофессиональных и эффективных работников, готовых развивать организацию в соответствии с принятой стратегией и культурой;

3) Удержать и мотивировать талантливых работников;

4) Поддержать позитивную репутацию работодателя;

5) Снизить затраты на подбор и адаптацию нового сотрудника.

Кадровый резерв принято разделять на внешний и внутренний.

В своей работе «Основы управления персоналом» Б.М. Генкин считает, что внешний кадровый резерв – чаще всего это база резюме специалистов, которые отвечают предъявляемым требованиям и могут быть приглашены на освободившуюся вакансию по мере ее появления[5]. Ограничением подобных баз является то, что они быстро устаревают: кандидаты растут по карьерной лестнице либо меняют направление деятельности. Ценность такие данные представляют только в том случае, если сбор сведений ведется достаточно долго, постоянно дополняется и обновляется. Наиболее оптимально вести такие базы для подбора редких дорогостоящих специалистов.

Реже внешний кадровый резерв – это группа специалистов, эпизодически привлекаемых к решению определенных вопросов или для участия в проектах,

[5]Генкин Б.М., Кононова Г.А. Основы управления персоналом. М.: Высшая школа. 2013.- С. 12

из которой по мере необходимости они приглашаются на постоянное сотрудничество.

Внутренний кадровый резерв – работники предприятия, обладающие высоким потенциалом к занятию управленческих должностей и способные к быстрому развитию, прошедшие или проходящие комплекс мероприятий по развитию. В среднем процесс развития внутреннего кадрового резерва с момента запуска программы по формированию пула достойных кандидатов до начала масштабных назначений длится около 2-х лет.

Актуальность кадрового резерва определяется так называемой «Войной за таланты». Война за таланты – тенденция в менеджменте, характеризующая целенаправленный процесс поиска и развития талантливых руководителей в компании, что обеспечивает ей лидерские позиции на рынке.[6]Понятие«войны»связано с тем, что компании вынуждены бороться за поиск талантов на рынке труда. Данный термин впервые был употреблен в книге: «WarforTalent» авторы - Эд Майклз, Хелен Хэндфилд-Джонс и Бет Экселрод. Исследовании проводила компания McKinsey (http://www.mckinsey.com) в 1997-2004 гг. McKinsey&Company – ведущая международная компания, предоставляющая услуги в области управленческого консалтинга. С 1993 года McKinsey работает с лидерами российского рынка, оказывая услуги широкому кругу клиентов из России и других стран, в том числе компаниям, специализирующимся в нефтегазовом, банковском, розничном и многих других секторах. McKinsey также сотрудничает с российскими государственными органами, международными финансовыми организациями и культурными учреждениями. По ее прогнозам, успешность деятельности компаний будет зависеть от талантливых руководителей еще несколько десятилетий.

В кадровом резерве должны отражаться все уровни управления. Любой работник, зачисляемый в резерв, должен знать, на какую должность его подготавливают. Резерв оптимален, когда на каждую должность планируется не ме-

[6]Иванова Т.Ю. Искусство подбора персонала. – Москва: ИНФРА-М, 2012.

нее двух кандидатов. Основные критерии отбора в кадровый резерв: наличие соответствующего образования, опыт практической работы, возраст, состояние здоровья, согласие кандидата на занятие вакантной должности. По своему количественному и качественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующей организационно-штатной структуре с учетом перспективы развития организации. Резерв должен создаваться на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на всех иерархических уровнях.

Создаваться резерв, в первую очередь, должен для наиболее значимых для организации категорий персонала. Эти сотрудники могут быть представлены во всех группах персонала - от мастеров до топ-менеджеров. Учитывая демографический кризис, наиболее опасный для крупных промышленных предприятий, могут возникать проблемы с высококвалифицированными рабочими, которые углубляются еще и проблемой трудовой миграции. Поэтому в настоящее время большое внимание необходимо уделять не только поиску топ-менеджеров, но и подготовке менеджеров низшего и среднего звеньев (бригадиров, мастеров), а также уделять внимание развитию системы внутрифирменного обучения, которая позволит поднять престижность низших звеньев управления.

В основе формирования резерва лежат выводы аттестационной комиссии, которая базируется на объективной всесторонней оценке информации о личностных и деловых качествах кандидатов на руководящую должность. При этом в основе выводов такой комиссии должен лежать анализ конкретных результатов профессиональной деятельности специалистов, который был достигнут ими на различных этапах работы в системе управления. Основное внимание должно уделяться при этом уровню общеобразовательной и профессиональной подготовки, аналитическим и организаторским способностям, целеустремленности, чувству ответственности за результат работы, умению обосновывать и принимать ответственные, самостоятельные решения. При выдвижении в резерв должны учитываться результаты оценки знаний кандидатов,

полученные ими при обучении в системе повышения квалификации, заключении по итогам тестирований, стажировок и т.д., а также способность переносить дополнительные нагрузки и физическое состояние кандидатов. Условно категории резервируемых можно классифицировать на несколько основных групп:

1) топ-менеджеры;

2) менеджеры среднего звена (включая инженерно-технических работников);

3) менеджеры низшего звена.

1.2 Система работы с кадровым резервом

В случаях, когда создание резерва это составная часть целенаправленной системы управления персоналом организации достигает положительный эффект от работы с кадровым резервом.

При создании кадрового резерва, большинство предприятий и компаний преследует следующие цели[7]:

1) Достижение стратегической цели компании.

Стратегической целью фирмы или компании могут являться:

- формирование положительного имиджа,
- завоевание ведущей позиции на рынке,
- максимизация прибыли от хозяйственной деятельности.

Достижение цели невозможно без подготовленного профессионального управленческого персонала и квалифицированных рабочих. Наличие резерва кадров позволит достичь любую цель в кратчайший срок.

2) Повышение уровня готовности персонала компании к организационным изменениям.

[7]Чиманский Г.В. О резерве руководящих кадров на промышленных предприятиях // Отдел кадров. – 2014. – №3. - С. 80–87.

Любая фирма постоянно осуществляет организационные изменения. Персонал организации, прошедший подготовку и переподготовку, является основным источником пополнения кадрового резерва. Для повышения уровня готовности персонала к изменениям необходимо проводить дополнительное обучение сотрудников смежным специальностям для переориентации их на другие сферы деятельности, для расширения зоны ответственности и т.п.

3) Обеспечение преемственности управления[8].

Для достижения этой цели управления необходима длительная подготовка резервистов, а также совмещение обязанностей резервируемых работников сначала с их присутствием, а затем и отсутствием. Многие крупные российские предприятия сталкивались с ситуациями, когда руководящие работники, занимающие ключевые позиции, находились в глубоко пенсионном возрасте и при невозможности их замены продолжали исполнять свои обязанности. Эта ситуация особенно остра для должности: главный инженер, главный энергетик, главный технолог и главный конструктор. Ситуация обострялась еще и тем, что специалисты являлись носителями уникальной информации, и их неожиданное выбытие и отсутствие резерва являлись невосполнимой потерей для производства.

4) Повышение мотивации сотрудников компании.

В любой развивающейся фирме процессы перемещения персонала характеризуются определенными особенностями и имеют свою закономерность. Возможность внутреннего перемещения по служебной лестнице является для многих сотрудников мощным мотивирующим фактором. Процесс перемещений может стать управляемым за счет создания кадрового резерва. В вопросах назначений и перемещений необходимо добиваться максимальной прозрачности с тем, чтобы любой сотрудник мог видеть перед собой цель и способ ее достижения.

5) Улучшение финансового положения компании.

[8]Долинина Т.Н. Обеспеченность предприятия кадрами и эффективность их использования // Экономика. Финансы. Управление. – 2013. – №7.– С. 41

Эту цель можно достичь за счет стабильного состава сотрудников, обладающих высокой мотивацией к труду, имеющих профессиональной подготовки и как следствие — высокую производительность труда. Например, уход из фирмы менеджера по продажам может привести к потере постоянных клиентов, снизит имидж фирмы и повлияет на бизнесе в целом. Авральный поиск сотрудников через кадровые агентства приводит к потере времени и значительным финансовым затратам[9].

Ученые-экономисты Габтрахманова Ю.Т. и Лашко Д.В. в своей работе «Планирование деловой карьерой персонала в организации» предлагают всю систему работы с кадровым резервом условно разделить на четыре этапа и строить систему в соответствии с целями и задачами компании, адаптируя или видоизменяя их в соответствии с конкретной ситуацией на рынке, финансовыми возможностями компании и стратегией ее развития[10].

На первом этапе главной задачей формирования кадрового резерва является: построить эффективную систему работы с «резервистами», для чего выявить потребность в планируемом периоде времени в замещении вакантных должностей и утвердить принцип отбора «резервистов». Период планирования может иметь разную продолжительность: в крупных компаниях она варьируется от 1 года до 5 лет; в других, в основном, применяется 3-летнее планирование.

На втором этапе необходимо разработать систему конкурсного отбора на замещаемые должности, при этом конкурс необходимо проводить как среди своих сотрудников, так и среди внешних специалистов.

Для наиболее трудного третьего этапа ставится задача по развитию профессиональных знаний и навыков «резервистов», которые необходимы им для работы в резервируемой должности и оценки эффективности работы с кадровым резервом. В идеальном варианте для ее решения требуется разработка программы корпоративного образования, в которой подготовка специалистов

[9]Долинина Т.Н. Обеспеченность предприятия кадрами и эффективность их использования // Экономика. Финансы. Управление. – 2013. – №7.– С. 42

[10]Габтрахманова Ю.Т., Лашко Д.В. Планирование деловой карьерой персонала в организации. // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2014. - № 16. – С. 67

кадрового резерва является ее основной частью. В такую программу могут включаться семинары и тренинги, стажировки и конференции.

Задачей четвертого этапа является так называемая «обкатка резервистов» или построение системы приобретения «резервистами» практического опыта работы по резервируемой должности. Эта система предполагает замещение «резервируемого» сотрудника в случае отсутствия его на работе по различным причинам и приобретение кандидатом опыта общения с подчиненными «резервируемого». После прохождения этапа практической подготовки, в идеальном варианте, «резервист» должен уметь справляться с задачами «резервируемого» в течение длительного времени и выполнять все работа по этой должности. Срок подготовки для каждой должности определяется индивидуально.

Рассмотрим мероприятия, необходимые для решения задач первого этапа. Отмечено, что стандартных рецептов в принципах формирования кадрового резерва нет, т.к. существуют большие различия между предприятиями, а также возрастным, социальным и половым составом работников.

В работе «Кадровый резерв руководства» М.В. Виниченко утверждает, что если создание резерва является составной частью целостной системы работы с персоналом фирмы, то достигается положительный эффект от работы с кадровым резервом. Но при этом есть определенный набор стандартных процедур и мероприятий, которые необходимо проводить в любой компании, заинтересованной в создании кадрового резерва[11].

На начальном этапе для полноценной работы с кадровым резервом должно быть разработано «Положение о формировании кадрового резерва». Положение закрепляет основные принципы и порядок формирования кадрового резерва, перечень обязанностей лиц, ответственных за формирование кадрового резерва. В положении также должны быть отражены вопросы организации работы с кадровым резервом, порядок внесения изменений в качественный и количественный состав «резервистов» и пополнения кадрового резерва. Также

[11]Виниченко М.В. Кадровый резерв руководства // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. Выпуск № 5 (37) - Том 7. - 2014. - С. 19

необходимо предусмотреть систему отчетности должностными лицами, ответственными за текущее состояние работы с кадровым резервом.

Одновременно с «Положением о формировании кадрового резерва» составляется список должностей для резервирования с указанием количества резервистов» по каждой должности. Эти локальные нормативные акты готовит служба управления персоналом, утверждает руководитель организации.

В дополнение к названным документам разрабатываются и утверждаются формы отчетности, устанавливается периодичность сдачи отчетов, определяется круг лиц, ответственных за их обобщение и составление. На этом этапе разрабатывается форма перечня кадрового резерва, отчет о продвижении по служебной лестнице сотрудников состоящих в резерве и план профессиональной подготовки и развития резервистов.[12].

На втором этапе разрабатывается механизм конкурсного отбора специалистов. В список кадрового резерва, как правило, включаются сотрудники, имеющие существенный опыт работы в организации, за исключением ситуаций, когда «резервиста» целесообразно подбирать и на внешнем рынке труда. Конкурсный отбор кандидатов применяют большинство зарубежных и российских организаций. Этот механизм отбора дает наиболее полное представление о профессиональных качествах кандидата в «резервисты». Для того, чтобы механизм отбора был наиболее объективным, в состав конкурсной комиссии организации приглашаются как внутренние специалисты, так и внешние консультанты.

На следующем этапе службой персонала отбирается максимальное число претендентов, соответствующим требованиям, которые предъявляются к кандидатам на занятие данной должности.

К участию в отборе желательно привлекать максимальное количество работников, потенциально соответствующих требованиям на занятие резервируемой должности, что повысит эффективность конкурсного отбора. В состав

[12]Виниченко М.В. Кадровый резерв руководства // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. Выпуск № 5 (37) - Том 7. - 2014. - С. 21

участников конкурса на зачисление в резерв руководителей высшего звена рекомендуется включать работников организации не старше 50 лет. В группу резервируемых должностей руководителей среднего звена целесообразно включить менеджеров низшего звена.

Эти советы носят исключительно рекомендательный характер и не могут служить основанием для отказа работникам более старшего возраста в зачислении их в кадровый резерв. На многих крупных российских промышленных предприятиях сотрудники пенсионного возраста включены в кадровый резерв. Связано это с тем, что многие технологии, используемые в настоящее время, разрабатывались в советское время и остались неизменными до сих пор. Эта категория работников обладает необходимыми знаниями и опытом для работы на данном оборудовании. Единственной опасностью наличия такого резерва является то, что «резервисты» в силу своего возраста могут уйти на заслуженный отдых.

Достаточной трудностью при реализации мероприятий на втором этапе является географическое положение и градообразующий статус отдельных предприятий. Многие крупные промышленные предприятия закладывались в «чистом поле» и затем вокруг них вырастали города, в которых 80% населения прямо или косвенно было связано с «промышленным гигантом». В настоящее время такая ситуация вызывает большие трудности с набором персонала, т.к. экономические проблемы начала 90-х годов вызвали значительный отток населения из ранее экономически активных регионов, и дефицит местных кадров приходилось все больше восполнять специалистами со стороны, что приводит к удорожанию рабочей силы, предоставлению им определенного социального пакета. К примеру, специалисты переезжают в Москву охотно, то, наоборот, при переезде в регион стоимость московского специалиста может значительно возрасти[13].

[13]Туленков Н.В. Особенности управления кадровым потенциалом современной организации // Журнал «Справочник кадровика». 2010. № 5. - С. 29

Для определения персонального состава «резервистов» можно использоваться как объективные данные (к примеру: результаты работы), так и косвенные методы определения личностных и профессиональных качеств (например: экспертную оценку, деловую игру, интервью и др.).

Формирование кадрового резерва для резервируемых должностей руководителей допускает проведение закрытого конкурса. Ответственный за формирование резерва по этой группе, в этом случае, должен самостоятельно определить состав кандидатов и организовать отбор «резервистов».

При решении задач третьего этапа в компании необходимо сформировать общую систему корпоративного развития и обучения работников, включающей в себя мероприятия, направленные на развитие личностных и профессионально деловых качеств сотрудников. Для построения этой системы необходимы значительные затраты, поэтому подразделение, отвечающее за ее разработку, должно максимально учитывая перспективные тенденции развития бизнеса и факторы, которые могут оказать влияние на эффективность системы развития сотрудников в краткосрочной, в среднесрочной и долгосрочной перспективах.

По нашему мнению, в систему развития сотрудников должны входить как различные образовательные программы, так и мероприятия, направленные на:

- укрепление положительного имиджа «резервистов»;
- развитие у «резервистов» необходимых качеств для работы на резервируемой должности;
- придание «резервистам» определенного статуса повышающего их престижность в компании.

Нужно принимать во внимание и влияние такого фактора как моральное стимулирование работников-резервистов, для которых применить систему стимулирования по результатам успешной сдачи экзаменов, прохождения тестирования, зачетов при обучении их по программе подготовки кадрового резерва.

Также стимулирующим фактором, способствующим закреплению работника в компании, является оплата второго высшего образования и MBA (особая программа профессионального высшего образования).

Разрабатывая программы индивидуального развития сотрудников нужно максимально учитывать как трудовой стаж этих работников, так и их потребности и желание продвигаться в предлагаемом направлении, психологические и индивидуальные особенности и наличие качеств лидера.

В системе корпоративного образования важную роль имеет обратная связь службы, отвечающей за данное направление, с обучающимся работником. Можно устраивать семинары по обмену опытом среди сотрудников с определенной периодичностью с целью усиления положительного эффекта от обучения, при этом обученные «резервисты» могут поделиться полученными знаниями с коллегами по работе. Конференции и семинары могут стимулировать интерес остальных работников приобретать новые знания и способствовать укреплению имиджа «резервистов» как компетентных специалистов.

Четвертый этап является этапом проверки знаний и навыков «резервистов», получения практического опыта работы по резервируемой должности. При этом большую роль играют не только приобретенные знания, но и возможность применения их на практике, а также в большей степени желание администрации привлекать «резервистов» к активной работе. Важным является возможность администрации «рассмотреть» работника, не дать ему почувствовать, что он стал более опытным, более образованным, способным решать сложные задачи, а компания не в состоянии дать ему возможность применить свои знания внутри организации. Если такого обученного работника долгое время не использовать, то появляется вероятность того, что он будет искать себе новое место для реализации накопленных знаний. Компания, в которой такие ситуации случаются регулярно, может смело назвать себя «кузницей кадров», т.к. таких специалистов чаще всего уводят конкуренты с обещанием возможности карьерного роста и прочие блага.

Не секрет, что начальнику всегда сложно осознавать, что на его место готовится человек, который может быть не хуже, а лучше его по некоторым параметрам. Если резервируемый сотрудник находится в возрасте близком к пенсионному, то конфликт и вовсе может осложниться. В данной ситуации следует воздействовать на работников по двум направлениям[14]:

1) резервируемому необходимо пояснить смысл создания резерва на его должность, дать возможность почувствовать себя наставником, подчеркнуть важность его работы для компании и объяснить, что подготовка резерва необходима для устойчивого развития компании;

2) «резервисту» нужно четко объяснить, что он займет эту должность не просто после прохождения всех этапов работы с кадровым резервом, а тогда, когда руководство компании будет уверено, что передает работу в данной должности в «надежные руки» подготовленного человека, готового к инновациям и способного внести «свежую кровь» в работу не только своего структурного подразделения, но и всей компании в целом.

Значительные сложности вызывает «сдерживание» молодых энергичных сотрудников, которые обладают здоровыми амбициями, прошли программу подготовки кадрового резерва и «рвущихся в бой». Данную проблему можно эффективно решить, назначив «резервиста» на вновь введенную должность заместителя резервируемого.

Для закрепления результатов кропотливой работы предыдущих периодов на четвертом этапе значительную роль играет адекватность и своевременность реагирования руководства и службы персонала организации на те позитивные изменения, которые произошли с работником в период его подготовки на «резервиста». В противном случае возможна демотивация сотрудника, которая, в конечном итоге, приведет к выходу сотрудника на рынок труда.

[14]Чиманский Г.В. О резерве руководящих кадров на промышленных предприятиях // Отдел кадров. – 2014. – №3. - С. 80–87.

При формировании кадрового резерва наиболее весовыми критериями, предъявляемыми к кандидатам на руководящую должность, являются[15]:

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

• компетентность и профессионализм – возрастной и образовательный цензы, уровень профессиональной подготовки, стаж работы, умение самостоятельно принимать решения и реализовать их, умение аргументировать свою позицию, отстаивать ее, вести переговоры и др.;

• личностные качества и потенциальные возможности — моторные характеристики, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, организаторские склонности, авторитетность, высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, тактичность, доступность, коммуникабельность и т.д.

При формировании резерва, как правило, недостаточно отобрать сотрудников способных к продвижению, важно осуществить правильную подготовку их к должности и организовать само продвижение.

Есть определенный комплекс стандартных мероприятий и процедур, которые проводятся в любой компании, заинтересованной в наличии резервных сотрудников.

При профессиональной подготовке можно использовать следующие методы:

• индивидуальную подготовку под руководством вышестоящего руководителя;

• стажировку в должности;

• учебу в институте или на курсах.

Для подготовки резерва разрабатываются следующие программы[16]:

[15] Управление деловой карьерой : учеб.пособие для студ. высш. учеб. заведений / Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. С.186

[16]Иванова Т.Ю. Искусство подбора персонала. – Москва: ИНФРА-М, 2012. С. 126

1) Индивидуальная программа, включающая конкретный перечень задач, направленный на повышение навыков, умений и уровня знаний каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировка в резервной должности. Индивидуальный план кандидата разрабатывает непосредственно начальник подразделения и утверждает руководитель предприятия. Руководители подразделений и работники отдела кадров, ответственные за подготовку резерва, осуществляют постоянный систематический контроль за выполнением индивидуального плана.

2) Специальная программа включает классификацию резерва по специальностям. Подготовка резерва заключается в сочетании теории и практики и включает следующие направления: деловые игры по специальным и общетехническим проблемам; решение конкретной производственной задачи по специальности. Итог обучения заключается в разработке конкретных рекомендаций, направленных на улучшение производства, и их защите.

3) Общая программа (теоретическая подготовка) включает пополнение и обновление знаний по отдельным теоретическим и практическим вопросам управления производством. При этом осуществляется повышение образования кандидатов-резервистов, связанных с их базовой подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством. Контроль – в форме сдача экзамена или зачета.

Подводя итог сказанному, можно сделать следующие выводы:

1. Работа с кадровым резервом в организациях должна носить целенаправленный, системный и плановый характер, обеспечивать организацию необходимым персоналом в соответствии с текущими и будущими потребностями при расширении деятельности, ротации кадров, полноценную подготовку персонала, включенного в кадровый резерв, к самостоятельной и эффективной деятельности.

2. Профессиональный отбор кадров должен осуществляться поэтапно с целью изучения потенциала работника.

3. Формирование резерва кадров необходимо осуществлять 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 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 организации (для составления планов обучения и развития персонала организации, разработки систем мотивации и выбора конкретных методов стимулирования отдельных работников).

Поиск перспективных работников 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. 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.

2 Работа с кадровым резервом как функция управления персоналом

2.1 Краткая характеристика предприятия ФГУП «ПО «Прогресс»

ФГУП «Производственное объединение «Прогресс» - федеральное государственное унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения, доля федеральной собственности в уставном капитале предприятия – 100%.

Вышестоящей организацией предприятия является Министерство промышленности и торговли Российской Федерации.

ФГУП «ПО «Прогресс» было создано в 1939 году как предприятие военно-промышленного комплекса СССР, оно находится на правом берегу р. Томь города Кемерово.

Территория, занимаемая предприятием, 716 га, в т.ч. площадь застройки 568 га (коэффициент застройки 0,7), под производственными площадями – 515,6 га, из них под цехами основного производства – 346,4 га.

К предприятию подведены все коммуникации и инфраструктуры: электросети, водоснабжение и водоотведение, газ. От станции Правотомск имеются местные локальные ж/д сети (станция № 6) до цехов предприятия.

ФГУП «ПО «Прогресс» осуществляет выпуск продукции производственно-технического назначения.

Источниками формирования имущества предприятия являются:

а) имущество, закрепленное собственником имущества за предприятием;

б) доходы предприятия от его деятельности;

в) иные не противоречащие законодательству Российской Федерации источники.

ФГУП «ПО «Прогресс» организует свою финансово-хозяйственную деятельность исходя из необходимости выполнения работ и оказания услуг в со-

ответствии с утвержденной в установленном порядке программой деятельности предприятия.

Предприятие самостоятельно реализует произведенную им продукцию (работы, услуги):

- патронированные и эмульсионные взрывчатые вещества (предназначены для взрыва породы в шахтах);

- флотореагенты (продукт для обогащения угля);

- микрокристаллическая целлюлоза (пищевая добавка).

Тип производства – серийный.

Условия работы – цикл производства в 2 смены.

Основные потребители продукции находятся, в основном, в Западно-Сибирском регионе и только по микрокристаллической целлюлозе география рынков сбыта выходит за пределы региона:

- ООО «Азот-Черниговец» г. Кемерово

- ООО «Кузбасспецвзрыв» г. Кемерово

- ООО «Эко-плюс» г. Москва

- ЗАО «Бальзам» (Алтай)

- ООО «Лаборатория современного здоровья» г. Новосибирск

Основными поставщиками сырья для предприятия являются:

- ОАО «Азот» - поставки аммиачной селитры, карбамида

- ООО «НПП «НИТЭМ» - поставки полуфабриката ВВ.

На рисунке 1 представлена организационная структура ФГУП «ПО «Прогресс».

Общее руководство предприятием осуществляет генеральный директор. Он является единоличным исполнительным органом. Назначение генерального директора на должность, заключение и прекращение трудового договора с ним осуществляются собственником имущества.

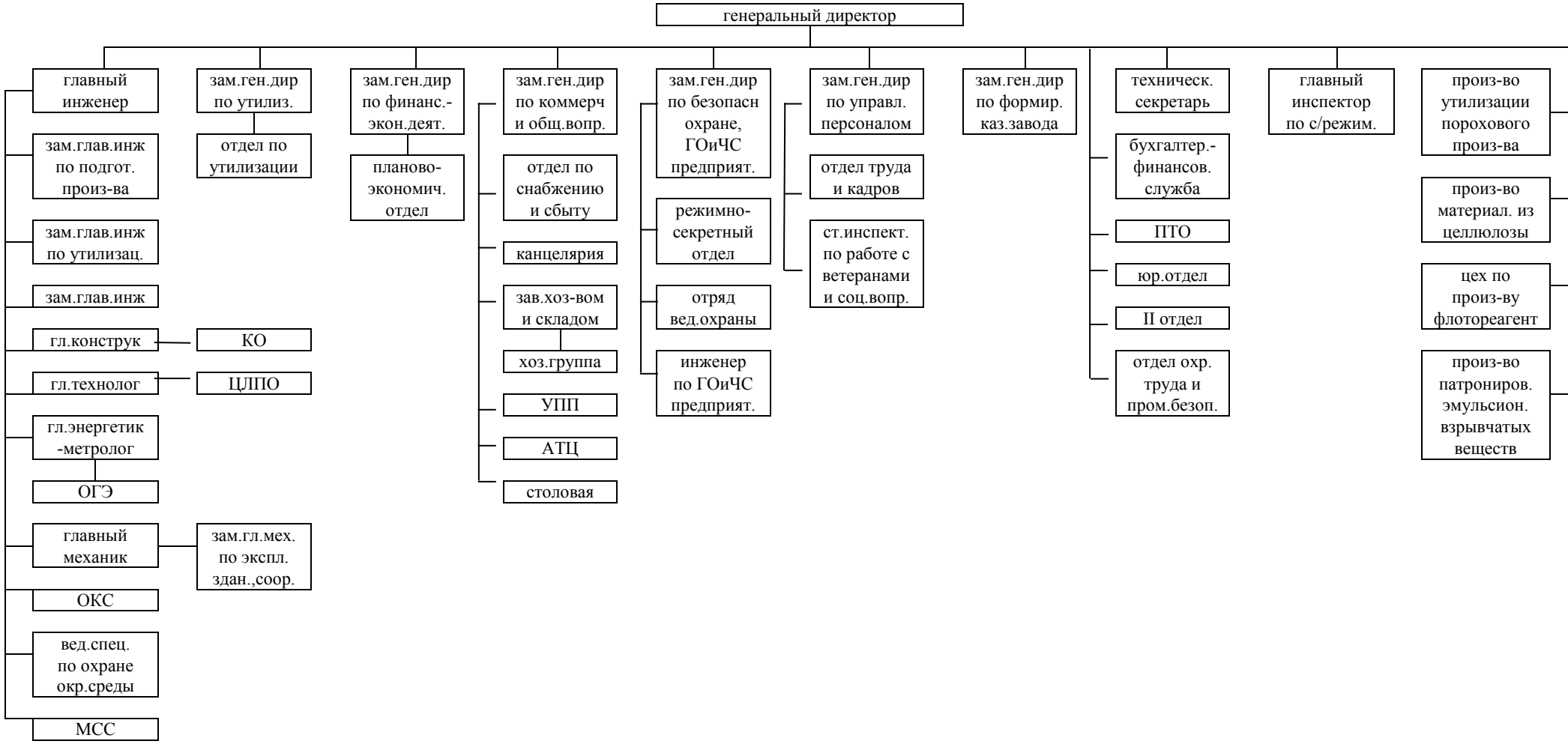

Рисунок 1 – Организационная структура ФГУП «ПО «Прогресс»

Компетенция главных специалистов предприятия устанавливается генеральным директором предприятия, они руководят планово-экономической работой, занимаются подбором кадров и организуют повышение их квалификации, обеспечивают охрану труда, технику безопасности, пожарную безопасность, организуют производство продукции. Им подчинены службы, занимающиеся вопросами труда и заработной платы, бухгалтерского учета и финансов, сбыта и снабжения, ремонта оборудования и зданий.

На предприятии утвержден коллективный договор, подписанный администрацией и председателем профсоюзного комитета, защищающим интересы работников.

Система управления состоит из двух взаимосвязанных уровней. В непосредственном подчинении администрации предприятия находятся подразделения первого уровня, занимающиеся производственными, экономическими, бухгалтерскими, финансовыми, коммерческими вопросами. Информационное обеспечение и управленческие решения рассчитаны на компьютерные средства.

2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности ФГУП «ПО «Прогресс»

Для анализа использованы статистическая форма П-1 «Сведения о производстве и отгрузки продукции» и бухгалтерская форма «Отчет о финансовых результатах».

Основные экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности ФГУП «ПО «Прогресс» за 2012-2014 годы представлены в таблице 1.

Как следует из данных таблицы, в 2014 году получен объем реализованной продукции в сумме 337745 тыс.руб., снижение на 7,3% по сравнению с 2013 годом и на 27,2% по сравнению с 2012 годом. Затраты на 1 рубль реализованной продукции составили 1,05 руб. Получен убыток от

производственной деятельности в сумме 15475 тыс.руб., с учетом операций по прочей деятельности сформирован финансовый результат – прибыль до налогообложения в сумме 3886 тыс.руб.

Таблица 1 – Основные показатели деятельности за 2012-2014 годы

Показатели	2012 г.	2013г.	2014г.	Темп роста, %		
				2013г. к 2012г.	2014г. к 2013г.	2014г. к 2012г.
1. Выручка от продажи продукции (работ, услуг), тыс.руб.	464217	364384	337745	78,5	92,7	72,8
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	412753	341064	320231	82,7	93,9	77,6
3. Валовая прибыль, тыс.руб.	51404	23320	17514	45,4	75,1	34,1
4. Коммерческие и управленческие расходы, тыс.руб.	29188	25316	32989	86,8	130,3	113,0
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	22276	-1996	-15475	х	775,3	х
6. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	-6844	-4734	3886	69,2	х	х
7. Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	-8966	-5169	2901	57,7	х	х
8. Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб.	0,95	1,01	1,05	106,3	104,0	110,5
9. Среднесписочная численность работников, чел. – всего	340	307	256	90,3	83,4	75,3
10. Производительность труда одного работника, т.р./чел.	1365,3	1186,9	1319,3	86,9	111,2	96,6
11. Среднемесячная заработная плата, руб.	11718	15641	19377	133,5	123,9	165,4
12. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб.	769832	757362	765945	98,4	99,9	98,3
13. Коэффициент износа, %	19,6	51,1	52,4	103,0	102,5	105,6
14. Фондоотдача, руб./руб.	0,60	0,48	0,48	80,0	93,7	75,0
15. Среднегодовая стоимость оборотных фондов, тыс.руб.	50706	88845	112881	175,2	127,0	222,6
16. Коэффициент оборачиваемости оборотных фондов, обороты	9,2	4,1	3,0	44,6	73,2	32,6
17. Длительность одного оборота оборотных фондов, дни	39	88	120	225,6	136,4	307,7

На протяжении 2012-2013 гг. имел место непокрытый убыток, положительным моментом является тенденция к его снижению. Существенная сумма убытка образована в 2014 году за счет производственной деятельности (из-за наличия конкурентов, для закрепления

на рынке, предприятие вынуждено было часть продукции реализовать по цене ниже себестоимости).

За 2012-2014 гг. снизился уровень фондоотдачи, составив 0,45 руб., этому способствовал рост товарной продукции в меньшей степени, чем рост среднегодовой стоимости основных производственных фондов, эффективность использования основных фондов продолжала оставаться на крайне низком уровне.

Отрицательным фактором является снижение производительности труда на 3,4% за период 2012-2014 гг. и среднемесячной заработной платы на 2,8% в 2014 году по сравнению с 2012 годом. Темп роста объема реализованной продукции ниже темпа роста численности, в результате чего произошло снижение производительности труда.

В связи с низким обновлением основных фондов коэффициент износа в 2014 году составил 52,4%, по сравнению с 2012 г. рост с 49,6% до 51,4%.

2.3 Анализ трудовых ресурсов ФГУП «ПО «Прогресс»

В процессе анализа трудовых ресурсов необходимо рассмотреть:

- обеспеченность рабочих мест производственного подразделения персоналом в требуемом для производства профессиональном и квалификационном составе (обеспеченность производства трудовыми ресурсами);

- качественное использование трудовых ресурсов (рабочего времени) в процессе производства;

- эффективность использования трудовых ресурсов, (изменение выработки продукции на одного работающего и на этой основе изменение производительности труда).

Среднесписочная численность персонала представлена в таблице 2 и на рисунке 2.

Таблица 2 – Обеспеченность предприятия кадрами, чел.

	2012 год		2013 год		2014 год		Изменение			
	факт	уд.вес, %	факт	уд.вес, %	факт	уд.вес, %	абсолютное, ±		относительное,%	
							2013г. к 2012г.	2014г. к 2013г.	2013г. к 2012г.	2014г. к 2013г.
рабочие	176	51,8	166	54,1	141	55,1	-10	-25	-5,7	-15,1
руководители	54	15,9	46	15,0	38	14,8	-8	-8	-14,8	-17,4
специалисты	42	12,3	35	11,4	27	10,5	-7	-8	-16,6	-22,9
служащие	3	0,9	3	1,0	3	1,2	-	-	-	-
охрана	55	16,2	48	15,6	39	15,2	-7	-9	9,1	-18,7
Итого ППП	330	97,1	298	97,1	248	96,9	-32	-50	-9,7	-16,8
Непромышленная группа	10	2,9	9	2,9	8	3,1	-1	-1	-10	-11,1
Итого:	340	100	307	100	256	100	-33	-51	-9,7	-16,6
Количество работников, проработавших весь год	154	45,3	242	78,8	186	72,7	+88	-56	+33,5	-6,1

Из таблицы 2 видно, что в 2013 году по сравнению с 2012 годом произошло снижение численности на 33 чел. или на 9,7%. По непромышленной группе (по цеху питания) снижение составило 1 чел.

В 2014 году наблюдалось снижение численности работающих на 51 человека или на 16,6%. Снижение произошло по группам «Руководители», «специалисты» и «охрана».

В 2014 году по сравнению с 2013 годом наблюдалось снижение коэффициента постоянства кадров на 6,1%. Низкое значение коэффициента имело место в 2012 году в связи с реорганизацией производства.

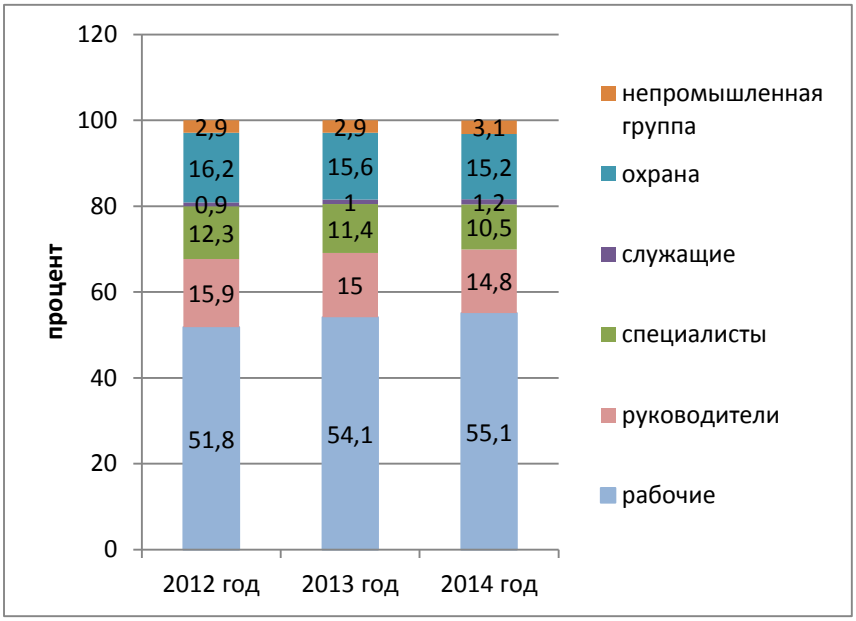

Рисунок 2 – Структура персонала, %

Изменение численности работников предприятия за отчетный период характеризуется системой абсолютных и относительных показателей. Уровень интенсивности движения работников показывают коэффициенты оборота по приему и выбытию, коэффициент текучести.

Расчет показателей движения кадров на предприятии проведем по данным баланса численности работников.

Источник информации: форма П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников».

Результаты анализа представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели движения трудовых ресурсов, чел.

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Изменение			
				абсолютное, ±		относительное, %	
				2013г. к 2012г.	2014г. к 2013г.	2013г. к 2012г.	2014г. к 2013г.
1. Численность списочная на начало года	336	334	295	-2	-39	-0,6	-11,7
2. Принято - всего	92	13	12	-79	-1	-85,8	-7,7
3. Уволилось - всего	94	52	58	-42	6	-44,7	11,5
в т.ч.:							
- на пенсию по возрасту	2	-	-	-2	-	-	-66,7
- сокращение численности	5	9	3	4	-6	80	27,9

- по собственному желанию	69	43	55	-26	12	-37,6	-
- по другим причинам	18	-	-	-18	-	-	-
4. Численность списочная на конец года	334	295	249	-39	-46	-11,7	15,6
5. Среднесписочная численность	340	307	256	-33	-51	9,7	16,6
6. Коэффициент по приему, %	27,5	4,4	4,8	-23,1	+0,4		
7. Коэффициент по выбытию, %	28	15,6	19,7	-12,4	4,1		
8. Коэффициент текучести, %	25,9	12,9	18,6	-13	5,7		

Исходя из приведенных данных, видно, что в 2014 году по сравнению с 2013 годом возрос:

- коэффициент по приему на 0,4%, составив 4,8%;

- коэффициент по выбытию на 4,1%, составив 19,7%;

- коэффициент текучести на 5,7%, составив 18,6%.

Коэффициенты свидетельствуют о значительной подвижности рабочей силы в основном за счет неудовлетворенности условиями работы, несвоевременной выплатой заработной платы и низким ее уровнем.

Коэффициент оборота по приёму возрос в связи с высокой подвижностью кадров в охране предприятия, условия труда не способствуют стабилизации кадров в данном подразделении.

Анализ квалификационной, профессиональной и социальной структуры персонала представлен в таблицах 4, 5, 6 и на рисунках 3, 4, 5, 6.

Таблица 4 – Квалификационная структура персонала ФГУП «ПО «Прогресс», чел.

Категория персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %		
	2012 год	2013 год	2014 год	2012 год	2013 год	2014 год
Рабочие – всего	176	166	141	100	100	100
в т.ч.:						
3 разряд	16	13	9	9,1	7,8	6,4
4 разряд	47	46	37	26,7	27,7	26,2
5 разряд	83	81	66	47,2	48,8	46,8
без категории	30	26	29	17,0	15,7	20,6

Из таблицы видно, что в организации в 2014 году наибольший удельный вес наблюдался по рабочим 4 разряда (26,2%) и 5 разряда (46,8%), т.е. кадровый потенциал имеет высокий профессиональный уровень.

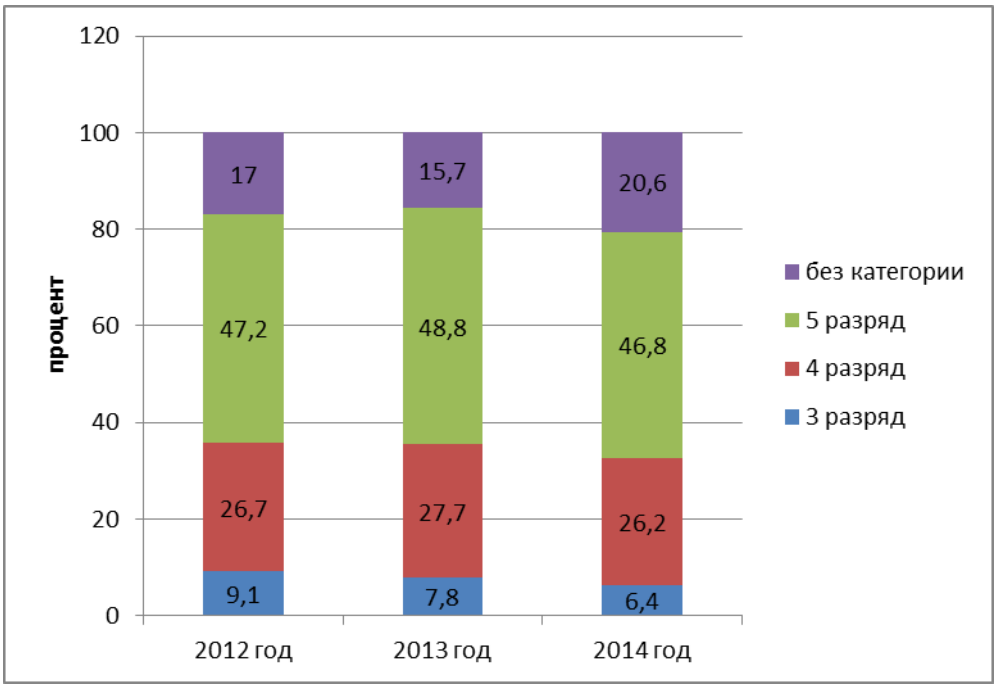

Рисунок 3 – Квалификационная структура персонала ФГУП «ПО «Прогресс»,%

В организации преобладает технологический процесс, связанный с приготовлением растворов в баках, ёмкостях (аппаратах). Поэтому в составе рабочих преобладают аппаратчики и слесаря по обслуживанию данного оборудования.

Таблица 5 – Профессиональная структура рабочих ФГУП «ПО «Прогресс», чел.

Категория персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %		
	2012 год	2013 год	2014 год	2012 год	2013 год	2014 год
Рабочие – всего	176	166	141	100	100	100
в т.ч.:						
1. аппаратчик	106	98	74	60,2	59,0	52,5
2. слесарь	21	20	20	11,9	12,0	14,2
3. газоэлектросварщик	2	2	2	1,1	1,2	1,4
4. электромонтер	16	16	16	9,1	9,6	11,3
5. водитель	14	13	13	8,0	7,9	9,2

6. младший обслуживающий персонал	17	17	16	9,7	10,3	11,4

Из таблицы видно, что в составе рабочих большой удельный вес занимают аппаратчики (52,5%) и слесаря (14,2%).

На территории предприятия много подстанций и кабельных линий, для обслуживания которых имеется штат электромонтёров, удельный вес категории данных работников в 2014 году составил 11,3%.

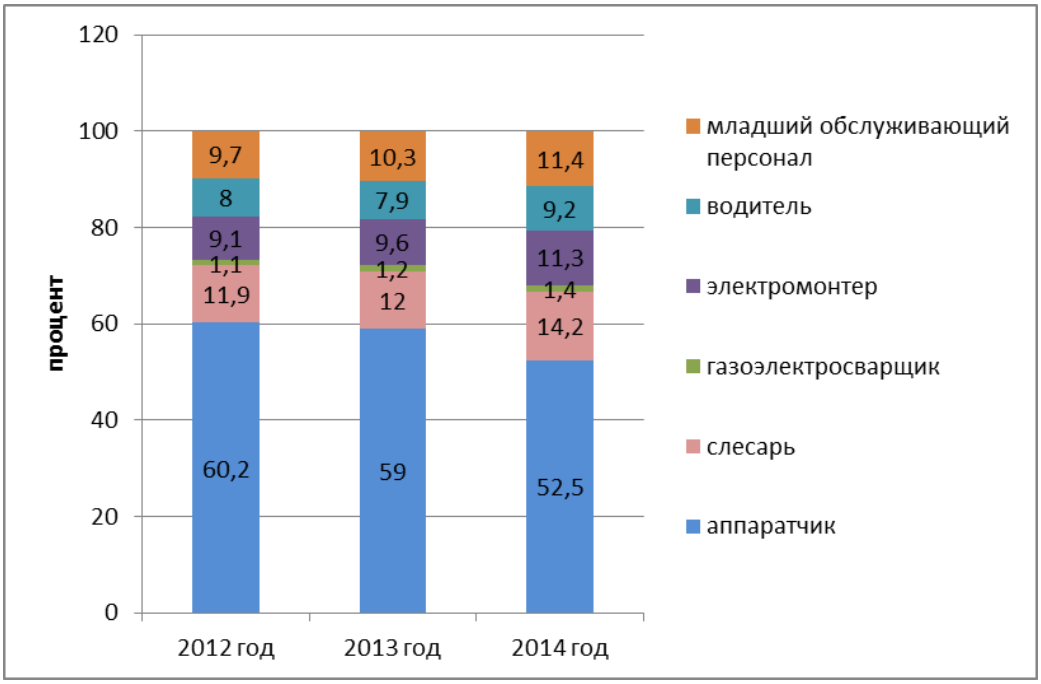

Рисунок 4 - Профессиональная структура рабочих ФГУП «ПО «Прогресс», %

Таблица 6 – Социальная структура персонала ФГУП «ПО «Прогресс»

Категория персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %		
	2012 год	2013 год	2014 год	2012 год	2013 год	2014 год
Численность работников списочного состава на конец отчетного периода (без совместителей), всего	344	295	249	100	100	100
в т.ч.						
1. По возрастному составу						
до 30 лет	40	29	31	11,6	9,8	12,4
от 30 до 40 лет	41	41	43	11,9	13,9	17,3
от 40 до 60 лет	186	149	97	54,1	50,5	39,0

от 60 лет и выше	77	76	78	22,4	25,8	31,3
2. По полу						
мужчины	195	153	140	56,7	51,9	56,2
женщины	149	142	109	43,3	48,1	43,8

Из таблицы видно, что в организации в 2014 году существенный удельный вес занимают работники в возрасте от 40 до 60 лет (39%), также большой удельный вес занимают работники от 60 лет и выше (31,3%). Отметим, что в данную возрастную категорию попадают все руководители и большая часть специалистов.

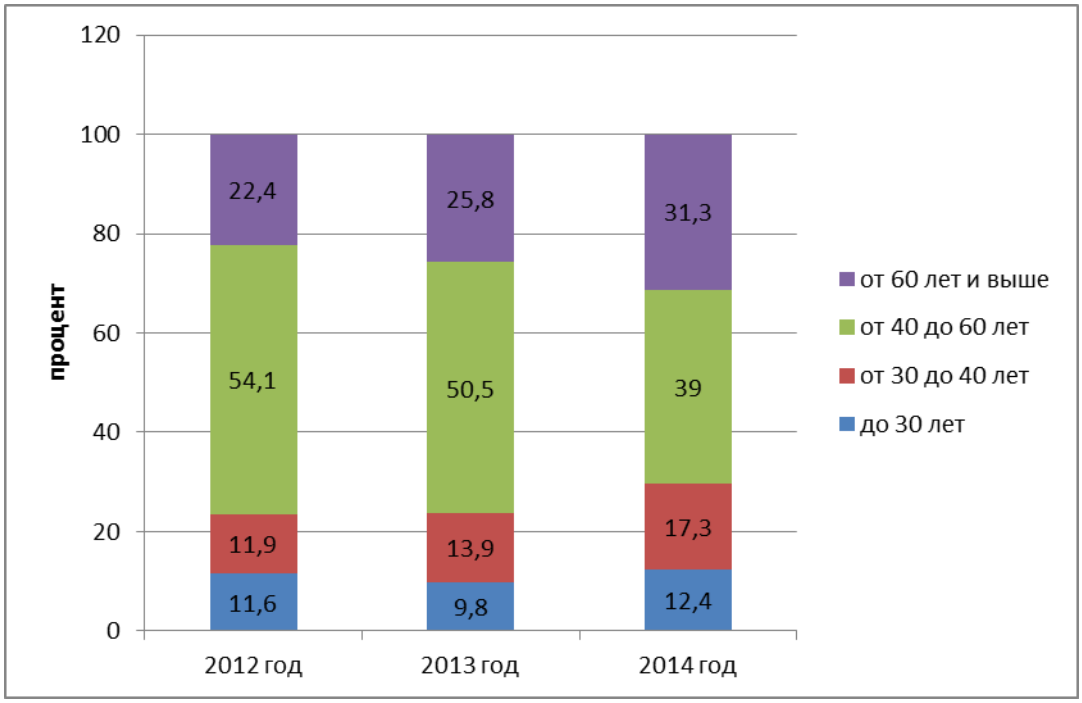

Рисунок 5 – Социальная структура персонала ФГУП «ПО «Прогресс» по возрасту, %

Доля мужчин незначительно преобладает и составляет на конец 2014 года 56,2%.

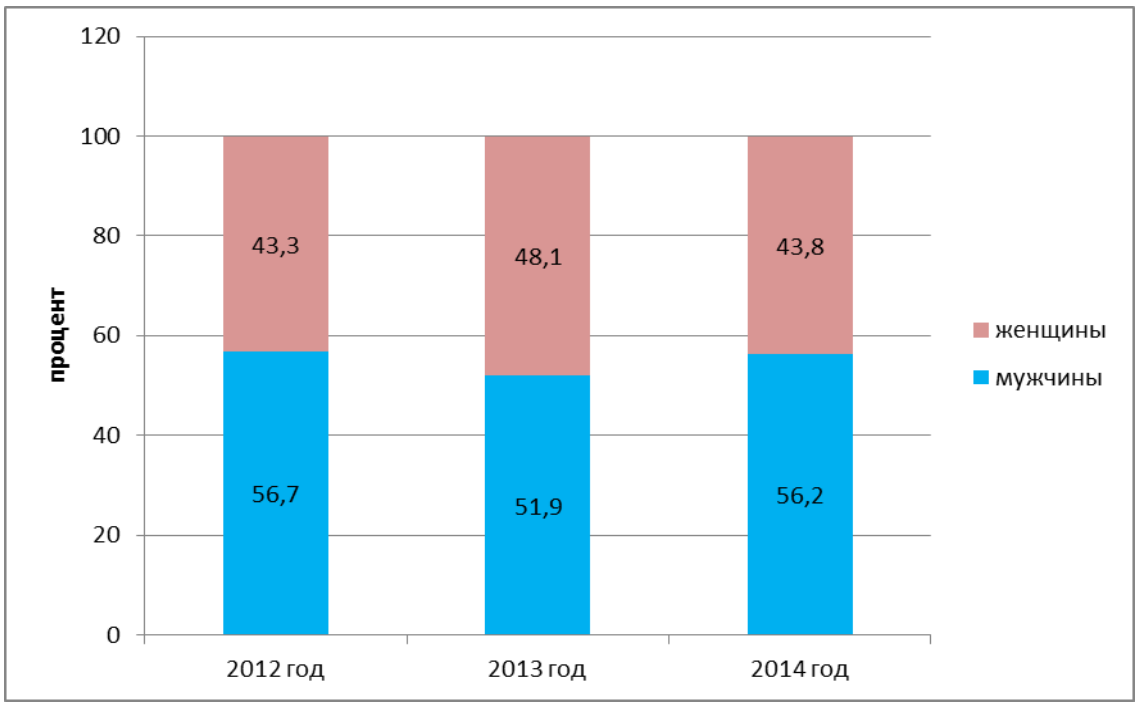

Рисунок 6 – Социальная структура персонала ФГУП «ПО «Прогресс» по полу, %

Структура фонда оплаты труда (ФОТ) по видам начисления представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Структура ФОТ по видам начисления

Виды начисления	Сумма, тыс.руб.			Удельный вес, %		
	2012 год	2013 год	2014 год	2012 год	2013 год	2014 год
1. Оплата простоя	95	64	63	0,2	0,1	0,1
2. Оплата по должностным окладам	19050	22154	22243	39,8	38,4	37,4
3. Оплата по тарифным ставкам	816	1063	1168	1,7	1,8	2,0
4. Оплата за обеденный перерыв	22	20	23	0,06	0,03	0,04
5. Оплата за время в пути	103	109	97	0,2	0,2	0,2
6. Оплата за работу в зимнее время	33	35	27	0,1	0,05	0,04
7. Оплата праздничных и выходных дней	1084	1156	1087	2,3	2,0	1,8
8. Оплата по среднему заработку	665	927	1185	1,4	1,6	2,0
9. Оплата по договору подряда	426	137	278	0,9	0,2	0.5
10. Доплата за вредность	199	260	271	0,4	0,5	0,5
11. Доплата за праздничные	1246	1372	1277	2,6	2,4	2,1
12. Доплата за замещение	403	305	254	0,8	0,5	0,4
13. Доплата за классность	78	75	71	0,2	0,1	0,1
14. Доплата за мойку автомашин	65	64	63	0,1	0,1	0,1
15. Доплата за переработку	40	37	37	0,1	0,1	0,06
16. Доплата за отсутствующего ра-	66	139	113	0,1	0,2	0,2

ботника						
17. Доплата за руководство бригадой	12	12	12	0,03	0,02	0,02
18. Доплата за выдачу денег	53	53	55	0,1	0,1	0,1
19. Доплата за дежурство в выходные дни	165	163	230	0,3	0,3	0,4
20. Доплата за совмещение	503	604	793	1,0	1,1	1,3
21. Доплата за ученую степень	77	82	69	0,2	0,1	0,1
22. Надбавка за выслугу лет	1355	1613	1559	2,8	2,8	2,6
23. Надбавка за выполнение производственных заданий	877	1926	1733	1,9	3,4	2,84
24. Надбавка за работу с секретными материалами	594	521	493	1,2	0,9	0,8
25. Надбавка за работу с ПЭВМ	181	180	197	0,4	0,3	0,3
26. Ежемесячная премия	5906	7812	8142	12,4	13,6	13,7
27. Отпуск очередной	3531	4422	4702	7,4	7,7	7,9
28. Отпуск учебный	7	57	132	0,01	0,1	0,2
29. Компенсация отпуска	413	499	1384	0,9	0,9	2,4
30. Районный коэффициент	9745	11761	11767	20,4	20,4	19,8
Итого	47810	57622	59525	100	100	100

В таблице 7 показан применяемый в настоящее время в организации перечень доплат и надбавок, что позволяет сделать вывод об отсутствии системы индивидуализации материального стимулирования на ФГУП «ПО «Прогресс».

Из таблицы видно, что удельный вес расходов на оплату труда, исчисленный исходя из тарифных ставок и должностных окладов, в 2014 году составил 37,4%; ежемесячные премии за выполнение количественных и качественных показателей – 13,7%; районный коэффициент – 19,8% и около 30% приходится на различные доплаты и надбавки.

Динамика средней заработной платы представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика средней заработной платы персонала

Категория персонала	2012 год	2013 год	2014 год	Абсолютное отклонение, ±	
				2013 к 2012	2014 к 2013
Среднемесячная заработная плата одного работника, руб.	11718	15641	19377	+3923	+3736
Среднемесячная заработная плата рабочего, руб.	8954	12733	14280	+3779	+1547

При анализе средней зарплаты работников видно, что заработная плата на 1 человека в 2013 году по отношению к 2012 году возросла на 3923 руб.,

составив 15641 руб., в 2014 году по сравнению с 2013 годом изменение составило 3736 руб., достигнув 19377 руб.

В меньшей степени изменение среднемесячной заработной платы наблюдалось по категории «рабочие». В 2014 году по сравнению с 2013 годом среднемесячная заработная плата одного рабочего возросла на 1547 руб.

Опережение темпов прироста производительности труда над темпами прироста средней заработной платы свидетельствует о снижении себестоимости и повышении рентабельности производства, т.е. о рациональном соотношении между мерой труда и мерой потребления.

Данные представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика затрат на оплату труда

Категория персонала	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %	
				2013 к 2012	2014 к 2013
Фонд оплаты труда производственно-промышленного персонала, руб.	47810	57622	59525	120,5	103,3
Среднесписочная численность работников, чел.	340	307	256	90,3	83,4
Среднемесячная заработная плата, руб./чел.	11718	15641	19377	133,5	123,9
Среднегодовая производительность труда одного работника, тыс.руб./чел.	1365,3	1186,9	1319,3	86,9	111,2

Из таблицы 9 видно, что фонд оплаты труда промышленно-производственного персонала увеличился в 2014 году по сравнению с 2012 году на 3,3%, среднемесячная зарплата возросла на 23,9%, среднегодовая производительность труда 1 работника на 11,2%.

Темп роста среднемесячной заработной платы (123,9%) выше темпа роста среднегодовой производительности труда (111,2%), что оценивается отрицательно, т.к. свидетельствует об отсутствии рационального соотношения между мерой труда и мерой потребления.

2.4 Анализ производительности труда ФГУП «ПО «Прогресс»

Для анализа эффективности использования труда рассмотрим выработку продукции на одного работника основной деятельности (табл. 10).

Таблица 10 – Выработка продукции на одного работника промышленно-производственного персонала

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Абсолютное отклонение, ±	
				2013г. к 2012г.	2014г. к 2013г.
1. Объем реализованной продукции, тыс.руб.	464217	364384	337745	-99833	-26639
2. Среднесписочная численность, чел.	340	307	256	-33	-51
3. Средняя выработка продукции на 1 работника, тыс.руб./чел.	1365,3	1186,9	1319,3	-178,4	+132,4

Из приведенной таблицы видно, что в 2013 году по сравнению с 2012 годом показатель выработки на 1 работника снизился на 178,4 тыс.руб./чел., в 2014 году по сравнению с 2013 годом возрос на 132,4 тыс.руб./чел.

За 2012-2014 годы снижение составило 46 тыс.руб./чел. (1319,3 – 1365,3).

Рост численности и рост выработки оказали влияние на изменение выручки от продажи.

Результаты анализа сведем в таблицу 11.

Таблица 11 - Влияние факторов на изменение выручки в 2014 году по сравнению с 2013 годом, тыс.руб.

Наименование фактора	Значение
Изменение численности	-60533
Изменение выработки	33894
Итого:	-26639

Эффективность использования труда на предприятии характеризует производительность труда. Для целей анализа используют прямой показатель производительности труда – выработку и показатели использования рабочего времени. Расчеты выработки сведем в таблицу 12.

Таблица 12 – Факторный анализ выработки

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Абсолютное изменение, ±	
				2013г. к	2014г. к

				2012г.	2013г.
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	464217	364384	337745	-99833	-26639
2. Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, чел.	330	298	248	-32	-50
3. Среднесписочная численность рабочих, чел.	176	166	141	-10	-25
4. Доля рабочих в промышленно-производственном персонале	0,5333	0,5570	0,5685	+0,0237	+0,0115
5. Число дней работы по выпуску продукции, дн.	247	247	247	-	-
6. Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8	8	8	-	-
7. Среднегодовая выработка промышленно-производственного персонала, тыс.руб.	1406,7	1222,8	1361,9	-183,9	+139,1
8. Среднегодовая выработка рабочего, тыс.руб.	2637,6	2195,1	2395,4	-442,5	+200,3
9. Среднечасовая выработка рабочего, тыс.руб.	1,3348	1,1109	1,2122	-0,2239	+0,1013

Данные таблицы 12 свидетельствуют о росте эффективности использования трудовых ресурсов. Так, в 2014 году по сравнению с 2013 годом выработка промышленно-производственного персонала возросла на 139,1 тыс. руб./чел., рост выработки рабочего составил 200,3 тыс.руб./чел.

На величину среднегодовой выработки в 2014 году по сравнению с 2013 годом оказали влияние 4 фактора, оценку которых осуществим методом абсолютных разниц на основе данных таблицы 16:

- влияние изменения доли рабочих в численности промышленно-производственного персонала:

0,0115 * 247 * 8 * 1,1109 = 25,2 тыс.руб.

- влияние изменения числа дней работы:

0,5685 * 0 * 8 * 1,1109 = 0 тыс.руб.

- влияние изменения длительности рабочего дня:

0,5685 * 247 * 0 * 1,1109 = 0 тыс.руб.

- влияние изменения среднечасовой выработки рабочего:

0,5685 * 247 * 8 * 0,103 = 113,9 тыс.руб.

Совместное влияние факторов:

25,2 + 0 + 0 + 113,9 = 139,1 тыс.руб.

Результаты анализа сведем в таблицу 13.

Таблица 13 – Влияние факторов на изменение производительности труда в 2014 году по сравнению с 2013 годом, тыс.руб.

Наименование фактора	Значение
Влияние изменения доли рабочих в численности промышленно-производственного персонала	25,2
Влияние изменения числа дней работы	0
Влияние изменения длительности рабочего дня	0
Влияние изменения среднечасовой выработки рабочего	113,9
Итого:	139,1

Таким образом, главным фактором роста выработки промышленно-производственного персонала является рост среднечасовой выработки рабочего. Положительное влияние оказало влияние роста доли рабочих, хотя оно было менее значительным.

По результатам анализа во 2 главе можно сделать следующий вывод.

За 2012-2014 годы на предприятии наблюдается значительное снижение численности трудовых ресурсов, что связано с оптимизацией численности персонала в условиях кризисного финансового состояния.

На текучесть рабочей силы оказывают влияние нестабильные выплаты заработной платы и низкий ее уровень у рабочих.

В составе персонала значительный удельный вес занимают работники старше 50 лет, наблюдается низкое обновление персонала.

За анализируемый период производительность труда снизилась с 1365,3 тыс.руб./чел. до 1319,3 тыс.руб./чел., хотя в 2014 году по сравнению с 2013 годом наблюдается рост на 132,4 тыс.руб./чел. или на 11,2%. Основным фактором, повлиявшим на рост производительности труда за 2013-2014 годы, явился рост среднечасовой выработки рабочего.

2.5 Особенности и специфика кадровой работы на предприятии

Для анализа специфики кадровой работы воФГУП «ПО «Прогресс» использовалась информация, предоставленная специалистами отдела кадров и планово-экономического отдела.

При этом было выявлено, что основным источником для подбора кадров являются выпускники Сибирского политехнического техникума, Кузбасского государственного технического университета (КузГТУ) и других технических вузов страны.

В организации отсутствует система формирования кадрового резерва, кроме топ-менеджеров высшего уровня.

Для исследования системы управления кадровым резервом ФГУП «ПО «Прогресс» использовался метод анкетного опроса, в ходе которого выяснялось мнение о кадровой политике в области управления карьерным ростом персонала и факторов, влияющих на управление деловой карьерой в исследуемой организации.

В анкетировании приняло участие 50 сотрудников. Выборка осуществлялась специалистами отдела кадров для выяснения наличия слабых сторон в реализации кадровой политики в области карьерного роста персонала.

Используя данные анкетного опроса, был сделан вторичный анализ и выявлено, что причинами неудовлетворенности кадровой политикой являются следующие обстоятельства: 30% не устраивает заработная плата, 17% условия труда, 10% конфликт с руководством, 15% не видят перспективы профессионального роста, карьеры, 18% считают, что на предприятии не развита система социальных льгот (рис. 7).

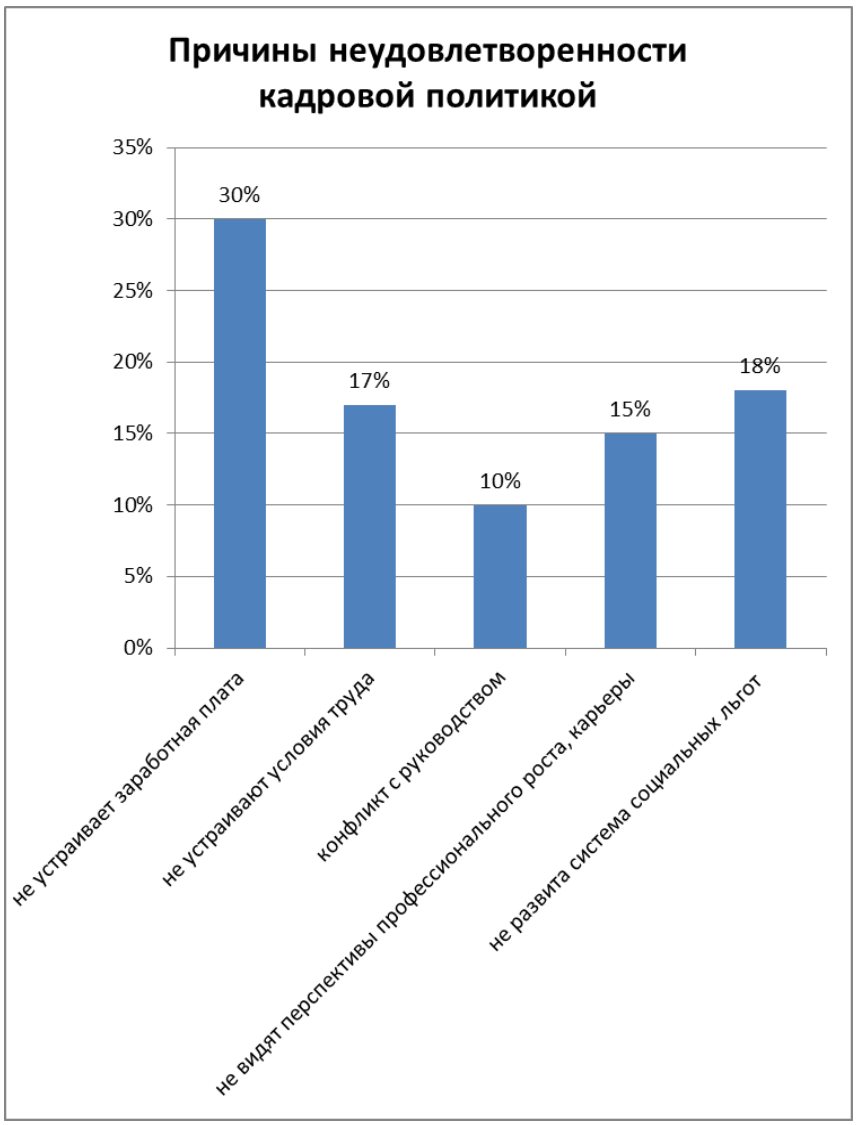

Рисунок 7 – Причины неудовлетворенности кадровой политикой во ФГУП «ПО «Прогресс»

Результаты опроса показывают, что у работников имеется неудовлетворенность распределением вознаграждения. Это влияет на изменение (снижение) производительности труда, увольнение сотрудников, нарушение дисциплины. Некоторая часть сотрудников (30%) не чувствует сопричастности к общему делу. А так как человек является существом социальным, то наиболее сильным психологическим удовлетворением от работы является чувство сопричастности к чему-либо. Так, некоторые работники считают, что они не осознают себя как личность при выполнении своей работы. Формиро-

вание у работников чувства вовлеченности в процесс – это не только вопрос организации, это еще и эмоциональная реакция. Для тех, кто давно работает в коллективе, эта связь являться чем-то историческим. Для других будут иметь значение психологические причины.

Проанализировав результаты проведенного анкетного опроса, можно сделать вывод, что причинами недовольства явилось недостаточно ответственное отношение к работе со стороны сотрудников. Но большую долю занимает отсутствие заинтересованности руководителей в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации персонала.

Во ФГУП «ПО «Прогресс» активно внедряется цифровое управление. А это – изменение самой идеологии существующего управления, смена навыков. И одна из трудности ее внедрения заключается в ментальности когда, не доверяя компьютеру, сотрудник ведет контрольные записи в журнале. В связи с этим одна из актуальных задач – изменить отношение работников к компьютерной технике, автоматике.

В условиях совершенствования диагностики технологического процесса микрокристаллической целлюлозы необходима подготовка специалистов по инновациям и проблемам безопасной эксплуатации оборудования.

Для оценки соответствия образования занимаемой должности с помощью работника отдела кадров был проведен анализ на основе анкетных данных (табл. 14).

Таблица 14 – Анализ соответствия образования занимаемой должности

Должность	Требуемое образование или стаж	Фактическое образование и стаж	Соответствие
Нормировщик Телепова В.Н.	высшее	Среднее специальное бухгалтер, стаж 35 лет (пенсионер)	Нет
Мастер смены А Филимонов Е.А.	высшее, стаж не менее 3 лет	Среднее специальное, стаж 8 лет	Нет
Электромонтер 5 р. Кузькин А.П.	среднее специальное (по профилю)	Высшее (по профилю), стаж 4 года	Да
Начальник отдела охраны труда Маюрников Н.Г.	высшее, стаж не менее 5 лет в данной сфере	среднее специальное, стаж 27 лет в данной сфере	Нет

Из таблицы видно, что имеется несоответствие занимаемых должностей и требуемого образования работников. Поэтому для повышения эффективности использования трудовых ресурсов необходимо внедрять систему управления трудовыми ресурсами, обучения и переобучения персонала.

Для оценки системы управления кадровым резервом ФГУП «ПО «Прогресс» был подготовлен опросный лист и передан для заполнения: начальнику отдела кадров, инспектору отдела кадров, руководителю планово-экономического отдела, экономисту планово-экономического отдела, мастеру локомотивного депо.

Результаты ответов приведены в таблице 15.

Таблица 15 – Частота распределения ответов респондентов, %

Вопросы	да	нет
1. Осуществляется ли в организации обучение в кадровом резерве?	100	0
2. Вы проходили обучение в кадровом резерве?	-	100
3. Влияет ли стоимость обучения на интенсивность переподготовки кадров?	100	100
4. Ознакомлены ли Вы с утвержденной программой по обучению в кадровом резерве по структурным подразделениям?	-	100
5. Имеется ли программа планирования и контроля карьеры в организации?	40	60

После заполнения опросных листов был произведен их анализ и сделаны краткие выводы по состоянию дел в области повышения квалификации в организации:

1. Первые руководители организации не уделяют необходимого внимания обучению персонала, в том числе и личному.

2. Большой удельный вес в системе обучения имеет повышение квалификации на краткосрочных курсах. В то же время использованию среднесрочных программ в переподготовке персонала не уделяется должного внимания.

3. Главная причина спада в обучении персонала – ссылка на «высокую стоимость обучения» и финансовые трудности в организации.

В отделе кадров не смогли представить анкеты-тесты для профотбора. Прием кадров осуществляется традиционным способом.

В организации не существуют разработанные и утвержденные руководителем программы по подготовке кадров.

Исходя из проведенного анализа эффективности управления деловой карьерой персонала в организации, можно сделать вывод, что в исследуемой организации имеются следующие проблемы:

Несоответствие занимаемой должности имеющемуся образованию.

Низкая заинтересованность руководителей в профессиональном развитии, продвижении кадров, мотивации персонала.

Отсутствие политики управления деловой карьерой персонала, не используются анкеты-тесты для профотбора.

Во ФГУП «ПО «Прогресс» начальник вневедомственной охраны часто меняется из-за сложности и ответственности работ по охране территории. Уровень заработной платы работников охраны крайне низок, высока текучесть кадров. В составе работников, в основном, женщины в возрасте 40-50 лет. В охране не используется оружие, поэтому имеются трудности с задержкой нарушителей.

Из анализа эффективности кадровой работы организации можно сделать вывод о ее низкой эффективности. Соответственно, и хозяйственная деятельность организации находится на низком уровне.

Конечная цель всей работы с резервом руководителей – стабильная работа трудового коллектива с последующим ростом технико-экономических показателей и улучшением социально-психологического климата одновременно при кадровых перестановках в руководстве как в отдельных структурных подразделениях, так и на всем предприятии в целом.

3 Направления совершенствования работы с кадровым резервом

3.1 Проблемы формирования системы управления кадровым резервом

Из анализа системы управления кадровым резервом на ФГУП «ПО «Прогресс» сделан вывод, что далеко не последнюю роль в управлении персоналом и управлении организацией в целом является планирование деловой карьеры. Планирование имеет преимущества, как для организации, так и для работника:

1. Преимущества для работников:

- более высокая степень удовлетворенности работой в организации, предоставившей ему возможность повысить уровень жизни и степень профессионального роста;

- более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;

- повышение конкурентоспособности на рынке труда;

- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности.

2. Преимущества для организации:

- наличие работников, имеющих цель связать свою профессиональную деятельность с данной организацией, что, несомненно, снижает текучесть рабочей силы и повышает производительность их труда;

- определение потребности в профессиональном обучении сотрудников на основе планов развития их карьеры;

- выявление подготовленных работников для выдвижения на ключевые должности.

Планировать деловую карьеру могут не только менеджеры организации, но и сам работник, т.к. первостепенную роль играет личное планирование. Иначе говоря, молодому специалисту дано право самому определять, куда он хочет пойти работать, какую карьеру сделать и какие шаги ему необходимо предпринять в плане образования или профессионального обучения. В связи с этим самому работнику необходимо эффективно «диагностировать» свою карьеру. Для этого молодым специалистам можно воспользоваться методикой планирования карьеры, которая наиболее часто используется в служебной практике благодаря своей простоте и гибкости (таблица 16).

Молодому специалисту, закончившему КузГТУ и проработавшему в организации полгода мастером, предложено апробировать методику планирования карьеры по следующей схеме.

Таблица 16 – Схема методики планирования карьеры

Этап	Содержание этапа
Шаг 1.	Самооценка
Шаг 2.	Определение параметров и мотивации развития служебной карьеры
Шаг 3.	Определение целей служебного развития
Шаг 4.	Развитие плана служебного роста
Шаг 5.	Контроль

Шаг 1. Самооценка. Отправная точка планирования карьеры – анализ собственных навыков, умений, возможностей, профессиональной квалификации. При этом необходимо ответить на главный вопрос – «Кто я?».

Для этого можно воспользоваться типологией личностей Дж. Голланда (таблица 17).

Но, при оценке особенностей личности, нужно учесть, что, несмотря на то, что по концепции Дж. Голланда один тип личности доминирует над другим, человек способен приспосабливаться к окружающим его условиям, используя особенности личности двух и более типов.

Таблица 17 – Типология личностей

Тип личности	Содержание деятельности
Реалистический	Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами
Исследовательский	Ориентация на поиск
Артистичный	Ориентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию
Социальный	Ориентация на взаимодействие с людьми
Предпринимательский	Ориентация на влияние на людей
Конвенциональный	Ориентация на манипулирование данными, информацией

Шаг 2. Определение мотивации и параметров развития служебной карьеры. Планирование карьеры, в узком смысле слова, - это лишь определение того вида деятельности, которым хочет заниматься человек.

Шаг 3. Определение целей служебного развития. Для этого необходимо разделить цели на краткосрочные (ближайшие месяцы, годы) и долгосрочные (20-40 лет).

Для того чтобы поставленные цели отвечали действительным желаниям и намерениям необходимо, чтобы они были адекватными определенным критериям постановки целей при планировании карьеры:

1. Трудные, но достижимые.

2. Ясность и измеряемость.

3. Тесная связь между целями и датами их достижения.

4. Непротиворечивость.

Шаг 4. Развитие плана служебного роста. Менеджерам организации необходимо определить, какими профессиональными характеристиками должен обладать человек, претендующий на замещение желаемой должности, и какими он обладает в полной мере, а какие надо развивать или приобретать.

Шаг 5. Контроль. По окончании года необходимо пересматривать поставленные цели, анализировать достигнутый результат для более эффективного планирования.

Планированием деловой карьеры в организации могут заниматься как сам сотрудник, так и его непосредственный руководитель или менеджер по персоналу.

Ниже предоставлены основные мероприятия по планированию карьеры (таблица 18).

Таблица 18 – Планирование карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста
Инспектор отдела кадров	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования
Непосредственный руководитель	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

Эффективное планирование деловой карьеры может положительно влиять на результаты деятельности организации.

Отмечают пять основных факторов, влияющих на успешную деловую карьеру.

Во-первых, каждый потенциальный сотрудник должен определить для себя технологию построения своей карьеры. Ему необходимо определить цели и задачи, являющиеся приоритетными и в соответствии с ними выбрать для себя карьеру. Для этого нужно понять, какие шаги необходимо пройти, кто может помочь на этом пути, кто наоборот будет препятствовать, какие дополнительные проблемы могут встретиться и наметить меры для их преодоления.

Во-вторых, сотруднику необходимо понимать и знать свои потребности и мотивы, которые нужно удовлетворять в процессе работы, развивать свои способности и достоинства через профессиональный рост. Специалист также должен понимать, какое вознаграждение он может получить от своего

руководства, если будет хорошо и качественно выполнять работу. Но при этом надо понимать и мотивацию своего начальства, т.е. его цели, стиль управления, психологические особенности для того, чтобы можно было успешно сотрудничать с ним в достижении поставленных целей.

В-третьих, надо знать и понимать психологические особенности своего темперамента и характера, потому что от этого, независимо от личного желания, проявляется реакция на те или иные события, которые определяют успех в работе.

В-четвертых, надо понимать причины возникновения организационных конфликтов, которые могут замедлить успешно начатую карьеру или стать причиной ее крушения. Следует уяснить причины трудовых споров между сотрудником и администрацией, какой стиль поведения выбрать и каким путем разрешить конфликтную ситуацию. Здесь нужно не только понять ситуации и поведение человека в зависимости от обстоятельств, но и необходимо знать основы законодательства, регламентирующего его трудовую деятельность. Нужно также знать, какие нормативные документы определяют круг должностных обязанностей, чтобы четко представлять себе, что делается по необходимости, прописанной, например, в должностной инструкции, а что выходит за рамки формальных служебных.

В-пятых, любой работник, как правило, работает не один, а в коллективе таких же, как он сам людей, которые объединяются для решения своих задач в группы и коллективы, иногда именуемые неформальными организациями. В таких ситуациях необходимо понимать проблемы группового поведения людей и то, насколько они противоречат личным карьерным интересам каждого конкретного работника. Надо знать, какие формы объединения работников в неформальные группы допустимы и каким образом следует строить карьеру благодаря поддержке коллектива. Важно также понимать и осуществлять принципы корпоративной культуры, принятой в каждой организации, так как, соблюдая их, можно многого достичь.

Помимо усилий самого работника в формировании собственной карьеры с учетом указанных факторов необходимо также соответствующее проявление доброй воли со стороны субъектов управления, выражающееся в планировании служебной карьеры индивида.

Формирование системы управления кадровым резервом заключается в том, чтобы с момента принятия нового сотрудника на предприятие и до предполагаемого увольнения с работы, организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. Но руководитель должен помнить, что отсутствие у работника должностных изменений в течение 5-7 лет непременно приведет к потере интереса к работе, даже у самых качественных и ответственных работников.

Чтобы этого не произошло, система управления кадровым резервом обязательно должна включать в себя:

- создание благоприятных условий для развития
- стимулы, способствующие индивидуальному развитию;
- критерии оценки профессионального роста, потенциала сотрудников;
- варианты развития карьеры
- формы ответственности руководителей за развитие подчиненных.

Предлагается к использованию тест, с помощью которого можно оценить черты характера кандидата и его склонности к руководящей работе (приложение А).

Данный тест был апробирован во ФГУП «ПО «Прогресс». Результаты тестирования приведены ниже.

1.	0	6.	5	11.	0	16.	0
2.	5	7.	5	12.	0	17.	0
3.	0	8.	5	13.	0	18.	0
4.	0	9.	0	14.	0	19.	5
5.	0	10.	0	15.	5	20.	5

Итого: 35 баллов

Т.е. исследуемый работник имеет большую склонность быть подчиненным, нежели руководить другими.

Также каждый работник может оценить свои возможности как руководителя (таблица 19).

Таблица 19 – Тестовая оценка качеств руководителя

Наименование качества	Балл			
	А	3	2	1
Инициативность	Ищет дополнительные задания	Находчивый, смекалистый	Выполняет задания без указаний руководителя	Безынициативный и ждет указаний
Отношение к другим	Дружелюбный	Приятный в обхождении, вежливый	Иногда с ним трудно работать	Сварливый и некоммуникабельный
Лидерство	Сильный и уверенный всегда	Умело отдаст эффективные команды	Имеет мало последователей	Не имеет последователей
Ответственность	Всегда ответствен	Соглашается с поручениями	Неохотно соглашается	Уклоняется от поручений
Организационные способности	Логичен, организован, пунктуален	Способный организатор	Средние	Плохие
Целеустремленность, упорство	Не боится трудностей	Предпринимает постоянные усилия к достижению целей	Средний уровень усилий	Нет упорства
Решительность	Быстрый, точный	Основательный, осторожный	Действует быстро, но ошибается	Всегда сомневается

Таким образом, существуют особенности, которые надо учитывать при рассмотрении деловой карьеры.

Из анализа системы управления кадровым резервом на ФГУП «ПО «Прогресс» выявлены проблемы и сложности, возникшие в работе с кадровым резервом, а именно:

1.Количество работников, зачисленных в кадровый резерв, ниже установленной нормы.

ФГУП «ПО «Прогресс» в Министерстве промышленности и торговли Российской Федерации до сих пор находится в составе Департамента обычных вооружений, боеприпасов и спецтехники. Ежегодно направляет справки-

объективки на потенциальных кандидатов на руководящие посты. В 2015 году были предоставлены справки-объективки только на главного бухгалтера и на коммерческого директора.

2.Отсутствие системы продвижения сотрудников.

Изучение карьерного роста нового персонала в организации показало, что работники в большинстве случаев не знают о своих перспективах во ФГУП «ПО «Прогресс».

3.Отсутствие кадрового планирования.

Отсутствие кадрового планирования свидетельствует о некачественной постановке работы с персоналом и контроле карьеры в организации.

4.Заполнение вакансий специалистами извне без обращения к кадровому резерву.

С помощью собственного кадрового резерва сокращается время на адаптацию руководителя со стороны. Работающий на предприятии сотрудник лоялен, знаком с особенностями производства, обычно он гораздо более эффективен, за исключением редких случаев когда требуется свежий взгляд на ситуацию в организации или внедрение опыта более успешных компаний.

5.Увольнение сотрудника и, как следствие, потеря резервиста.

Наличие грамотно организованного кадрового резерва на предприятии позволяет уменьшать текучесть кадров и повысить отдачу от сотрудников. Можно сохранить ценных сотрудников для организации, продлить время и работы за счет развития и ротации. Так, на предприятии в 2015 году перешел в другую организацию коммерческий директор, который был резервистом на должность генерального директора. Пришедший на его место руководитель в течение длительного времени проходил адаптацию, налаживал коммуникации с руководителями хозяйствующих субъектов, работающих по кооперации с предприятием. Это, несомненно, отразилось на экономических показателях предприятия, наблюдалось снижение объема сбыта основной продукции предприятия.

3.2 Рекомендации по формированию системы управления кадровым резервом

1. Применение руководителем подхода к управлению человеческими ресурсами по целям, которые представляют собой системный и организованный подход к управлению предприятием, позволяющий высшему руководству сосредоточиться на достижении стратегических целей и добиваться максимального результата с имеющимися ресурсами. Очевидно, что это – перспективный метод управления. Но для его внедрения руководителю необходимо постоянно разрабатывать и четко понимать стратегические цели компании.

Промышленное предприятие, управляя кадровым резервом, предоставляет работникам возможность для проявления инициативы и самостоятельности, создает условия для повышения квалификации и удовлетворения мотивационных потребностей в самоуважении, самовыражении, власти и успехе. Включение работника в кадровый резерв приучает его к самостоятельности и ответственности, формирует перспективу материального благосостояния, что позволяет объединять его личные цели с целями и задачами организации.

2. Совершенствование руководителем стратегии и тактики управления человеческими ресурсами.

Совершенствование руководителем стратегии и тактики управления кадровым резервом является элементом системы специализированной деятельности службы персонала, обеспечивающей эффективное обоснование, принятие и реализацию конкурентоспособных управленческих решений в области формирования управленческого корпуса организации.

3. Повышение качества подготовки кадров на основе проведения испытания работников по единому стандарту с применением современных информационных технологий.

Все результаты тестирования оперативно доводить до руководителей всех уровней управления, что позволит расставлять четкие акценты по проблемным зонам и эффективно управлять финансированием вопросов, связанных с подготовкой кадров.

4. Определение ожиданий работников в признании их деятельности, удовлетворенности работой и в их развитии.

Систему работы с резервом кадров необходимо увязать с общей системой мотивации работников для того, чтобы совместно с аттестацией показывать справедливость оценки результатов труда и возможность для старательных работников дальнейшего профессионального и должностного роста и, как следствие, морального удовлетворения работой и повышения материального благосостояния.

Уровень и результаты работы организации зависят от качества управления. Современный менеджмент выступает не столько в качестве теории и практики управления, организации управления, процесса принятия и реализации управленческих решений, сколько как искусство управления людьми.

Без профессиональных квалифицированных работников ни одна организация не сможет обеспечить стратегию развития организации.

Однако руководителем делают человека не только деловые, но и профессиональные качества. Прежде всего, это – организаторские способности, предполагающие умение создать организацию или коллектив, обеспечить их деятельность всем необходимым, поставить четкие задачи, распределить их среди исполнителей, координировать, контролировать, стимулировать их решение.

Кадровая политика, направленная на достижение высокой эффективности труда каждого работника, должна содержать в себе двухстороннюю связь работников с руководителями, ведь при планировании карьеры необходимо учитывать все аспекты касающиеся трудового процесса.

Автором выпускной квалификационной работы произведен расчет затрат на организацию системы управления кадровым резервом (таблица 20).

Таблица 20 – Расчет затрат на организацию системы управления кадровым резервом

Наименование	Исполнитель	Срок исполнения	Затраты
1.Заключить договор с ООО «Бизнес-инкубатор» на обучение в кадровом резерве	Начальник отдела кадров	I кв. 2017 г.	25 чел. * 15000 руб. = 375 тыс.руб.
2. Ведение банка данных резерва сотрудников	Отдел кадров	I кв. 2017 г.	Незначительные
3. Составление анкет и опросов для оценки кадровой политики организации в области карьерного роста	Отдел кадров	II кв. 2017 г.	70 тыс.руб.
4. Разработка формы оценки профессиональных и личных качеств кандидата (пример формы оценки кандидата приведен в приложении Б)	Отдел кадров	II кв. 2017 г.	Незначительные
5. Разработка программы работы с резервом (приложения В, Г, Д, Е)	Отдел кадров	II кв. 2017 г.	Незначительные
6. Контроль планирования деловой карьеры	Отдел кадров	постоянно	
Итого:			445 тыс.руб.

Из таблицы видно, что прогнозируемые затраты на повышение квалификации управленческого персонала в организации составляют 445 тыс.руб. на 2017 год.

Подводя итог, можно сказать, что переход на рыночные экономические отношения обусловил существенные изменения в организации работы с кадрами. Кадровая политика, направленная на достижение высокой эффективности труда каждого работника, должна содержать в себе двухстороннюю связь работников с руководителями.

Кадровый резерв эффективно работает и является реальным инструментом управления только в том случае, если он включен в единую кадровую политику, начинает создаваться на этапе создания стратегии. Поэтому систему управления подбором, развитием и перемещением будущих руководителей как кадрового резерва необходимо рассматривать как стратегическую, важную задачу современной организации.

Заключение

В данной выпускной квалификационной работе «Кадровый резерв» были рассмотрены вопросы планирования и управления кадровым резервом, при этом решены следующие задачи:

1. Определить понятие и сущность кадрового резерва в системе управления предприятием.

2. Раскрыть методы формирования кадрового резерва организации.

3. Дать характеристику деятельности ФГУП «ПО «Прогресс».

4. Сформулировать предложения по формированию системы управления кадровым резервом во ФГУП «ПО «Прогресс».

На основе анализа кадровой работы во ФГУП «ПО «Прогресс» выявлено, что в организации отсутствует целостная система управления кадровым резервом.

Изучение кадровой политики показало, что имеются следующие проблемы в управлении персоналом организации:

✓ Несоответствие занимаемой должности имеющемуся образованию.

✓ Низкая заинтересованность руководителей в профессиональном развитии, продвижении кадров, мотивации персонала.

✓ Отсутствие политики управления деловой карьерой персонала.

✓ Слабое использование современных методик профотбора (анкет-тестов и др.).

Для оценки системы управления кадровым резервом во ФГУП «ПО «Прогресс» было проведено эмпирическое исследование (опрос), на основе которого сделаны следующие выводы:

1. Первые руководители организации не уделяют необходимого внимания обучению персонала, в том числе и личному.

2. Значительный удельный вес в обучении имеет повышение квалификации на краткосрочных курсах. В то же время переподготовке персонала и среднесрочным программам не уделяется должного внимания.

3. Главной причиной спада в обучении персонала играют финансовые трудности и ссылка на «высокую стоимость обучения».

На основе анализа выявленных проблем в работе предлагается создать систему управления кадровым резервом. Для этого необходимо осуществить следующий комплекс работ:

✓ Сформировать рабочую группу и назначить ответственного за исполнение работ.

✓ Разработать и утвердить программу формирования системы управления кадровым резервом.

✓ Сформировать банк данных резерва сотрудников.

✓ Произвести расчет и утвердить бюджет расходов.

✓ Производить тестирование и анкетирование персонала по разработанным материалам.

✓ Производить анализ внедренных мероприятий.

Прогнозируемые затраты на управление кадровым резервом в организации составят 445 тыс. руб. на 2017 год.

Опыт показывает, что затраты на планирование карьеры и обучение сотрудников надо рассматривать как капиталовложения в их квалификацию, а значит, и в дальнейший успех организации. На первый взгляд может показаться, что управление карьерой явно уступает по эффективности найму уже сложившегося специалиста высокой квалификации. Оно требует больших затрат времени и денег. Но при более детальном анализе становится понятно, что эти затраты оправдывают себя в полной мере.

Список литературы

1. Трудовой кодекс РФ. // Консультант Плюс
2. Агашкова А.А. Формирование кадровой политики организации: практические рекомендации / А.А. Агашкова, Е.П. Пархимчик. – Минск: Регистр, 2012. – 288 с.
3. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера / Н.П. Беляцкий. - Минск: Высш. школа, 2011. - 302 с.
4. Беляцкий Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2012. – 448 с.
5. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2011. – 200 с.
6. Генкин Б.М., Кононова Г.А. Основы управления персоналом. - М.: Высшая школа. 2013. – 384 с.
7. Десслер Г. Управление персоналом: Учеб. пособие для экон. вузов / Пер. с англ. Ю.В. Шленова. - М.: Бином, 2008. - 431 с.
8. Дуракова И.Б., Волкова Л.П. и др. Управление персоналом – М.: Инфра-М, 2012. — 569 с.
9. Дятлов В.А. Кибанов А.Я. Управление персоналом. – М.: Мысль, 2011. – 224 с.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учеб. пособие. –Н.Новгород: Ниже-город. ин-т менеджмента и бизнес, 2009. - 622с.
11. Иванова Т.Ю. Искусство подбора персонала. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 311 с.
12. Казакевич Л.А. Управление персоналом / Л.А. Казакевич. – Минск: БГАТУ, 2012. – 340 с.
13. Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка её эффективности. - М.: Информ – знание, 2012. – 289 с.

14. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. - М.: Инфра-М, 2011. – 387 с.
15. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. - М.: «Дело», 2010. –318 с.
16. Логинова А.Ю. Кадры из жизни менеджера по персоналу. - М.: Наука, 2013. –275 с.
17. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. - СПб.: ЭИС, 2009. –263 с.
18. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учеб. для экон. вузов. - М.: Финстатинформ, 2009. - 877с.
19. Управление деловой карьерой : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 256с.
20. Управление организацией / Под науч. ред. М.В. Петровича. – Минск: Дикта, 2012. – 864 с.
21. Управление персоналом: Учеб. - практ. пособие для вузов / Кибанов А.Я., Баткаев И.А., Ворожейкин И.Е. и др.; Под ред. Кибанова А. Я., Ивановский А.В. – М.: ПРИОР, 2012. - 351 с.
22. Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: Экзамен, 2010. - 351 с.
23. Шекшня С.В.. Управление персоналом современной организации, - М.: Экономистъ, 2012 – 315 с.
24. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. – М.: ТЕИС, 2013. - 502 с.
25. Ботвинник С.Л. Практика формирования кадрового резерва организации // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. Выпуск № 2/2012. С. 255-257
26. Виниченко М.В. Кадровый резерв руководства // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. Выпуск № 5 (37) / том 7 / 2014. С. 16-30

27. Габтрахманова Ю.Т., Лашко Д.В. Планирование деловой карьерой персонала в организации. // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2014. - № 16. – С. 66-72
28. Донской Д.А. Кадровый резерв как элемент повышения эффективности действующих рабочих мест организации // Фундаментальные исследования. Выпуск№ 2-12 /2015. С. 2662-2666.
29. Долинина Т.Н. Обеспеченность предприятия кадрами и эффективность их использования // Экономика. Финансы. Управление. – 2013. – №7.– С. 40–44.
30. Зайцев Г.Г., Иванов В.Г. Кадровый резерв в системе управления персоналом // Царскосельские чтения. Выпуск № XVIII / том III / 2014. С. 88-91.
31. Медведев П.И., Горбова Т.М. Методы отбора и подготовки кандидатов в кадровый резерв // Вестник науки и образования. Выпуск № 2 (2) / 2014.
32. Туленков Н.В.Особенности управления кадровым потенциалом современной организации // Журнал «Справочник кадровика». 2010. № 5. - С. 29-30
33. Чиманский Г.В. О резерве руководящих кадров на промышленных предприятиях // Отдел кадров. – 2014. – №3. - С. 80–87.
34. Шавель С.А. Методологические основы оценки кадров в контексте инновационного развития // Социология. – 2012. – №3. – С. 69–87.
35. Филина Ф.Н. Сущность и порядок формирования кадрового резерва. [Электронный ресурс] // Российский бухгалтер. - 2015. - №5.

Приложение А

Тест. Можете ли Вы быть руководителем?

1. Можете ли вы командовать людьми?

да — 5; нет — 0.

2. Любите ли вы работать на приусадебном участке?

да — 5; нет — 0.

3. Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо?

да — 5; нет — 0.

4. Какое из двух достоинств цените больше всего?

авторитет — 5; доброта — 0.

5. Любите ли вы произносить речи?

да — 5; нет — 0. 11

6. Чем, по вашему мнению, можно определить уровень цивилизации?

степенью эмансипации женщин — 6;

уровнем развития техники — 5.

7. Раздражает ли вас чья-то неумелость, неловкость?

да — 5; нет — 0.

8. Любите ли вы работу, требующую контактов с людьми?

да — 5; нет — 0.

9. Считаете ли вы, что в детстве слишком долго находились влиянием матери?

да — 5; нет — 0.

10. Во время знакомства вы в первую очередь обращаете внимание на:

внешний вид — 0;

то, что и как говорит собеседник — 5.

11. Впадаете ли вы в ярость, если не можете, настоять на своем?

да — 5; нет — 0.

12. Какой вид карьеры кажется вам наиболее привлекательным?

известного актера Константина Хабенского — 0;

фигуриста Евгения Плющенко — 5.

13. Часто ли вас выдвигают на выборную работу?

да — 5; нет — 0.

14. Бываете ли вы организатором смелых начинаний?

да—5; нет — 0.

15. Ждете ли вы, пока дела решатся сами по себе?

да — 0; нет — 5.

16. Раздражает ли вас то, что живете, к примеру, в комнате без штор на окнах?

да — 0; нет — 5.

17. Какой цвет вам больше нравится?

голубой — 0; красный — 5.

18. Легко ли вы принимаете решения?

да —5; нет —0.

19. Какие вида спорта вам по душе?

те, которые развивают ловкость — 0; те, которые развивают силу — 5.

20. Признаете ли вы руководителя, представляющего противоположный пол, если он достаточно компетентен?

да — 5; нет — 0.

Если вы набрали:

100—80 баллов

Вы тот человек, который имеет большую потребность доминировать над людьми. Несмотря на то, что вы проявляете инициативу и бываете прекрасным организатором, ваша горячность, ваше стремление быть признанным любой ценой, ваше желание манипулировать другими значительно снижают эффективность ваших действий. Сильное нервное напряжение, неумение расслабляться приводят к тому, что будучи взволнованным, слишком легко можете обидеть другого человека, часто хвастаете, зазнаетесь, бываете агрессивны. Но если вам удастся изменить свое отношение к людям, то пред-

расположенность к руководящей работе может принести прекрасные результаты.

70—40 баллов

У вас высокие запросы, часто бываете самоуверенны, любите подчеркивать собственное «я». Управляемость эмоциями и склонность к анализированию своих поступков приводят к тому, что необходимость руководить другими не принимает у вас крайних форм. Вы любите идти непроторенными дорогами, имеете собственное мнение, которое не всегда совпадает с мнением других. Вы не любите навязывать себя другим, с трудом им подчиняетесь. Вам безразлично, что о вас говорят, в то же время вы имеете склонность критиковать других. Любите, чтобы ваше слово всегда было последним.

35—0 баллов

Вы человек, который имеет больше склонностей быть подчиненным, нежели руководить другими. В роли «шефа» вы бы чувствовали себя очень плохо. Вы, скорее всего, человек несмелый, скромный, неуверенный в себе. Вы редко выступаете с инициативой. С удовольствием подчиняетесь руководству других. Чаще всего вы предпочитаете компромиссные решения и остаетесь в тени других людей.

Ключ к тесту:

25—28 — отличные способности к руководству;

21—24 — очень хорошие способности;

17—20 — хорошие способности;

13—16 — средине способности;

менее 12 — лучше не руководить.

Приложение Б

Форма документа по оценке кандидата

Ф.И.О.

Кандидат на замещение (название должности)

Собеседование проведено (Ф.И.О.и должность сотрудника)

Дата

1. Опыт работы	*Выше ср.*	*Средн.*	*Ниже средн.*
Комментарии:			
2. Образование	*Выше ср.*	*Средн.*	*Ниже средн.*
Комментарии:			
3. Личные характеристики			
3.1. Зрелость	*Выше ср .*	*Средн.*	*Ниже средн.*
3.2. Лидерство	*Выше ср.*	*Средн.*	*Ниже средн.*
3.3, Групповая работа	*Выше ср.*	*Средн.:*	*Ниже средн.*
3.4. Аналитические способности	*Выше ср.*	*Средн.*	*Ниже средн.*
3.5. Уверенность в себе	*Выше ср.*	*Средн.*	*Ниже средн.*
3.6. Ориентированность на интересы клиента	*Выше ср.*	*Средн.*	*Ниже средн.*
3.7. Коммуникабельность	*Выше ср.*	*Средн.*	*Ниже средн.*
ОБЩАЯ ОЦЕНКА	*Выше ср.*	*Средн.*	*Ниже средн.*
Комментарии:			

Предложение - Рекомендовать принять на работу

- Рекомендовать для следующего собеседования

- Рассмотреть как кандидата на другую должность

- Отказать

Подпись

ПриложениеВ

Положение о формировании кадрового резерва ФГУП «ПО «Прогресс»

I Общие положения

1. Настоящее Положение, определяющее порядок формирования кадрового резерва для замещения должностей руководителей и специалистов ФГУП «ПО «Прогресс».

2. Кадровый резерв представляет собой сформированный контингент перспективных работников, обладающих высоким уровнем профессиональных и корпоративных компетенций, личностных и морально-этических качеств, эффективно работающих на занимаемой должности, обладающих потенциалом дальнейшего развития.

3. Основными принципами формирования кадрового резерва являются:

- оптимальное планирование кадрового резерва на руководящие должности;
- обеспечение максимально полного охвата потенциальных кандидатов в кадровый резерв за счет различных способов выдвижения;
- приоритетное значение объективных показателей при отборе и оценке кандидатов в кадровый резерв;
- целенаправленное планирование профессиональной карьеры работников кадрового резерва, приоритетное инвестирование в их обучение;
- доступность информации о принципах формирования кадрового резерва в целях вовлечения работников в решение корпоративных задач и повышения их заинтересованности в развитии профессиональной карьеры, корпоративных и профессиональных компетенций.

6. Совершенствование работы в сфере формирования кадрового резерва направлено на:

- качественный отбор кандидатов в кадровый резерв;
- формирование системы объективной оценки компетенций работников;
- развитие корпоративных и профессиональных компетенций работников;
- повышение мотивации руководящих работников к развитию профессиональной карьеры и вовлечение их в решение корпоративных задач;
- снижение текучести руководителей, назначенных из кадрового резерва;
- повышение эффективности управленческой деятельности.

II. Виды кадрового резерва

7. Кадровый резерв состоит из стратегического резерва, резерва корпоративного развития и молодежного резерва.

8. Стратегический резерв - кадровый резерв на должности руководителей ФГУП «ПО «Прогресс».

9. Резерв корпоративного развития - кадровый резерв на должности руководителей и заместителей руководителей подразделений ФГУП «ПО «Прогресс», назначение и утверждение на которые осуществляется приказом начальника ФГУП «ПО «Прогресс».

10. Молодежный резерв - кадровый резерв из числа наиболее перспективных молодых работников.

Молодежный резерв формируется в целях предоставления молодым работникам, обладающим высоким лидерским потенциалом, дополнитель-

ных возможностей для развития ключевых корпоративных и профессиональных компетенций.

11. Руководители подразделений ФГУП «ПО «Прогресс»имеют право формировать резерв и на другие должности руководителей и специалистов, а также резерв из числа перспективных студентов образовательных учреждений.

В состав кадрового резерва могут включаться обладающие высоким потенциалом профессионального роста работники, назначение которых на должности возможно в перспективе, после получения опыта работы на нижестоящих должностях и дополнительного обучения.

III. Порядок формирования кадрового резерва

12. Требования к кандидатам для включения в кадровый резерв:

- высшее профессиональное образование;
- опыт и стаж работы по профессиональной направленности;
- стаж работы в должности не менее 1 года с учетом горизонтального перемещения на равнозначную должность или переназначения в случае изменения наименования должности;
- наличие необходимой дополнительной профессиональной подготовки;
- положительные результаты работы;
- прохождение обязательной процедуры оценки потенциала профессионального развития, корпоративных компетенций; достижение или превышение установленных уровней оценки для кандидатов в резерв на соответствующую должность;
- соответствие кандидатов установленным нормативными требованиям для последующего замещения должностей.

13. В кадровый резерв включаются кандидаты в возрасте, как правило, для замещения должностей руководителей структурных подразделений – не старше 45 лет.

14. Требования к кандидатам для включения в молодежный резерв:

- возраст до 30 лет включительно;
- опыт работы в должности не менее 1 года.

В молодежный резерв работники зачисляются:

- на основе рекомендаций руководителей подразделений ФГУП «ПО «Прогресс» с учетом личных и деловых качеств работника, активного участия в мероприятиях по повышению эффективности деятельности, результатам аттестации;
- путем самовыдвижения при условии предоставления положительных отзывов и характеристик от непосредственных руководителей;
- из числа лиц, получивших степень MBA или защитивших кандидатскую или докторскую диссертацию;
- из числа победителей профессиональных и корпоративных конкурсов;
- из числа молодых специалистов, окончивших высшие учебные заведения с отличием.

Предложенные в состав молодежного резерва кандидаты проходят процедуры оценки, предусмотренные для работников, рассматриваемых в качестве кандидатов в резерв корпоративного развития.

15. Этапы и процедура выдвижения кандидата в кадровый резерв:

1) в стратегический резерв:

- отбор кандидатов производится отделом кадров;

2) в резерв корпоративного развития:

- отбор кандидатов производится соответствующей службой управления персоналом;

- выдвижение кандидатов осуществляется руководителями подразделений и начальниками служб путем представления рекомендации по типовой форме, а также путем самовыдвижения, по рекомендации отдела кадров, по результатам аттестации или иной периодически проводимой оценки;

- выдвижение кандидатов производится постоянно;

- число кандидатов на каждую должность должно быть не менее 2;

- кандидат представляет необходимые для рассмотрения документы;

- отдел кадров проводит проверку кандидата на соответствие предъявляемым должностными инструкциями квалификационным требованиям, при этом учитывается прохождение кандидатом обязательного дополнительного обучения;

- оценка кандидата проводится по утвержденной методике, действующей на момент проведения оценки, и включает определение уровня мотивации кандидата к дальнейшему профессиональному развитию, оценку уровня развития корпоративных и профессиональных компетенций, способностей к развитию с использованием процедур тестирования;

- процедуры оценки проводятся постоянно по мере выдвижения кандидатов и по планам подразделений, проводящих оценку;

- по результатам оценки принимается решение о зачислении работника в резерв корпоративного развития или об отказе от зачисления (в необходимых случаях информация о причинах отказа сообщается кандидату).

16. Порядок формирования кадрового резерва:

1) список кандидатов в стратегический резерв формируется отделом кадров и утверждается генеральным директором ФГУП «ПО «Прогресс»;

2) список кандидатов в резерв корпоративного развития по представлению руководителей подразделений формируется от делом кадров, согласовывается с заместителями по основным направлениям деятельности.

17. Учет кандидатов на зачисление в кадровый резерв и работников, зачисленных в кадровый резерв, осуществляется по типовой форме и производится в следующие сроки:

1) в стратегический резерв - до 1 декабря;

2) в резерв корпоративного развития - до 15 ноября;

3) в молодежный резерв - до 1 ноября;

4) согласование отделом кадров кандидатов, включаемых в резерв корпоративного развития и стратегический резерв, производится до 15 декабря;

5) представление сформированных списков кадрового резерва на утверждение производится до 25 декабря.

18. Изменения в списки кадрового резерва при необходимости вносятся в установленном в ФГУП «ПО «Прогресс»порядке.

IV. Численность работников, находящихся в кадровом резерве

19. Численность работников, находящихся в кадровом резерве, устанавливается:

- в отношении стратегического резерва – отделом кадров один раз в три года;
- в отношении резерва корпоративного развития – отделом кадров один раз в два года;
- в отношении групп молодежного резерва: в составе резерва корпоративного развития – отделом кадров один раз в два года.

20. Перечень должностей, для которых формируется кадровый резерв, утверждается соответствующим руководителем по предложению отдела кадров с учетом вероятности открытия вакансии, текучести кадров по данной

должности, значимости должности для достижения показателей деятельности подразделения, вероятности появления новых вакансий с учетом организационных изменений.

Численность кадрового резерва по мере необходимости может корректироваться.

V. Период нахождения работника в кадровом резерве

21. Период нахождения работника в стратегическом резерве не ограничен.

22. Период нахождения работника в резерве корпоративного развития составляет три года и может быть продлен в зависимости от оценки корпоративных и профессиональных компетенций в ходе очередной процедуры оценки.

Назначение работника на вышестоящую должность или должность с большим объемом полномочий и ответственности во время пребывания в резерве корпоративного развития не влечет за собой автоматического исключения из данного резерва.

23. Период нахождения работника в базовом резерве, как правило, составляет не более двух лет.

VI. Развитие и обучение работников, находящихся в кадровом резерве

24. Работник, зачисленный в кадровый резерв, проходит целеориентированное обучение и повышение уровня корпоративных и профессиональных компетенций по программе, предусмотренной для соответствующего вида кадрового резерва.

25. Потребности в обучении и профессиональном развитии работника, находящегося в кадровом резерве, определяются в ходе процедуры оценки при зачислении в резерв и с учетом мнения руководителей, отражаются в ин-

дивидуальном плане развития работника, корректируются в зависимости от достигнутых результатов.

Выполнение индивидуального плана развития работника, находящегося в кадровом резерве, оценивается ежегодно непосредственным руководителем с участием отдела кадров,

26. Инспектор отдела кадров обязан определять должности, предполагаемые к открытию в ближайшее время, и при составлении планов подготовки кадрового резерва учитывать необходимость своевременной подготовки кандидатов, состоящих в резерве на замещение данных должностей.

27. Программы обучения и корпоративные планы подготовки работников, находящихся в кадровом резерве ФГУП «ПО «Прогресс», утверждаются начальником отдела кадров.

Планы проведения обучения работников составляются на основе утвержденных программ обучения и корпоративных планов подготовки работников, находящихся в кадровом резерве.

28. Проведение обучения по программам дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) осуществляется на договорной основе внешними провайдерами образовательных услуг (государственными образовательными учреждениями высшего профессионального образования, имеющими необходимую государственную лицензию на данный вид обучения).

29. В необходимых случаях для работников, зачисленных в кадровый резерв, назначается наставник (куратор), как правило, из числа руководителей таких работников, который оказывает содействие в составлении и выполнении индивидуального плана развития, в проведении профессионального развития работника в ходе производственной деятельности.

30. Работники, находящиеся в кадровом резерве, проходят также обучение на рабочих местах, в том числе в форме деловых и обучающих встреч с руководителями структурных подразделений, кратковременного наставничества, стажировки (краткосрочного замещения временно отсутствующих ра-

ботников, получения опыта работы в течение рабочего дня, командирования в другие территориальные подразделения). Во всех случаях заработная плата сохраняется.

Организация такого обучения для работников стратегического резерва и резерва корпоративного развития осуществляется отделом кадров.

VII. Использование кадрового резерва для замещения должностей

31. Во ФГУП «ПО «Прогресс» замещение большинства должностей осуществляется за счет подготовленного кадрового резерва.

Кадровый резерв является основным источником замещения вакантных должностей руководителей и основным инструментом карьерного роста работников.

Работники из молодежного резерва представляются к назначению на общих основаниях.

VIII. Права работников, находящихся в кадровом резерве

32. Выдвижение работника в кадровый резерв осуществляется с его согласия. Работники информируются о зачислении в кадровый резерв по типовой форме.

Работники в любой момент могут отказаться от пребывания в кадровом резерве.

33. Во время пребывания в едином кадровом резерве работник имеет право:

- подавать заявление на замещение вакантных должностей в соответствии с установленным порядком;

- вносить предложения по совершенствованию программ обучения и их содержанию;

- получать информацию о перспективах и сроках возможного назначения.

34. Кандидаты для назначения на вышестоящие должности из числа работников упраздняемых подразделений остаются в списках кадрового резерва в течение года с последующей корректировкой.

IX. Обязанности работников, находящихся в кадровом резерве

35. Работник, зачисленный в кадровый резерв, обязан соблюдать возложенные на него настоящим Положением обязанности, в частности выполнять индивидуальный план развития, проходить предусмотренные для него программы обучения и профессионального развития, обеспечивать достижение хороших результатов обучения. Отказ от прохождения обучения без объективных причин является основанием для его отчисления из единого кадрового резерва.

Отказ работника, находящегося в кадровом резерве, от назначения на должность, на которую он ранее планировался, без веских объективных причин влечет исключение его из единого кадрового резерва.

36. Работники, зачисленные в кадровый резерв, могут быть исключены из него в следующих случаях:

- по результатам аттестации;
- при регулярном невыполнении должностных обязанностей, зафиксированных в установленном порядке;
- при увольнении из ФГУП «ПО «Прогресс»;
- по состоянию здоровья, не позволяющему выполнять должностные обязанности по занимаемой или планируемой к замещению должности в полном объеме.

37. Решение об исключении из кадрового резерва принимают руководители в соответствии с настоящим Положением.

X. Заключительные положения

38. Административное, ресурсное и методическое руководство системой кадрового резерва и ее мониторинг осуществляет отдел кадров.

39. Отдел кадров организует выполнение настоящего Положения в части закрепленных за ними функций.

40. Отдел кадров и иные участники процессов развития и обучения работников, находящихся в едином кадровом резерве, подотчетны Департаменту управления персоналом ФГУП «ПО «Прогресс» и представляют ему установленные формы отчетности.

41. Деятельность по формированию единого кадрового резерва осуществляется в строгом соответствии с законодательством Российской Федерации в сфере защиты персональных данных граждан.

Приложение Г

Форма рекомендации руководителя о зачислении работника в кадровый резерв

1.ФИО рекомендующего _____

2. Должность _____

3. ФИО рекомендуемого и должность _____

_____

5.Вид резерва, в который рекомендуется кандидат

_____

6. Должность или круг должностей, которые мог бы занимать кандидат после обучения в кадровом резерве _____

_____

7.Стаж работы под руководством рекомендующего _____

_____

8. Проводилась ли оценка (по компетенциям, структурированное интервью по методу 180 или 360 градусов с кандидатом в ассесмент-центре, профессиональное и/или психологическое тестирование, иная) (да, нет)

9. Проходил ли кандидат в течение последнего года аттестацию (да, нет) (Если таких оценок не проводилось, приложить характеристику-отзыв об основных деловых, профессиональных и личностных качествах кандидата).

Подпись, дата

ПриложениеД

Форма
индивидуального плана развития работника

Раздел 1 - ИНФОРМАЦИЯ О РАБОТНИКЕ

ФИО _____
Должность _____
Подразделение _____
Дата рождения _____
ФИО руководителя _____
Должность руководителя _____
ФИО наставника (куратора) (если есть) _____
Должность наставника (куратора) _____
Период планирования _____
Контактный телефон и e-mail _____

Раздел 2 – ЦЕЛИ

Бизнес-цели (для текущей должности) _____
_____
_____
Карьерная цель (целевая должность или перспективная область деятельности,
если таковые есть)_____
_____
_____
_____

---

1 - Форма используется, оформляется, а также заполняется работником на основании действующих на момент заполнения методических указаний. В каждой записи указывается дата внесения.

Раздел 3 - УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ

Результаты входной оценки по компетенциям1 _____ (дата)

Компетенция	Балл

Раздел 4 - ЦЕЛЬ РАЗВИТИЯ

Область развития (корпоративная компетенция/другие навыки):
Цель развития _____
_____

Развивающие действия	Сроки	Исполнение

Рекомендуемые тренинги и формы обучения	Отметка о прохождении

Раздел 5 - РЕЗУЛЬТАТЫ РАЗВИТИЯ ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ

Цели развития	Самооценка	Оценка руководителя	Комментарии руководителя (наставника) к оценке
1	☐ не достигнута ☐ частично достигнута ☐ полностью достигнута	☐ не достигнута ☐ частично достигнута ☐ полностью достигнута	
2	☐ не достигнута ☐ частично достигнута ☐ полностью достигнута	☐ не достигнута ☐ частично достигнута ☐ полностью достигнута	
2	☐ не достигнута ☐ частично достигнута ☐ полностью достигнута	☐ не достигнута ☐ частично достигнута ☐ полностью достигнута	

Результаты выходной оценки по тем компетенциям, которые соотносятся с целями развития

Компетенция	Балл

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ НА СЛЕДУЮЩИЙ ПЕРИОД

_____
_____

Дата _____
Подпись работника:_____

Приложение Е

Форма ознакомления лица, зачисленного в кадровый резерв, с его правами и обязанностями

Настоящим сообщаем о зачислении _____
(ФИО, должность)

_____

в _____
(указать вид резерва) кадровый резерв

_____
(наименование подразделения ФГУП «ПО «Прогресс»).

Вам надлежит в течение 15 дней оформить план индивидуального развития, выполнять его и участвовать в обучающих мероприятиях, определяемых отделом кадров.

Должность и фамилия работника отдела кадров _____

_____
подпись, дата

С принятым решением о включении в резерв, правами и обязанностями работника, находящегося в кадровом резерве, ознакомлен.

Дата _____

Подпись _____

Настоящее сообщение, лично подписанное работником, надлежит возвратить в службу (департамент) управления персоналом в срок до _____