

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

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Современные подходы к формированию кадрового резерва на предприятии

УДК 005.966

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А2Б	Михайлова Татьяна Романовна		

Руководитель

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

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

Томск – 2016 г.

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

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Чистякова Н.О.

(Подпись) ____
(Дата)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3А2Б	Михайловой Татьяны Романовны

Тема работы:

Современные подходы к формированию кадрового резерва на предприятии
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(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.).</i>	Учебные пособия, научная литература, практические пособия, журнальные статьи, материалы научных конференций, Интернет источники, в том числе официальный сайт ОАО «ТЭТЗ», документы и нормативные акты ОАО «ТЭТЗ», собственные статьи.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	Теоретические основы формирования кадрового резерва, применение компетентностного подхода при формировании кадрового резерва, компетенции, модель компетенций, оценка компетенций, профиль должности, методы оценки готовности резервистов, система работы по продвижению резерва, требования к Положению о кадровом резерве, особенности планирования кадрового резерва на предприятии, проектирование модели формирования кадрового резерва на предприятии.

<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1 – Преимущества кадрового резерва; Рисунок 2 - Схема процесса формирования кадрового резерва; Рисунок 3 - Организационная структура ОАО «ТЭТЗ»; Рисунок 4 - Профессиональная структура персонала; Рисунок 5 - Сравнительный анализ возрастной структуры; Рисунок 6 - Динамика текучести персонала; Рисунок 7 - Структура принятых и уволенных сотрудников в разрезе по годам; Рисунок 8 - Матрица кадрового состава; Рисунок 9 - Структура Положения о кадровом резерве; Рисунок 10- Технология формирования и подготовка кадрового резерва; Рисунок 11 - Процесс разработки плана индивидуального развития; Рисунок 12 – Сравнение результата оценки и профиля должности.</p>
--	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Громова Татьяна Викторовна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	10.01.2016 г.
--	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Креницына Зоя Васильевна	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А2Б	Михайлова Татьяна Романовна		

Планируемые результаты обучения по ООП

38.03.02 Менеджмент (бакалавриат)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
Р4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
Р7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
Р9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Реферат

Выпускная квалификационная работа 105 страниц, 12 рисунков, 20 таблиц, 27 использованных источника, 1 приложение.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровый резерв, формирование кадрового резерва, компетенции, компетентностный подход, модель компетенций, оценка компетенций, профиль должности, Положение о кадровом резерве, планирование кадрового резерва, определение ключевых должностей, индивидуальный план развития, комплексная оценка кандидатов, продвижение резерва.

Объектом исследования является кадровый резерв, как современная технология управления персоналом.

Цель работы – показать современные подходы к формированию кадрового резерва на примере проектирования модели кадрового резерва на ОАО «ТЭТЗ».

В результате исследования предложена схема процесса формирования кадрового резерва на ОАО «ТЭТЗ», разработан проект Положения о кадровом резерве на ОАО «ТЭТЗ», разработан ряд рекомендаций по планированию и организации работы с кадровым резервом.

Степень внедрения: стадия планирования.

Область применения: ОАО «Томский электротехнический завод» г. Томск

Экономическая эффективность/значимость работы заключается в разработке компетентностного подхода в формировании кадрового резерва для конкретного предприятия, что позволит совершенствовать систему управления персоналом, повысить качество работы и производительность труда.

В будущем планируется дальнейшая работа по выбранному направлению и защита магистерской работы.

Оглавление

Реферат	5
Введение.....	8
1 Теоретические основы формирования кадрового резерва на предприятии .	11
1.1 Понятие кадрового резерва.....	11
1.2 Преимущества использования технологии кадрового резерва.....	14
1.3 Цели и задачи, решаемые кадровым резервом	16
1.4 Принципы формирования кадрового резерва и его источники	18
1.5 Этапы формирования кадрового резерва	20
1.5.1 Схема процесса формирования кадрового резерва.....	20
1.5.2 Определение потребности в кадровом резерве	22
1.5.3 Формирование кадрового резерва	23
1.5.4 Подготовка резервистов.....	25
1.5.5 Оценка готовности резервистов к занятию должности.....	29
1.6 Требования к документации, регламентирующей вопросы кадрового резерва	30
2 Обоснование необходимости формирования кадрового резерва в ОАО «ТЭТЗ»	31
2.1 История создания ОАО «ТЭТЗ»	31
2.2 Характеристика предприятия	32
2.3 Стратегические задачи и миссия предприятия.....	34
2.4 Место кадрового резерва в службе управления персоналом	35
2.5 Анализ состава и структуры предприятия	37
2.5.1 Характеристика структуры и состава кадров	37
2.5.2 Анализ текучести персонала	43
2.6 Планирование формирования кадрового резерва	45
3 Проектирование модели по формированию кадрового резерва на предприятии ОАО «ТЭТЗ»	49
3.1 Разработка проекта Положения о кадровом резерве	49
3.2 Определение целевых должностей кадрового резерва	50

3.3	Применение компетентностного подхода при формировании кадрового резерва	54
3.4	Порядок подбора кандидатов в кадровый резерв.....	59
3.4.1	Источники и способы выдвижения	59
3.4.2	Комплексная оценка кандидатов	60
3.4.3	Процедура зачисления в резерв	64
3.5	Организация работы с кадровым резервом.....	65
3.5.1	Подготовка резервистов.....	65
3.5.2	Оценка готовности резервистов	67
3.5.3	Продвижение кадрового резерва	71
4.	Социальная ответственность	75
	Заключение	84
	Список публикаций студента.....	86
	Список использованных источников	88
	Приложение А Положение о кадровом резерве ОАО «ТЭТЗ»	92

Введение

До недавних пор традиционной была ситуация, когда работника повышали в должности только потому, что он отлично справляется с работой на своем месте. И передовой работник вынужден был постигать новые горизонты, обучаясь новому буквально «на бегу», набивая шишки, в состоянии полного психологического дискомфорта. Требовалось много времени, чтобы сотрудник на новом месте стал эффективен и успешен.

В современных условиях рыночной экономики непозволительно подобное беспечное отношение к подобному использованию трудовых ресурсов. Развитие рыночных отношений диктует предприятиям необходимость постоянного осмысления и уточнения действий, направленных на повышение эффективности производства. А трудовые ресурсы являются важным ресурсом, качество и эффективность использования которого определяет результативность деятельности предприятия, его конкурентоспособность [1].

В последние годы наметилась положительная тенденция к пониманию отечественными работодателями ценности человеческого ресурса как стратегического ресурса предприятия. Работодатели понимают необходимость нового подхода в организации работы с персоналом, ищут новые, альтернативные инструменты и технологии [2].

Однако, несмотря на это, профессиональные кадры для большинства предприятий остаются насущной потребностью. Актуальность обусловлена тем, что с каждым годом все сложнее закрывать возникающие вакансии, особенно на ключевых должностях и рабочих позициях, требующих специальных профессиональных компетенций. Сегодня многие предприятия предпочитают «выращивать» кадры у себя, под свои задачи.

Несмотря на то, что тема кадрового резерва отражена в трудах авторитетных ученых в области управления персоналом и экономики, в специализированных изданиях публикуются материалы и рекомендации,

основанные на практическом опыте, процесс формирования кадрового резерва сегодня остается сложной в исполнении задачей. Нет единых нормативных, методических, аналитических материалов, которые бы отвечали новым условиям хозяйствования и управления. Существующие теоретические материалы зачастую не адаптированы к практике. Нередки случаи, когда работой с кадровым резервом называют некий комплекс мероприятий, состоящий из обучения, аттестации и планирования карьеры. Происходит недопонимание того, что развитие персонала должно быть подчинено решению стратегических целей и задач предприятия. Формирование кадрового резерва – процесс комплексный. Только применение комплексной системы способствует повышению степени готовности персонала к организационным изменениям за счет раскрытия внутреннего потенциала, что в свою очередь повышает уровень готовности самого предприятия к изменениям.

Существующие проблемы, сложности и одновременно интерес к кадровому резерву, обуславливают актуальность темы данной дипломной работы.

Цель бакалаврской работы: показать современные подходы к формированию кадрового резерва на примере проектирования модели кадрового резерва на ОАО «ТЭТЗ».

Для достижения цели поставлены следующие *задачи:*

- исследование теоретических основ формирования кадрового резерва,
- анализ структуры персонала ОАО «ТЭТЗ»;
- разработка проекта Положения о кадровом резерве и приложений к нему;
- разработка подробной схемы процесса формирования кадрового резерва на ОАО «ТЭТЗ»;
- разработка рекомендаций по планированию кадрового резерва, определению должностей резерва, оценке компетенций, оформлению

профиля должности, организации работы по подготовке и продвижению резерва.

Объект исследования: кадровый резерв, как современная технология управления персоналом.

Предмет исследования: модель формирования кадрового резерва на предприятии.

Научная и практическая новизна данного исследования заключается в разработке компетентностного подхода в формировании кадрового резерва, проектировании модели кадрового резерва для конкретного предприятия, с учетом конкретных условий.

Практическая значимость исследования заключается в том, что данные разработки могут быть полезными и для других промышленных предприятий, что позволит совершенствовать им систему управления персоналом.

1 Теоретические основы формирования кадрового резерва на предприятии

1.1 Понятие кадрового резерва

Однозначного определения понятия кадрового резерва не существует. Общим аспектом во взглядах на кадровый резерв является специальная подготовка и продвижение на вышестоящие должности. Чаще кадровый резерв предполагает целенаправленную работу по подготовке кандидатов на должности руководителей. Рассмотрим некоторые определения кадрового резерва (табл. 1).

Таблица 1 – Определение кадрового резерва

Определение. Кадровый резерв – это	Автор, источник
сотрудники компании, обладающие высоким потенциалом профессионального развития и планируемые в будущем на замещение ключевых позиций в компании.	А.А.Литвинюк, [3, с. 151]
специально подготовленные работники, которые по своим профессиональным и личным качествам с учетом необходимости в любое время могут быть выдвинуты на вышестоящие планируемые должности.	Н.В.Фёдорова, О.Ю.Минченкова, [4, с. 487]
специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных работников, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально–деловыми, личностными и морально-этическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей.	Л.И.Иванкина, [5, с. 137]
специально сформированная группа работников, соответствующих по своим качествам требованиям, предъявляемым к руководителям определенного уровня, прошедших процедуру отбора, специальную управленческую и профессиональную подготовку и потенциально способных к руководящей деятельности.	Ю.Г.Одегов, [6, с. 725]

Каждое из приведенных определений отражает суть внутреннего кадрового резерва и подразумевает планомерную работу по выявлению потребностей предприятия, компании, организации в кадрах, оценке кандидатов по компетенциям, соотнесение их с планируемыми должностями, развитие компетенций до необходимого уровня, плановые перемещения.

Кадровый резерв необходимо формировать для разных групп работников. В идеале должен быть резерв профессиональных рабочих, резерв специалистов, управленческий резерв, причем, в управленческом резерве лучше иметь резерв менеджеров среднего звена и резерв топ–менеджеров.

Для кадровых резервов рабочих и специалистов характерно горизонтальное перемещение. В управленческий резерв определяют менеджеров с учетом не только профессиональных достижений и лидерского потенциала, но и яркой мотивацией к продвижению в карьере, т.е. вертикальному перемещению.

При формировании различных категорий кадрового резерва необходимо учитывать их особенности. Так, формирование кадрового резерва рабочих происходит, как правило, путем внутренних ротаций или внешнего резерва. Сложность состоит в том, что на современном рынке труда существует дефицит высококвалифицированных рабочих, старые кадры уходят на пенсию, а у молодежи рабочие специальности не в почёте. Эффективными способами решения данной задачи являются такие как: организация собственных учебных центров, выстраивание партнерских отношений с учебными заведениями, отлаженная система наставничества. Возможность получить профессию, хорошие условия труда, стабильный заработок, социальные гарантии, понятная система мотивации являются важными факторами для людей рабочих профессий. При выполнении этих условий появляется возможность планирования развития рабочих в таких направлениях, как: повышение разряда, овладение смежными профессиями и т.д.

При формировании кадрового резерва специалистов службе персонала приходится сталкиваться со следующими проблемами: отсутствие либо

недостаточное число специалистов, подготовленных для работы на современных предприятиях. Решается эту проблема путем входного обучения, наставничества, прикрепления ассистентом к опытному специалисту. Вторая проблема: обученный специалист уходит в другую компанию. Здесь, прежде всего, важна работа с мотивацией. А в работу с кадровым резервом специалистов необходимо активно включать обучение, проекты, оценка прогресса резервиста, по итогам оценки – изменение в оплате труда, ориентир на новые цели.

Управленческий резерв формируется для подготовки руководителей разного уровня управления: линейного, среднего и высшего. Резервисты в эти группы должны обладать не только высокими профессиональными достижениями, но и иметь наиболее высокий уровень развития управленческих компетенций и лидерского потенциала. Отбору в управленческий резерв, особенно на высшие позиции уделяется особенно серьезное внимание, т.к. от руководства, в первую очередь, зависит развитие и конкурентоспособность организации. Для кадрового резерва высшего уровня применяются наиболее сложные критерии отбора, дополненными, например, успехами работы в управленческом совете, руководством сложными проектами, требованием наличия MBA-образования и т.д.

По временному признаку можно выделить краткосрочный резерв (оперативный), когда резервистов готовят в течение года и долгосрочный резерв (стратегический), который предполагает подготовку в течение двух-трех лет. Первый, как правило, характерен для подготовки специалистов, второй – для подготовки перспективных руководителей.

По виду деятельности можно выделить резерв развития и резерв функционирования. В резерв развития включаются специалисты и руководители, которых готовят к работе в новых проектах, направлениях. Резерв функционирования составляют перспективные сотрудники из числа специалистов и менеджеров, призванных в будущем обеспечить эффективную работу предприятия, организации.

1.2 Преимущества использования технологии кадрового резерва

Решение о необходимости формирования кадрового резерва принимает руководитель. И грамотный руководитель, конечно, должен знать и учитывать какие преимущества дает компании правильно организованный кадровый резерв персонала (рис. 1).



Рисунок 1 – Преимущества кадрового резерва

«Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления» [7, с. 465].

Итак, из определения, приведенного выше, выделим первое преимущество кадрового резерва: возможность быстрого замещения освободившейся позиции. Это, в свою очередь, позволяет компании сэкономить средства на поиске, обучении и адаптации нового работника. Обучать своего сотрудника дешевле, потому что известно кого чему нужно

обучить. Адаптация сотрудника на новом месте происходит значительно быстрее, если он работает в этой компании и состоит в кадровом резерве, так как в процессе подготовки, резервист проходит обучение, стажировку, а в управленческом резерве – замещает руководителя во время отсутствия. «Специалист практически «отточен» под компанию, отлично понимает политику и характерные черты отношений и быстрее приспосабливается к новой должности» [8]. Причем, явным плюсом в пользу кадрового резерва является именно целенаправленная подготовка специалистов на замещение предполагаемых вакансий или открытие новых рабочих мест. Применение технологии кадрового резерва повышает лояльность сотрудников к своей организации, так как им демонстрируется их «нужность», для них создаются условия развития, профессионального роста, продвижения в карьере. Таким образом, правильно организованная работа с кадровым резервом – это дополнительная возможность управления лояльностью сотрудников, способ повышения их мотивации и производительности труда. Сам факт выдвижения работника в кадровый резерв побуждает его быть более ответственным, организованным, прилагать больше усилий в работе, т.е. его труд становится более эффективным. На этом этапе важен не только контроль достижений сотрудника, но и своевременные меры компенсации (повышение заработной платы, моральное стимулирование, поощрение и т.д.). Талантливые сотрудники остаются в компании, они видят возможности профессионального и карьерного роста.

Наличие кадрового резерва упрощает процесс принятия кадровых решений, так как потенциальные кандидаты на освобождаемые позиции и ключевые должности уже спрогнозированы, изучены возможности резервистов, их сильные и слабые стороны.

При «выращивании» сотрудника внутри организации обеспечивается преемственность поколений, сохраняется и передается опыт, технологии, сохраняется и развивается корпоративная культура и дух компании. Все это положительно влияет и на имидж компании, на укрепление деловых отношений

с партнерами, установление лидирующего положения на рынке. Особенно актуален вопрос наполнения «своими» кадрами на предприятиях, требующих особой подготовки сотрудников, а обучение их «с нуля» очень трудоемко, дорого и долго.

В целом, правильно организованная работа с кадровым резервом обеспечивает предприятие высокоэффективными, мотивированными кадрами, уверенностью в завтрашнем дне, служит залогом успешного развития.

1.3 Цели и задачи, решаемые кадровым резервом

Для какой цели на предприятии, в компании формируется кадровый резерв? Он помогает компании, предприятию в достижении стратегических целей. Мы знаем, что любое предприятие имеет стратегические цели: получить высокую прибыль, завоевать ведущие позиции на рынке, создать и поддерживать положительный имидж. Достижение этих целей невозможно без наличия профессиональной команды руководителей, менеджеров и высококвалифицированных специалистов и рабочих. Именно формирование и организация работы с кадровым резервом позволяет предприятию достигать стратегические цели в кратчайшие сроки.

Происходит это путем планомерного решения задач, которые предприятие решает наличием кадрового резерва. Если сформулировать кратко общие задачи, то получится, что кадровый резерв формируется для того, чтобы:

1. Предупредить вероятность кризисной ситуации в случае увольнения, ухода сотрудников, занимающих ключевые, первостепенные позиции.
2. Обеспечить предприятие запасом высококвалифицированных и результативных работников, готовых совершенствовать бизнес в соответствии с установленной стратегией и культурой.
3. Обеспечить сильной командой новые зоны присутствия.
4. Удержать профессиональных специалистов и талантливых управляющих.

5. Создать и поддерживать положительную репутацию работодателя.
6. Снизить издержки на отбор нового сотрудника и его адаптацию.

На любом предприятии время от времени происходят организационные перемены. При наличии кадрового резерва повышается уровень готовности руководства предприятия и его сотрудников к этим изменениям. Осуществляя подготовку и переподготовку персонала, включая переориентацию работников на другие виды деятельности, обучение смежным профессиям, расширяя зону деятельности и ответственности, предприятие ограждает себя от рисков. Кроме этого, обеспечивается преемственность в управлении и на тех линиях производства, работы, где это важно. Сегодня, те предприятия, где не сформирован кадровый резерв, сталкиваются с проблемой, когда специалисты глубокого пенсионного возраста вынуждены продолжать работу, потому что им нет соответствующей замены. Происходит это в тех случаях, когда деятельность или обязанности специфичны, требует специальных знаний и навыков, или специалисты владеют уникальной информацией. Для их замены недостаточно принять молодых специалистов, необходима обязательная, целенаправленная подготовка резервиста. Кадровым резервом решается задача обеспечения управленцами и специалистами в случаях расширения зоны присутствия, увеличения масштабов производства, бизнеса, когда на новых местах в регионах, филиалах нужна сильная команда единомышленников.

Удержание способных и талантливых сотрудников возможно при наличии правильной мотивационной программы. Часто именно возможность повышения статуса, должности является сильным мотивирующим фактором. Каждому отдельно взятому предприятию, компании присущи свои характерные особенности и закономерности внутренних ротаций и перемещений сотрудников. Кадровый резерв решает задачу плановости, управляемости и контроля процесса перемещения кадров, помогает сделать этот процесс максимально прозрачным.

Наличие кадрового резерва способствует улучшению финансового положения предприятия, компании. Несмотря на то, что на обучение,

подготовку резервиста, организацию работы кадрового резерва тратятся значительные средства, компании получают выгоду. Например, уход из компании ключевого специалиста по связям с партнерами или по продажам, может привести к потере налаженных связей, поставок, клиентов, что, естественно, существенно отразится на финансовой стороне и даже на имидже. Поиск замены в авральном режиме ведет к значительным финансовым и временным потерям. Таким образом, наличие постоянного резерва кадров, его высокая мотивация, постоянная профессиональная подготовка не только снижает издержки на поиск и адаптацию нового работника, но и обеспечивает высокую производительность труда.

Резюмируя обозначенные выше цели и задачи, которые предприятие решает созданием кадрового резерва, можно сделать вывод: кадровый резерв играет важную роль, как в период становления предприятия, так и в периоды его дальнейшего развития, функционирования.

1.4 Принципы формирования кадрового резерва и его источники

Формирование кадрового резерва происходит с соблюдением следующих принципов:

Принцип плановости - учет объективной потребности в кадровом резерве. Выражается в планировании новых задач, проектов и создании вакансий, а так же освобождение занятых вакансий в конкретные периоды времени. Планирование прогнозирует продвижение сотрудника, последовательность перемещения. При этом, перспективное планирование должно быть гибким, т. е. дающим возможность корректировать его под изменяющуюся ситуацию и согласованным на разных уровнях управления и деятельности предприятия.

- *Принцип актуальности* – потребность в замещении персонала должна быть актуальной, обоснованной, действительно реальной в данный период времени.

- *Принцип непрерывности* – непрерывное, постоянное развитие сотрудника с момента его выдвижения в кадровый резерв. Система подготовки разрабатывается на несколько лет, носит не эпизодический, а постоянный, непрерывный характер.

- *Принцип комплексности* – предполагает «гармоничное сочетание и взаимодополняемость основных видов трудовой деятельности работника, его основных социальных ролей» [4, с. 488].

- *Принцип соответствия должности и типу кадрового резерва* – соответствие способностей, квалификации, личностных особенностей кандидата требованиям, предъявляемым к работе в определенной позиции, должности.

- *Принцип объективности* – учитывает объективные оценки перспективности кандидата (компетенции, возраст, опыт работы, состояние здоровья, образованность, мотивация на достижения и т.д.).

- *Принцип перспективности* – основан на соотношении потенциала сотрудника, уровня его компетенций и продуктивности труда.

- *Принцип открытости* – означает, что информация о предполагаемых замещениях и вакансиях должна быть открытой для сотрудников, выдвигаемых и включенных в резерв.

Н.В.Федорова и О.Ю.Минченкова предлагают *принцип «больше – лучше, чем меньше»* [4, с. 488], который состоит в том, «что лучше включить в список резерва кандидатов без потенциала, чем упустить управленческий талант» [4, с. 488]. С этим трудно не согласиться, ведь конкуренция способствует активности и инициативности кандидатов. Однако, их число должно быть разумно оптимальным, управляемым.

Эти же авторы сформулировали *принцип «открытого списка»*. Он так же заслуживает внимания, так как говорит о необходимости предоставления возможности всем сотрудникам, которые обладают формальными критериями, быть выдвинутыми в резерв.

Перечень принципов можно расширять в зависимости от задач, которые призван решать кадровый резерв, от специфики предприятия, компании. При формировании работы кадрового резерва необходимо помнить о таких важных принципах, как: соблюдение этичности в отношении кандидата, участия и заинтересованности руководителей, поддержки со стороны коллег, коллектива и др.

Источниками кадрового резерва являются:

- Заместители руководителей разного уровня;
- Ведущие и главные специалисты;
- Квалифицированные специалисты;
- Специалисты, прошедшие аттестацию;
- Дипломированные специалисты, работающие на позициях ниже, чем уровень их образования, квалификации;
- Молодые специалисты, которые успешно прошли стажировку на предприятии и адаптацию;
- Работники предприятия, которые одновременно обучаются или заканчивают высшие или специальные учебные заведения;
- Способные, талантливые сотрудники, имеющие достижения в работе.

1.5 Этапы формирования кадрового резерва

1.5.1 Схема процесса формирования кадрового резерва

Система работы с кадровым резервом включает четыре этапа. Следует отметить, что работа с кадровым резервом строится с учетом целей и задач предприятия, стратегии развития, ситуации на рынке, финансовых возможностей. Система гибкая, в нее можно вносить изменения, дополнять, адаптировать под себя.

Однако, существует тот необходимый минимум, который необходим для эффективной работы. Рассмотрим подробно (рис. 2), какие задачи стоят на каждом этапе и как они решаются.

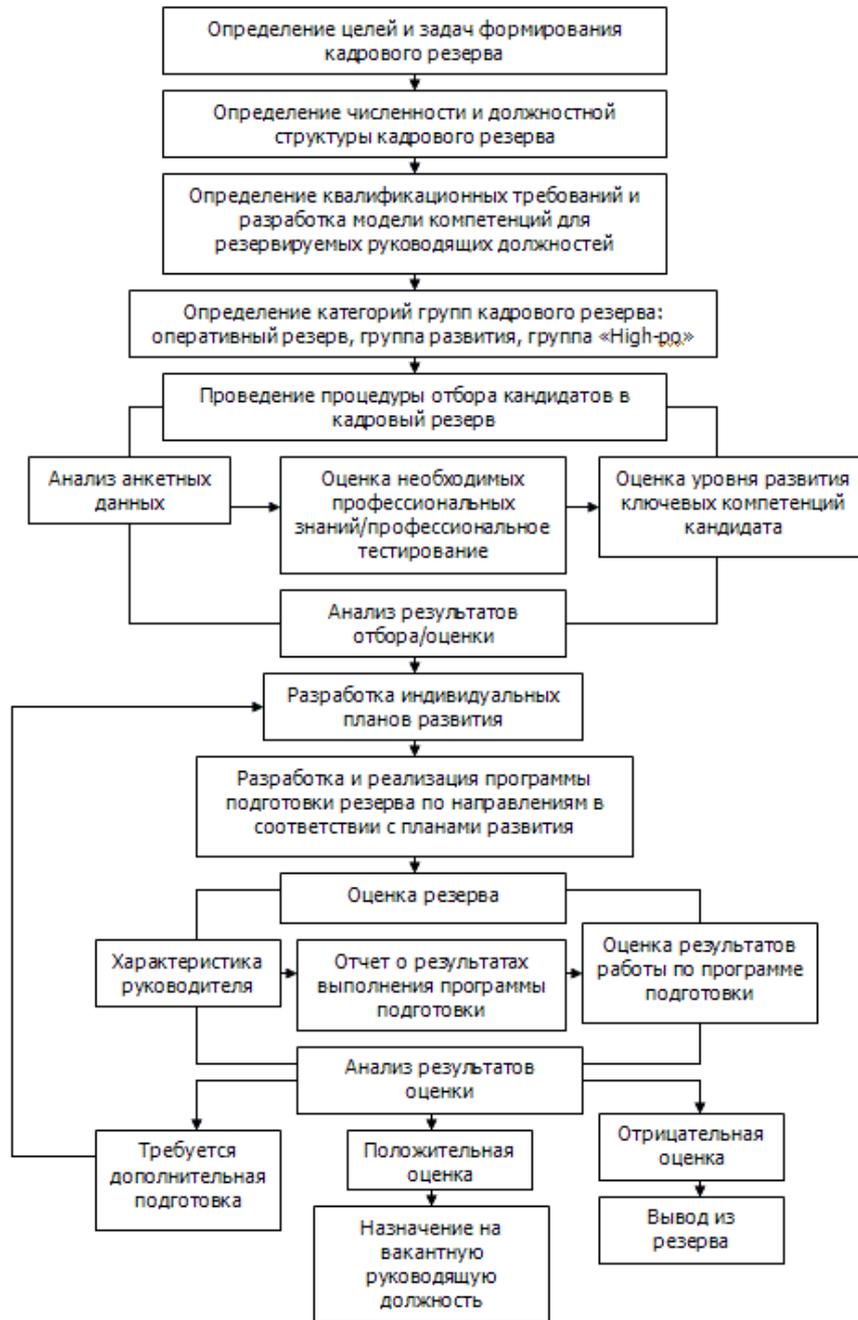


Рисунок 2 - Схема процесса формирования кадрового резерва

1.5.2 Определение потребности в кадровом резерве

Первый этап – определение потребностей предприятия, компании в резерве на период, который в зависимости от типа и резерва может составлять от 1 года до 5 лет. На этом этапе осуществляется:

- оценка занятости на настоящий момент на все позиции;
- прогноз изменений в системе управления, планирование новых проектов, направлений и, как следствие, прогнозируется освобождение имеющихся или создание новых линейных вакансий и управленческих позиций;
- оценка степени обеспеченности резервом планируемых новых направлений и освобождающихся вакансий;
- выявление, сколько кандидатов из резерва приходится на каждую прогнозируемую вакансию, должность.

Обязательно на первом этапе нужно определить оптимальную численность резерва. Для этого определяется фактическая численность имеющегося на данный период резерва, рассчитывается потребность в кадрах на всех уровнях на ближнюю и более дальнюю перспективу, учитывается примерное число сотрудников, выбывающих из резерва по разным причинам (несоответствие требованиям, увольнение, переезд и т.д.), определяется число резервистов, которые могут быть назначены в последующем на другие, смежные позиции.

Правильно рассчитав численность кадрового резерва, предприятие избавляется от финансовых издержек и кадрового голода.

Неправильные расчеты и прогнозы ведут к негативным последствиям. Если сотрудник, пройдя основательную подготовку в течение 2-5 лет, не назначается на запланированную должность, то это приводит к его демотивации, значительно снижает его производительность труда, отрицательно влияет на других участников резерва.

Таким образом, напрашивается вывод, что кадровый резерв должен быть мобильным, гибким, способным маневрировать в ситуациях на открытия предполагаемых позиций, вакансий.

Оптимально по каждой позиции планирование двух кандидатов, в таком случае создается конкурирующая среда, которая при правильной организации работы мотивирует к совершенствованию профессиональных и личных качеств кандидатов.

При определении численности кадрового резерва необходимо учитывать, что с большим резервом работать трудно, а отсутствие стопроцентной гарантии карьерного и должностного роста снижает у сотрудников мотивацию к продвижению. Поэтому рекомендуется в список краткосрочного (оперативного) резерва включать только те позиции, выдвижение на которые может произойти в ближайшее время (1-2 года) с вероятностью более чем 50%.

1.5.3 Формирование кадрового резерва

Второй этап – формирование резерва. На этом этапе происходит разработка системы отбора на замещаемые должности, согласование и утверждение списка кандидатов, формирование резерва под конкретные позиции, должности.

При формировании списка кандидатов в резерв во внимание берется комплексная оценка, сопоставляются качества кандидатов и требования, предъявляемые к резервируемой позиции, сравниваются кандидаты на одну позицию, далее – уточняются и корректируются предварительные списки, приказом утверждается список кандидатов, зачисленных в резерв. Критериями отбора являются положительные личностные качества, высокий уровень профессионализма, социальная и нравственная зрелость.

В качестве методов отбора кандидатов, как правило, применяются:

- анализ документов (биография, характеристика, личное дело, материалы аттестации, конкурсов и др.);

- интервью, беседа;
- наблюдение за поведением сотрудника в различных ситуациях (на работе, в быту, межличностные отношения и т.д.);
- экспертная оценка результатов работы;
- метод заданной группировки сотрудников - сравнение качеств кандидатов с теми требованиями, которые предъявляются к позиции, должности на выдвижение, т.е. кандидат подбирается под определенные требования;
- Assessment Center.

Процедура оценки кандидатов в резерв проводится в два этапа:

1. Селективный, его задача – отсев неподходящих кандидатур. На данном этапе применяют, как правило, методы, позволяющие провести массовую оценку, например, тесты. Основная задача этого этапа – выявить способность к развитию и достижению результатов, желание учиться и развиваться.

2. Выбор лучших среди оставшихся после предварительного отбора. Это – этап детальной и глубокой оценки потенциала развития каждого кандидата и компетенций, значимых для работы.

По итогам оценки можно определить, в какую категорию кадрового резерва лучше зачислить сотрудника. Определяющими параметрами являются уровень развития компетенций и уровень потенциала развития.

Если оба показателя высоки – кандидата рекомендуется зачислить в ближний стратегический резерв, на его подготовку не потребуется много времени, он готов занять новую должность в любое время, хоть сейчас. При высоком потенциале, но недостаточно сформированных компетенциях кандидата определяют в дальний стратегический резерв, т.е. есть смысл в его обучении, такой сотрудник перспективен. Кандидаты, обладающие не очень высоким потенциалом развития, но достаточным уровнем компетенций, могут быть приняты в ближний оперативный резерв и назначены на новые позиции при возникновении у компании такой потребности.

Кандидаты, которым необходимы длительные подготовка и обучение, зачисляются в дальний оперативный резерв. Их продвижение предполагается в дальнейшей перспективе.

Кандидаты, которые по результатам оценки имеют низкий уровень развития потенциала и компетенций, в кадровый резерв не зачисляются.

Итак, в процессе комплектования резерва необходимо:

1. определить, кто должен быть включен в список кандидатов в резерв;
2. выяснить, кому из резервистов необходимо пройти обучение;
3. определить, какую форму подготовки применить к каждому резервисту, учитывая его индивидуальные особенности и способности.

1.5.4 Подготовка резервистов

Третий этап – подготовка резервистов. Работа на этом этапе должна быть обязательно целенаправленной, системной и плановой, обеспечивать качественную подготовку каждого резервиста к работе на новом уровне. Необходимость индивидуального подхода в составлении программ, методов, форм, сроков подготовки и обучения объясняется различием типов и составов кадрового резерва, а также уровнем подготовленности резервистов на «старте».

При построении индивидуальных программ подготовки учитываются уровень развития профессиональных компетенций, карьерные стремления и предпочтения сотрудника, его психологические особенности. Зная, на какую должность или позицию резервист планируется, и, определив, каких умений, знаний или качеств ему в настоящий момент недостает, остается правильно организовать процесс обеспечения его этими знаниями и навыками, развития определенных личностных качеств. Важно обеспечить комплексный подход к обучению и развитию каждого резервиста.

Важно так же, чтобы резервист видел постоянное внимание со стороны руководства к себе, к процессу своего развития.

Методы обучения и развития могут применяться разнообразные. Их можно поделить на 2 группы:

Таблица 2 - Методы обучения

Внешние методы обучения	Внутренние методы обучения
Лекции, презентации, семинары, тренинги, конференции, курсы, метод заданной группировки, тренинги, деловые игры, стажировки в других компаниях, MBA и др.	Производственный инструктаж, наставничество, внутренние стажировки и ротации, мастер-классы, кейсы компании, внутренние семинары, участие в проектах, самообразование, кружки качества, дистанционное обучение, бенчмаркинг (обмен визитами), технология «стань тенью», индивидуальные консультации, беседы и др.

Внешнее обучение требует привлечения специалистов со стороны и является приоритетным, как правило, в программах подготовки кадрового резерва на управленческие должности. Оно требует больших затрат, чем обучение внутреннее, организованное внутри и силами предприятия, компании.

Рассмотрим подробнее некоторые из них. Многие российские предприятия давно и успешно применяют наставничество. Оно помогает передавать опыт и знания успешных работников, способствует преемственности, объединяет в себе развивающие и обучающие функции. Обычно наставник закрепляется за молодым, новым или неопытным сотрудником. Правильно организованное наставничество не требует от наставника больших дополнительных затрат времени, так как это – процесс постоянный, протекающий по ходу работы, всякий раз, когда появляется возможность объяснить, показать или возникает потребность в помощи. Наставничество может проходить и в неформальном общении (обеденный перерыв, телефонный разговор и т.д.), в любой момент, когда нужен совет, разъяснение, демонстрация опыта. Обучение с наставником можно назвать формой: «Делай как я!» Чтобы функция наставничества эффективно работала, и наставники не опасались готовить новые кадры (вдруг на мое место?),

необходимо заботиться о мотивации наставников. Материальная мотивация предполагает доплату за ученика. Нематериальная: подчеркивание высокого статуса наставника, конкурсы среди наставников, награждение за заслуги и др. Опыт показывает, что наставниками можно назначать не только работников с большим опытом, но и тех работников, чей опыт не так богат, зато есть желание, умение и внутренняя мотивация обучать. Если на предприятии возникает сложность в назначении наставников из-за присутствующего барьера «почему я?», рекомендуется следующее: в должностную инструкцию каждого работника вносится пункт об обязательном функционале передачи опыта, т. е. наставничестве. Таким образом, каждый опытный сотрудник обязан быть наставником, когда это потребуется.

Популярной формой обучения внутри предприятия являются мастер-классы успешных, опытных работников. Они направлены на передачу, демонстрацию профессионального опыта своим коллегам и молодым специалистам. Мастер-класс интересен тем, что на нем наглядно моделируется конкретная производственная задача или ситуация, делается анализ правильного действия, решения. Применение такой формы обучения персонала, как кейсы компании, набирает популярность, особенно в продвинутых компаниях. Суть этой формы заключается в обучении сотрудников на реальных примерах работы компании, причем, рассматривается как успешный опыт, так и неуспешный с его ошибками. Сотрудники подробно описывают примеры ситуаций, действий, при необходимости добавляют расчеты, статистику и т.д. Затем кейс рассылается по электронной почте коллегам для ознакомления. После изучения кейса всеми участниками происходит его обсуждение, дискуссия, желательно, при организованной встрече, можно так же и в режиме телекоммуникации. Руководителем изучения кейсов, как правило, является начальник подразделения или наставник. Обязательным условием является соответствие профессиональных компетенций участников содержанию кейса. При обсуждении реальных

ситуаций обучающиеся сотрудники играют активные роли, получают опыт поведения в аналогичных ситуациях и решении подобных задач.

Бенчмаркинг – обменные командировки работников на другие предприятия. Такие обменные визиты, как правило, не продолжительны – один-три дня. Задачи: ознакомиться с новым опытом, идеей, технологией, расширить личный профессиональный опыт сотрудника.

Ротация персонала и внутренние стажировки используются с целью практического ознакомления с новым теоретическими и практическими задачами при переходе на другую работу (она может быть дополнительной к основной) или другую должность внутри предприятия, компании. Высокая эффективность данного метода наблюдается при обучении «тех сотрудников, которые испытывают усталость от старых, рутинных и монотонных задач, которыми им приходится заниматься в компании длительное время» [9, с. 200].

Современные организации практикуют стажировки не только внутри своего подразделения и других отделах своего (территориально) предприятия, но и в других филиалах, головной организации, а так же стажировку в роли представителя в компаниях клиентов, временно в отраслевых комитетах, в благотворительных организациях.

Самый малозатратный для бюджета организации метод обучения – это самообразование, при котором сотрудник изучает специальную литературу, профессиональные периодические издания, регулярно посещает Интернет-сайты и форумы, инициирует общение с наставником. Стремление работников к самообразованию должно поощряться руководством, нужно брать во внимание, что недостатком этой формы является то, что работник в процессе самостоятельного обучения, как правило, остается предоставленным самому себе. Компании, заинтересованные в обучении сотрудников, в том числе самостоятельном, прописывает его как корпоративный стандарт. Практика доказывает высокую эффективность данной меры. Современным видом самообразования можно считать дистанционное обучение с использованием специальных компьютерных программ-тренингов, обучающих видео- и аудио-

материалов, индивидуальных образовательных программ, контрольных тестов. Большим плюсом данного способа является возможность получения обратной связи, а также обучения в режиме онлайн.

В программы подготовки резервистов рекомендуется включать не только различные образовательные мероприятия, но и меры направленные на создание положительного имиджа резервистов, придания резервистам определенного статуса повышающего их престижность в компании [10].

1.5.5 Оценка готовности резервистов к занятию должности

Следующий этап в формировании кадрового резерва, четвертый - оценка готовности резервистов к занятию должности.

Для объективной оценки эффективности работы с кадровым резервом, обычно применяют количественные показатели, такие как, текучесть резерва, среднее время нахождения в резерве, сроки подготовки к выполнению новых обязанностей и др. Такой анализ «позволит оперативно корректировать программы подготовки, состав кандидатов и их карьерные перспективы» [11].

Проведение периодической плановой оценки резерва кадров возможно с применением тех же методик, которые использовались при отборе кандидатов в резерв. Наиболее эффективными являются сравнительный анализ результатов и показателей трудовой деятельности, характеризующих качество и производительность труда сотрудника, лояльность компании. Мероприятия по оценке проходятся в несколько этапов. Первый этап – подготовительный, он служит для уточнения интересов и стратегических целей компании, проведения предварительной диагностики, корректировки (если требуется) составленных ранее профессиограмм и выбора оптимальных методов оценки. Вторым этапом – тестирование, собеседование и др. оценочные мероприятия. На третьем этапе анализируются результаты и составляется отчет с выводами и заключениями по каждому резервисту. Заключение может быть: Готов к назначению на новую должность; Готов при выполнении определенных дополнительных условий; Не

соответствует планируемой должности. При вынесении решения «готов при выполнении дополнительных условий» резервисту предоставляется возможность продолжить подготовку, при этом пересматривается и корректируется план его индивидуальной подготовки. В случае отрицательного заключения, резервист исключается из состава кадрового резерва. Однако, он должен знать, что имеет право в будущем быть выдвинутым в резерв.

Если планируемая должность не вакантна на момент принятия решения о готовности резервиста ее занять, необходимо предусмотреть меры по удержанию подготовленного специалиста, развитию его карьеры. В противном случае это может привести к демотивации и даже увольнению, так как продвижение вперед «крайне сложно безболезненно «отыграть назад» [11].

1.6 Требования к документации, регламентирующей вопросы кадрового резерва

Каждая организация разрабатывает свои документы, регламентирующие работу с кадровым резервом. Чаще всего это Положение о кадровом резерве, Положение об аттестации, документы, регламентирующие перемещение сотрудников. Могут быть также разработаны различные стандарты предприятия, описывающие процедуры стажировок, организации корпоративного обучения, порядок временного замещения должностей. Возможно издание Положения о наставничестве, Положения о конкурсном замещении должностей и т.д. Конкретно для работы с резервом может быть создан план работы с резервом на определенный период в подразделениях и во всей организации в целом. И, конечно, непосредственно список кадрового резерва организации и всех ее подразделений. В целом все эти документы должны отвечать на те вопросы, которые может задать любой сотрудник организации, состоящий в резерве: кто, на основании чего, зачем, как и что с ним будут делать, правила его поведения в этой системе, ответственность сторон и гарантии.

2 Обоснование необходимости формирования кадрового резерва в ОАО «ТЭТЗ»

2.1 История создания ОАО «ТЭТЗ»

Открытое акционерное общество «Томский электротехнический завод» - современное, стабильно работающее предприятие с весомым техническим потенциалом, собственной производственной и испытательной базой, обеспечивающей выпуск современной наукоемкой продукции.

«Томский электротехнический завод» начал свою деятельность на территории Томской области в 1942 году на основании приказа Наркомата электропромышленности СССР №7 от 10 марта 1942 года. Первое наименование предприятия – «Томский завод радио машин». Приказом Министерства электропромышленности СССР №0013 от 19 января 1966 года предприятию было присвоено наименование «Томский электротехнический завод».

1942–1945 годы — годы работы под лозунгом: «Все для фронта, все для победы», так как выпускались изделия для военной техники.

В 1946 году в выпуске стали преобладать тяжелые машины. Завод непрерывно совершенствовал свою продукцию. Перед ТЭТЗ ставились новые задачи. Решение этих задач потребовало создания при заводе специализированного НИИ.

С 1951 начали выпускать такие изделия, которые никто до него в СССР не делал, не считая разработчиков. ТЭТЗ вышел на внешний рынок и наладил контакты с 80-ю фирмами – заказчиками из 28 стран.

С 1967 года нацелены на серию промышленное электроточило, в 1968-м его сменило электроточило бытового назначения, миксеры, клеевые пистолеты. В 1966 и в 1976 годах за значительный вклад в реализацию важнейших Государственных программ, в том числе, и освоение космического пространства, завод был дважды награждён Орденом Трудового Красного Знамени [12].

С началом экономических реформ 80–90-х годов наступили тяжелые времена. С середины 90-х завод фактически стал разваливаться. В 2004 году ситуация на заводе достигла критической отметки. На предприятие было заведено дело о банкротстве. На заводе была создана команда, способная эффективно работать в условиях кризиса. Шло упорное и нелегкое выстраивание эффективной, комплексной бизнес-системы. За 2 года предприятие удалось вывести из банкротства.

Переломным стал 2006 год. Завод встретил свое 65-летие без убытков.

Сегодня ОАО «ТЭТЗ» с его современным оборудованием, наукоемкими технологиями и высококвалифицированным персоналом, активным освоением новых рынков и реальными перспективами на будущее отвечает всем требованиям времени.

2.2 Характеристика предприятия

Сегодня, в рамках кооперации, ТЭТЗ участвует в перспективных разработках головных предприятий России.

Предприятие ориентировано на единичное и мелкосерийное производство сложной наукоемкой продукции.

Особенностью организации производства ОАО «ТЭТЗ» является ориентация на выпуск сложной, наукоёмкой продукции единичного и мелкосерийного производства. Наряду с традиционной номенклатурой завод активно осваивает новые перспективные виды продукции, пользующиеся спросом на рынке. Уровень технологических процессов, применяемых при производстве продукции и оказании услуг, обеспечивает соответствие всем требованиям ГОСТов и ТУ на изделия.

Основные направления деятельности [12] :

1. Разработка, изготовление и испытание двигателей постоянного тока, асинхронных двигателей, электромашинных усилителей, статических преобразователей тока, изделий специального исполнения.

2. Производство и реализация электротехнической продукции.
3. Проведение испытаний электротехнических изделий.
4. Ремонт, внедрение электротехнических изделий.
5. Проектирование оснастки и нестандартного оборудования (пресс-форм, кокилей, проектирование штампов, кондукторов и прочей технологической оснастки).
6. Услуги промышленного характера по изготовлению электротехнической продукции и полуфабрикатов.
7. Изготовление метизов (болты, гайки, винты).
8. Литейное производство (литье под давлением, литье в кокиль, литье по выплавляемым моделям).
9. Изготовление: наконечников, лепестков, скоб, хомутов.

Основные виды продукции [12]:

- Статические и электромашинные преобразователи частоты и напряжения, источники стабилизированного напряжения;
- Электродвигатели постоянного тока;
- Электромашинные усилители и исполнительные электродвигатели постоянного тока;
- Специальные индукционные датчики перемещений;
- Электродвигатели асинхронные трёхфазные;
- Транзисторные регулируемые;
- Электроприводы постоянного тока одно-, двух-, трех- координатные с исполнительными двигателями мощностью 0,075 — 0,55 кВт;
- Сигнализаторы прохождения разделителей акустические и датчики герметичности камер пуска-приема очистных устройств для магистральных и промысловых нефтепроводов;
- Тахогенераторы.

Сегодня наряду с традиционной номенклатурой изделий завод активно осваивает новые перспективные виды продукции, - медицинскую технику и бесконтактные электродвигатели.

Организационная структура управления предприятием имеет линейно-функциональную структуру, характерную, для предприятий данного типа.

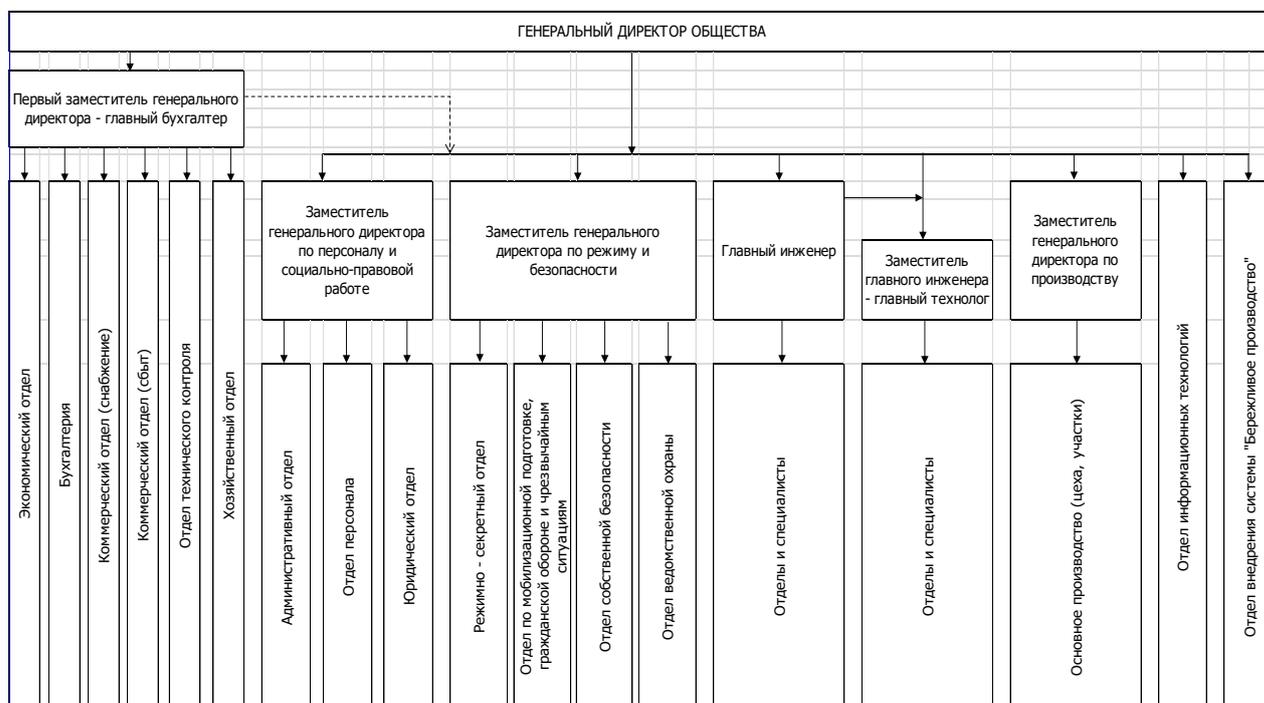


Рисунок 1 - Организационная структура ОАО «ТЭТЗ»

2.3 Стратегические задачи и миссия предприятия

ОАО «Томский электротехнический завод» (далее по тексту Общество) - одно из ведущих предприятий электротехнической отрасли, ориентированное на выпуск сложной, наукоёмкой продукции единичного и мелкосерийного производства.

Стратегическая задача – стать лидером среди промышленных предприятий Томска и области. Для этого необходимо не только осваивать новые изделия, но и развивать новые производственные направления, в содружестве с томскими университетами и инновационными компаниями внедрять самые современные технологии. Это сложные задачи, требующие

напряжённой работы всего коллектива – от простых рабочих до первых руководителей, но, в конечном счете, успешное их решение приведет к повышению благосостояния как предприятия в целом, так и каждого отдельного работника. *Задачи*, которые ставит перед собой Общество на ближайшую перспективу – завершение процесса технического перевооружения, кардинальное обновление станочного парка, повышение кадрового потенциала, прохождения процедуры акционирования.

Миссия Общества: Быть жизненно необходимым для предприятий и других отраслей экономики в области производства конкурентоспособной электротехнической продукции с целью получения прибыли, способствующей интересам развития предприятия, ОАО «Научно – производственной корпорации «Уралвагонзавод», Томской области, улучшению качества жизни работников предприятия и членов их семей [12].

Руководство обязуется ежегодно анализировать деятельность завода по достижению поставленных задач, а также поощрять персонал за соответствующие достижения.

2.4 Место кадрового резерва в службе управления персоналом

«В современных условиях невозможно эффективное функционирование любого предприятия без определения целей формирования и использования трудовых ресурсов в соответствии с целями, потребностями, управлением и решением задач по оптимальному распределению ресурсов» [1].

Качественное использование трудовых ресурсов обеспечивается правильно построенной системой управления персоналом на предприятии.

Среди многих задач, которые призваны решать службы по работе с персоналом, выделим такие, как «приобретение и удержание необходимой компании квалифицированной, приверженной и мотивированной рабочей силы» [13, с. 9].

Для решения этих задач отделом персонала АО «ТЭТЗ» определены следующие функции (согласно Положению об отделе персонала): формирование и организация работы с кадровым резервом Общества.

Данная работа предполагает:

1. Совместно с руководителями структурных подразделений формировать систему Кадрового резерва Общества.
2. Контролировать исполнение системы.
3. Вносить предложения по корректировке и улучшениям системы Кадрового резерва Общества.
4. Формировать состав Кадрового резерва по результатам оценки работников Общества и предложений руководителей структурных подразделений.
5. Осуществлять развитие Кадрового резерва.
6. Совместно с руководителями структурных подразделений разрабатывать программы по работе с Кадровым резервом.
7. На каждого работника, вошедшего в Кадровый резерв Общества, сформировать личное дело.
8. Организовать ежегодное тестирование и оценку работников, вошедших в Кадровый резерв, на развитие.
9. Проводить анализ освоения работниками программы обучения в Кадровом резерве.
10. Вносить предложения по корректировке и внедрению улучшений в развитие системы Кадрового резерва.

Работа с кадровым резервом должна органично встроиться в существующую систему управления персоналом на предприятии, она строится не на «пустом» месте. На заводе осуществляется работа по найму и подбору персонала, обучению, аттестации, наставничеству. Приняты документы, регламентирующие данные направления работы.

Проект Положения о кадровом резерве так же определяет роль и ответственность специалистов отдела персонала при работе с кадровым

резервом. Причем, на отдел персонала приходится «львиная» доля по формированию кадрового резерва, а так же возлагается ответственность за:

- организацию работы по формированию кадрового резерва;
- организацию разработки плана работы с кадровым резервом, включая планы индивидуальной подготовки резервистов;
- ежемесячное предоставление отчетности о работе с кадровым резервом.

2.5 Анализ состава и структуры предприятия

2.5.1 Характеристика структуры и состава кадров

На сегодняшний день на предприятии работает 395 человек, из них 190 женщин и 205 мужчин. Средний возраст сотрудников – 48 лет. Работников пенсионного возраста – 128 человек, из них: 75 женщин и 53 мужчины. В таблице 3 представлено количественная характеристика основных групп персонала. На рис. 4, приведенном ниже таблицы 3, наглядно представлено соотношение состава персонала по основным группам деятельности.

Таблица 3 - Структура персонала

	<i>Руководители</i>	<i>Специалисты</i>	<i>Служащие</i>	<i>Рабочие</i>		<i>Прочие (ученики)</i>	<i>Всего:</i>
				<i>основные</i>	<i>вспомогательные</i>		
<i>Численность персонала</i>	73	77	24	141	75	30	395

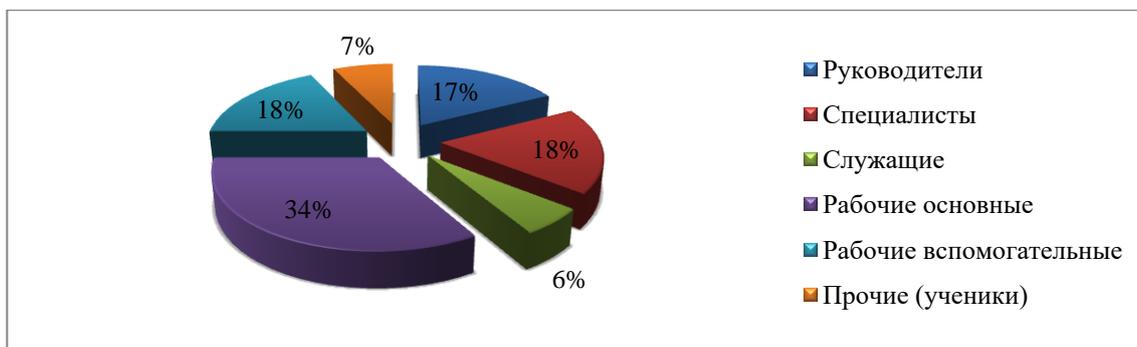


Рисунок 2 - Профессиональная структура персонала

Большую часть в структуре персонала составляют рабочие, что объясняется содержанием деятельности промышленного предприятия.

На таблице, которая расположена ниже, представлен анализ персонала предприятия по возрастным группам.

Таблица 4 - Структура персонала по возрасту

Возраст	Человек
до 29 лет	56
30-39 лет	61
40-49 лет	56
50-59 лет	136
Свыше 60	86

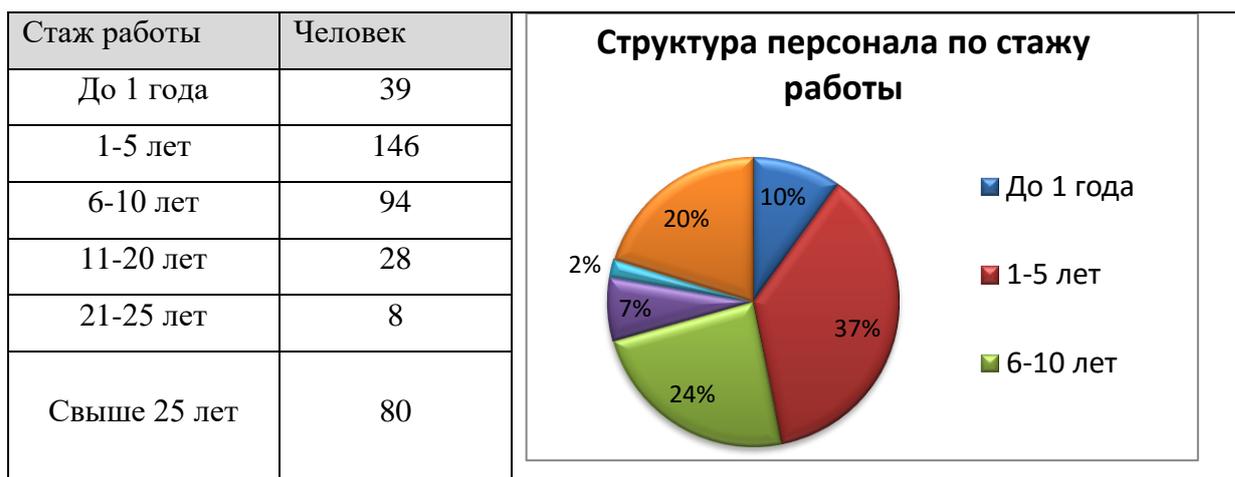
Структура персонала по возрасту

Возрастная группа	Процент
до 29 лет	14%
30-39 лет	16%
40-49 лет	14%
50-59 лет	34%
Свыше 60	22%

Наглядно видно преобладание работников старшего возраста – 56 % от общего числа.

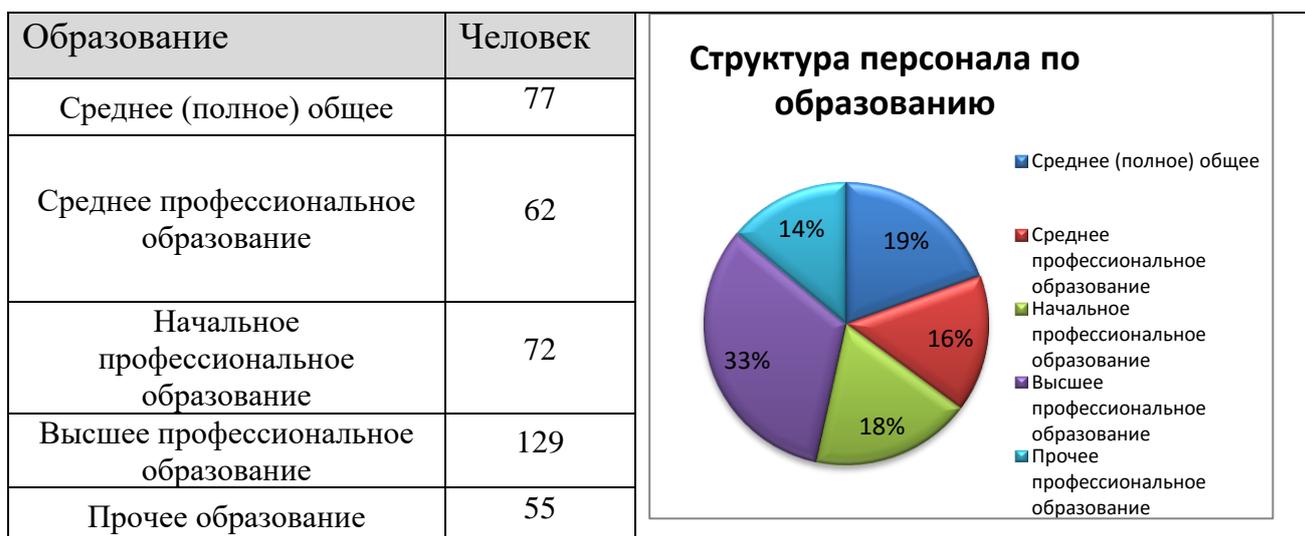
Для полного анализа структуры персонала, проанализируем распределение персонала по стажу работы на данном предприятии. Полученные данные представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Структура персонала по стажу работы



Выявлено, что 47 % сотрудников имеют стаж работы на заводе не более 5 лет, Следующая большая группа – 24 %, это – работники со стажем 6 – 10 лет. Наименьшее число работников, имеющих стаж 11 – 20 лет, их 7 % и 21 – 25 лет, их лишь 2 %. Налицо и «костяк» предприятия, прошедший через все испытания, это – люди, проработавшие 25 лет и больше, их 20 %, т. е каждый пятый. Важен в количественном и качественном анализе структуры персонала и учет уровня образования. Результат анализа представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Структура персонала по образованию



Образование персонала представлено от общего среднего до высшего. Наибольшая доля приходится на высшее образование (33 %). Остальные уровни образования представлены примерно в одинаковых пропорциях.

Рассмотрим подробнее группу работников в возрасте до 35 лет – молодежь. Их на предприятии 95 человек, из них: 40 женщин и 55 мужчин. В таблице 7 представлено распределение молодежи по категориям, образованию, возрастному составу и стажу работы.

Таблица 7 - Молодые работники

Категории молодых работников	Руководители	Специалисты	Служащие	Рабочие		Прочие (ученики)	Всего:
				основные	вспомогательные		
Численность персонала	17	33	5	26	15	4	95
Образование							
Среднее (полное) общее	Среднее профессиональное образование	Начальное профессиональное образование	Высшее профессиональное образование	Прочее образование			
9	16	14	52	4			
Возрастной состав							
17 -20 лет	21-24 года	25-28 лет	29-30 лет	31-35 лет			
1	18	34	13	29			
Стаж работы на предприятии							
До 1 года	1-3 года	4-6 лет	Свыше 7 лет				
23	32	27	17				

В таблице выделены наибольшие показатели, так видно, что 41 человек заняты в рабочих позициях (43 %), 33 человека – специалисты (35 %). Доля молодежи с высшим образованием (55 %) примерно соответствует числу, занимающих должности руководителей и специалистов. Среди группы молодежи – 36 % в возрасте 25 – 28 лет. 58 % работают на предприятии 0– 3 года.

Сравнительный анализ возрастной структуры в разрезе «молодежь – персонал среднего возраста – персонал старшего возраста» имеет такие

показатели: 56 % – работники старшего возраста, 20 % – среднего возраста и 24 % – молодежь. Данные анализа приведены на рисунке 5.

На основании вышеприведенного анализа, можем сделать вывод о необходимости оптимизации возрастной структуры, так как наблюдается старение персонала. Для соблюдения баланса между опытом и инновационностью рекомендуется соблюдение следующих возрастных пропорций:

30% – молодежь, за ее счет обеспечивается динамизм, активность, инновационность;

45 % – персонал среднего возраста, они являются источником профессионализма и современного опыта;

20% – работники старшего возраста, они являются носителями консерватизма, специализированного опыта и знаний [14, с. 302].

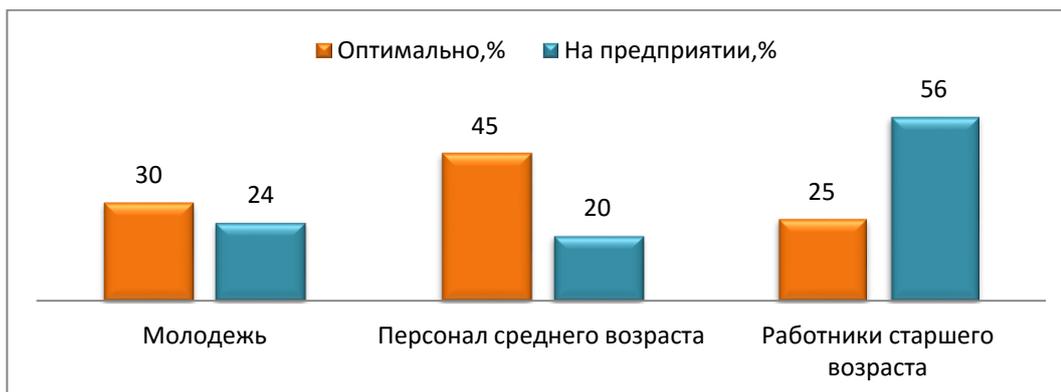


Рисунок 5 - Сравнительный анализ возрастной структуры

Для убедительности, возьмем пример влияния возраста работника на использование рабочего времени, которое сказывается через отношение к работе. Известно, что наиболее неустойчивый контингент на производстве это – работники в возрасте до 25 лет. Они наиболее часто нарушают трудовую дисциплину, совершают различные правонарушения. Для людей от 26 до 35 лет характерна максимальная творческая активность, высокие результаты труда. К 26 годам, как правило, человек формируется как личность, появляется желание самореализации. В этом возрастном промежутке работникам не безразлично какое положение они занимают, уважает ли их коллектив, ценит ли

руководство. Работники от 36 до 45 лет старших возрастов, имеют высокий уровень квалификации, мало нарушают трудовую дисциплину, они более организованны, но и более требовательны к условиям труда. Для работников старше 45 лет характерна постепенное снижение выносливости, физической силы, снижение темпа работы, что зачастую влияет на результаты труда.[4, с. 231]

Подчеркнем: все факторы взаимосвязаны друг с другом. Например, рост технической вооруженности, автоматизации, компьютеризации труда обуславливает определенные требования к образованию, повышению квалификации сотрудников, требует дополнительных знаний, умений и навыков. В то же время, сотрудник с более высоким уровнем образования, квалификации быстрее может освоить современное оборудование, трудиться с более высокой производительностью, с меньшими потерями. Анализ с учетом характера и степени влияния факторов на уровень и динамику рабочего времени позволяет находить резервы рабочего времени, вовремя влиять на потери, сокращая их или предотвращая [1].

Проводя анализ основных профессионально-возрастных групп, следует иметь в виду характерные особенности, внутренне присущие той или иной группе. Так, для молодых работников характерны особенности, связанные с началом карьеры и готовностью овладевать современными профессиями. С одной стороны, начало карьеры — это недостаточность практических навыков, а с другой, — большая эмоциональная вовлеченность в процесс работы. Точно так же позитивным в ориентации на современные профессии является отсутствие стереотипов, блокирующих внедрение нового, однако эта же ориентация может стать недостатком, если речь идет о реализации традиционных схем деятельности и поведения в организации.

Среди работников среднего возраста, отвечающих ряду требований, имеет смысл подбирать руководителей [1].

Отметим, установленная для ОАО «ТЭТЗ» квота по трудоустройству инвалидов — выполняется, (квота составляет 7 человек, фактическая

численность инвалидов, работающих на предприятии, составляет 10 человек). Инвалидам предоставляются рабочие места и условия труда в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

2.5.2 Анализ текучести персонала

Для построения эффективной работы с кадровым резервом важным условием является понимание общей логики и закономерности процессов движения персонала на предприятии. Необходим регулярный учет текучести кадров.

Таблица 8 - Статистическая таблица сотрудников

<i>Число уволенных за период, чел.</i>						
	По инициативе работодателя	По соглашению сторон	Уход на пенсию	По другим причинам	По собственному желанию	Всего
2013	1	1	8	2	43	55
2014	-	-	-	4	42	46
2015	-	-	2	6	63	71
<i>Число принятых за период, чел.</i>			<i>Среднесписочная численность за период, чел.</i>			
2013	52		2013	384		
2014	49		2014	380		
2015	75		2015	388		

Коэффициент текучести персонала – это отношение уволенных по собственному желанию или за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочному числу работников:

$$K_{\text{текуч}} = \frac{Ч_{\text{ув.с.ж}} + Ч_{\text{ув.нар.дисц}}}{Ч_{\text{ср.спис}}} \times 100\% , \quad (1)$$

где: $K_{\text{текуч}}$ - коэффициент текучести,

$Ч_{ув.с.ж}$ - число уволенных по собственному желанию, чел.,

$Ч_{ув.нар.дисц}$ - число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.,

$Ч_{ср.спис}$ - среднесписочная численность за период, чел.

Динамика текучести персонала в разрезе по годам представлен на Рисунке 6.

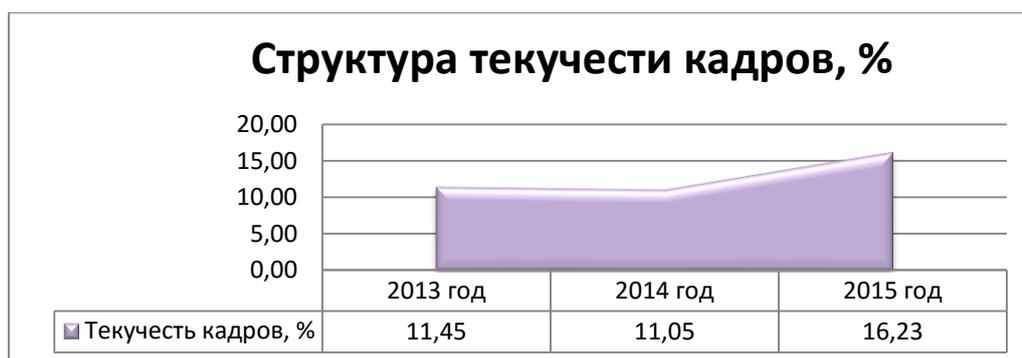


Рисунок 6 - Динамика текучести персонала

Наряду с текучестью персонала необходимо анализировать данные по приему и увольнению.

1) Коэффициент оборота по приему:

$$K_{об.пр.} = \frac{Ч_{прин.}}{Ч_{ср.спис}} \times 100\% , \quad (2)$$

где: $K_{об.пр.}$ - коэффициент оборота по приему,

$Ч_{прин.}$ - число принятых за период, чел.,

$Ч_{ср.спис}$ - среднесписочная численность за период, чел.

2) Коэффициент оборота по увольнению рассчитывается по формуле:

$$K_{об.ув.} = \frac{Ч_{увол.}}{Ч_{ср.спис}} \times 100\% , \quad (3)$$

где: $K_{об.ув.}$ - коэффициент оборота по увольнению,

$Ч_{увол.}$ - число уволенных за период, чел.,

$Ч_{ср.чис}$ - среднесписочная численность за период, чел.

Итоги данных коэффициентов приведены в таблице 9 и для большей наглядности на рисунке 7.

Таблица 9 - Коэффициенты оборота по приему и увольнению

	Коэффициент оборота по приему, %	Коэффициент оборота по увольнению, %
2013 год	13,54	14,32
2014 год	12,89	12,1
2015 год	19,32	18,29

Изобразим данную статистику в виде диаграммы.

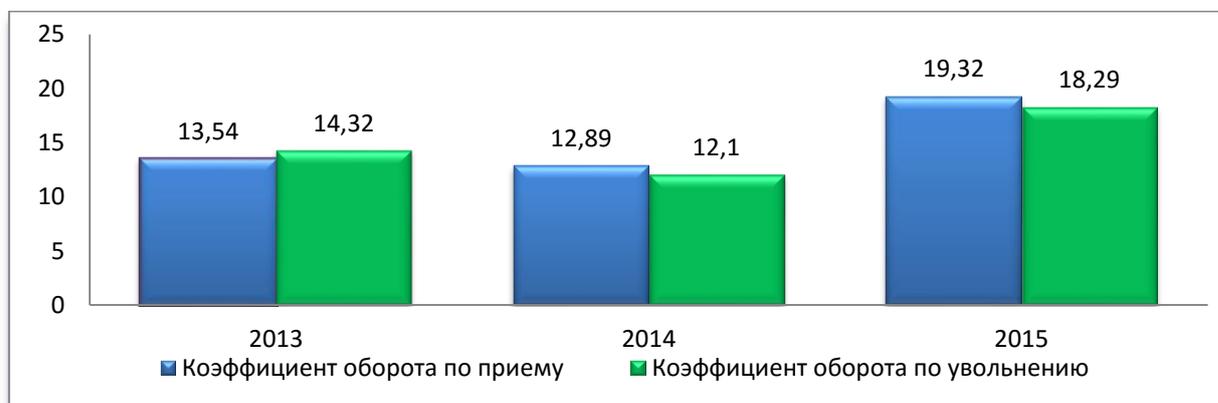


Рисунок 3 - Структура принятых и уволенных сотрудников в разрезе по годам

Результаты анализа показывают довольно большой коэффициент оборота по увольнению в последние годы. Однако, пропорционально ему растет и коэффициент приема на работу. Происходит приток новых, молодых сил. Это необходимо учитывать в работе с персоналом.

2.6 Планирование формирования кадрового резерва

Концепция управления персоналом АО «ТЭТЗ» предполагает обеспечение потребностей предприятия трудовыми ресурсами и оптимизация издержек при подборе персонала. Такова объективная необходимость,

определяемая проблемами предприятия. Базовой проблемой является определение прогнозируемой и фактической потребности завода в персонале.

При глубоком анализе может оказаться, что реальная потребность в персонале отличается от списочного числа. Если количество персонала меньше необходимого, значит, кому-то приходится работать «за двоих» (а вдруг, работая только за себя, он будет работать эффективнее?). Если же количество работников больше реальной потребности, можно предположить, что люди работой не загружены на 100%. И та, и другая тенденция должны насторожить руководство и подтолкнуть к решению оптимизации кадрового вопроса. До начала формирования кадрового резерва важно правильно оценить необходимость самостоятельной должностной единицы, определить возможность совмещения, объединения ее функций с другими. Либо наоборот, при чрезмерном функционале – перераспределить обязанности.

Итак, исходной точкой планирования кадрового резерва является определение реальной потребности в кадрах. Одновременно, нужно проводить прогноз потребности в кадрах, основываясь на анализе оборота персонала и среднесрочного и долгосрочного плана развития предприятия.

Анализировать потребность в формировании кадрового резерва рекомендуем с опорой на принцип актуальности резерва. Это означает, что:

- резерв формируется под конкретные должности;
- потребность в замещении этих должностей реальная, обоснованная и прогнозируемая по времени.

Исходя из этого, определяем «скелет» предприятия, в котором к существующей организационно-управленческой структуре добавляем подробную структуру ключевых подразделений. Это позволит не только в ближайшем будущем закрыть вовремя ключевые позиции из основного резерва, но и подкрепить их перспективным резервом. Планирование кадрового резерва является частью общей системы планирования на предприятии. Только при правильном планировании кадровый резерв выполняет свои задачи, т.е. обеспечивает выполнение производственных, организационных, финансовых,

маркетинговых и др. планов. Последние могут изменяться, корректироваться в ходе реализации. Если одновременно с этим не корректировать работу с кадровым резервом, то ее эффективность может быть сведена к минимуму. Чтобы избежать ошибок при планировании кадрового резерва, нужно соблюдать следующие принципы[14]:

- планирование кадрового резерва должно быть непрерывным;
- планы должны обладать гибкостью, т.е. позволять вносить коррективы с учетом обстоятельств;
- обязательная согласованность планов внутри организации;
- перспективность резерва.

Принцип основан на соотношении потенциала развития, продуктивности работы и уровня компетентности.

Матрица кадрового состава, представленная на *рис. 8*, показывает целостность состава персонала предприятия.



Рисунок 4 - Матрица кадрового состава

Очевидно, что самые перспективные (с точки зрения формирования кадрового резерва) - «звезды», они обладают необходимым уровнем развития компетенций, демонстрируют высокую продуктивность работы и высокую мотивацию достижений. Заметим, что в возрастном диапазоне, в основном, «звезды» – это работники 26 – 38 лет, «столпы» - 39 – 50 лет и «ветераны» - работники в возрасте старше 50 лет.

При правильном планировании развития и карьеры, «звезды», постепенно истрачивая потенциал роста, достигают высшего уровня компетентности, становятся «столпами». «Столпы» обеспечивают высокий уровень эффективности и жизнеспособности предприятия, у них тоже есть потенциал роста, но их перспективность значительно уступает «звездам».

Отметим, что на предприятии должен быть баланс всех сегментов кадрового состава, так как каждый из них решает определенные задачи и функции в системе организации труда.

При планировании кадрового резерва на ОАО «ТЭТЗ» учитываем, что основные замещения будут осуществляться за счет внутренних передвижений и замещений. Это обусловлено следующими факторами:

- узкий профиль рабочих специальностей, дефицит профессиональных рабочих в данной сфере производства;
- оторванность предприятия от учебных заведений в силу секретного режима функционирования;
- нерентабельность внешнего найма;
- неготовность внешних кадровых служб к обеспечению необходимыми специалистами.

3 Проектирование модели по формированию кадрового резерва на предприятии ОАО «ТЭТЗ»

3.1 Разработка проекта Положения о кадровом резерве

Кадровый резерв предприятия должен максимально отвечать его потребностям по своевременному и качественному замещению необходимых позиций. Основным документом, регламентирующим работу с кадровым резервом, является Положение о кадровом резерве. Так как работа по организации кадрового резерва на ОАО «ТЭТЗ» находится в начале пути, мне было предложено разработать проект Положения о кадровом резерве. Создание Положения – необходимый этап при выстраивании на предприятии программы кадрового резерва.



Рисунок 5 - Структура Положения о кадровом резерве

«Положение подчеркивает важность работы с резервом организации и серьезность намерений руководства организации по отношению к развитию собственного персонала» [16]. Структура разработанного проекта документа представлена для наглядности на рисунке 9.

При разработке проекта документа мною были учтены рекомендации ученых в области теоретического обоснования и практические советы HR-специалистов, например, Любви Тихенко, опытного специалиста по управлению персоналом. Помощником послужил ее сайт «Управление персоналом [17].

Содержание Положения зависит от специфики конкретного предприятия. Однако, обязательным является описание технологии работы с кадровым резервом, определение целей и задач, описание процедура отбора, оценки, подготовки, зачисления в резерв. А так же сроки, отведенные на каждый этап, определение ответственных за работу каждого этапа и в целом за организацию работы по формированию кадрового резерва. Положение разрабатывалось в комплексе с принципами кадровой политики предприятия, существующей системой обучения персонала, организованной системой наставничества, определенным порядком найма и подбора персонала. Полный текст проекта Положения о кадровом резерве ОАО «ТЭТЗ» представлен в Приложении А. Далее в работе будет показано, как мною видится процесс формирования кадрового резерва на данном предприятии, представлены исследования, запускающие механизм формирования резерва.

3.2 Определение целевых должностей кадрового резерва

Формирование кадрового резерва включает целый ряд этапов и процессов, в которых принимают участие отдел персонала и руководители всех рангов, от бригадиров до генерального директора.



Рисунок 10- Технология формирования и подготовка кадрового резерва

Изучив и проанализировав различные схемы формирования кадрового резерва, решено, что будем придерживаться схемы, предложенной А.Я.Яковлевым, адаптировав ее к нашим задачам (рис. 10) [18].

Итак, основанием для начала работы должен быть приказ генерального директора Общества о формировании кадрового резерва, а так же приказ об учреждении Комиссии по работе с кадровым резервом.

Следующим шагом является разработка и утверждение Положения о кадровом резерве. Далее необходимо определить на какие должности и позиции нужно подготовить резерв. Данный этап, считаю, является логическим продолжением работы по анализу потребности в резерве.

Потребность замещения выбывающих руководителей разного ранга, специалистов, рабочих может быть оценена на основании анализа возрастного состава персонала и анализа текучести кадров за последние годы. Рассматривать эти показатели лучше в комплексе с целями компании по совершенствованию структуры управления, модернизации производства, расширения сферы производства и др. При этом, следует учитывать, что динамика увольнений (и сокращений) может резко измениться под влиянием изменений условий внешней среды. Во избежание критичных, непредвиденных ситуаций отдел персонала должен постоянно вести мониторинг рынка в сфере деятельности предприятия.

Для определения вероятности выбывания руководителей и ключевых специалистов, необходимо владеть информацией о сроках и причинах их выбывания.

Получить информацию можно от вышестоящего руководителя, от самого сотрудника, в неформальном общении, на основании результатов анкет и тестов (например, уровень лояльности, мотивации, удовлетворенности трудом и др.), в личном деле и т.д.

Результаты можно оформить в таблицу (табл. 10) [19, с. 56].

Таблица 10 - Прогноз общего числа выбывающих руководителей и ключевых специалистов

Категория должности	Всего	Из них пенсионного возраста	Пенсионный возраст наступит в			Вероятность выбытия по другим причинам	Подлежит замене?
			2016 году	2017 году	2018 году		
Начальник участка	8	1	0	2	1	1-переезд в др. регион	да
Начальник смены	18	3	1	2	1	1-увольнение по состоянию здоровья	да
Мастер	20	3	0	3	1	Нет данных	да
Итого:	46	7	1	7	3	2	да

Полученную информацию желательно дифференцировать по должностям и подразделениям. Это позволит выявить наиболее опасные участки, определить для каждого приемлемые условия замещения. Пример оформления материала в виде таблицы 11 [19, с. 59]:

Таблица 11 - Оценка общего числа выбывающих руководителей и ключевых специалистов (по всем причинам)

	Категория должности	По годам		
		2016 год	2017 год	2018 год
Участок 2	Начальник участка	-	-	Уход на пенсию
	Начальник смены	-	Увольнение по состоянию здоровья	
	мастер	-	-	-
Участок 4	Начальник участка	-	Переезд в др. регион	
	Начальник смены	-	-	-
	мастер	-	Уход на пенсию	

На основании проведенных исследований можно сделать прогноз текущей и перспективной потребности в замещении руководящих кадров и других ключевых сотрудников предприятия. Смею предположить, что при общей численности персонала в 395 человек, подобный анализ можно провести и для остальных позиций.

Призываю помнить и о риске скрытой текучести работников, который зависит от уровня лояльности работников к организации, в которой они работают. В условиях экономического кризиса нелояльные работники, как правило, не ищут нового места работы, так как присутствует боязнь потери стабильности. При стабильных же экономических условиях нелояльные сотрудники, продолжая работать, чувствуют себя «временщиками» и ждут или даже ведут поиск более выгодных, на их взгляд, предложений. Поэтому считаю целесообразным регулярно анализировать уровень лояльности персонала на предприятии. Самый доступный и бюджетный способ – анкетирование на определение удовлетворенности работой, в анкету можно включить и вопросы, касающиеся поиска новой работы.

3.3 Применение компетентностного подхода при формировании кадрового резерва

После определения должностей и позиций на которые планируется формировать кадровый резерв, следует составить требования, предъявляемые к целевой должности. Традиционно в российской практике для их определения применяли, такие понятия, как «профессионально-важные качества» (характеристика психологических особенностей работника) и «квалификация», где последнее означает «степень и вид профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы» [3, с. 413].

В современной системе управления персоналом все большую актуальность приобретает *компетентностный подход*, так как приходит понимание, что «для эффективного управления организацией руководству необходимо понимать возможности персонала, выявлять имеющиеся компетенции работников для обеспечения соответствия стратегических целей организации и компетенций сотрудников» [20, с. 165].

Данный подход представляется в виде *модели компетенций*, на основе которой происходит формирование индивидуальных *профилей компетенций*, которые, в свою очередь, входят в *профиль должности*.

Компетентностный подход чаще применяется в оценке персонала, в технологии формирования и развития кадрового резерва. Оценка по компетенциям является на сегодняшний день самым современным способом оценки. При таком подходе решения основываются на соответствии между «требованиями к компетенции со стороны работы и компетенциями работника» [21, с. 267].

Включается скрытая предпосылка «чем лучше требования работы соответствуют компетенциям человека, тем выше будет его удовлетворение от работы и ее исполнение» [21с. 267].

В нашей работе мы будем придерживаться определения компетенции, основанном на поведенческом факторе, данном Ефремовой Н.В.: «*компетенции* — это обобщенные и глубокие качества личности, отображающие ее способности наиболее универсально использовать и применять полученные знания, умения и опыт, владеть приемами, действовать и принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях» [22,с. 22].

Модель компетенций будем рассматривать, как «набор ключевых компетенций, необходимых работникам для успешного достижения стратегических целей организации, с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности» [23, с. 34].

На АО «ТЭТЗ» начата работа по созданию модели компетенций. Отделом персонала составлен проект Регламента разработки корпоративной модели компетенций АО «ТЭТЗ», в котором обозначены цели и задачи модели, действия по ее разработке, области применения. Планируется:

1. Обучение сотрудников предприятия применению модели компетенций при подборе, оценке, адаптации, обратной связи, делегировании, мотивации, обучении и развитии.

2. Анализ применения корпоративной модели компетенций в соответствии с достижением стратегических целей предприятия.

3. Разработать и утвердить регламент проведения оценки сотрудников на основании корпоративной модели компетенций.

4. Проводить актуализацию корпоративной модели компетенций на соответствие достижению стратегических целей предприятия 1 раз в 3 года.

На данный момент времени рабочей группой составлен проект «Модели компетенций для сотрудников Производственного блока». В данную модель включены следующие компетенции:

1. Ориентация на результат
2. Управление исполнением
3. Управление ресурсами
4. Работа в команде
5. Ориентация на изменения
6. Коммуникации
7. Наставничество
8. Профессиональная компетентность

Проведена большая работа по определению уровней развития компетенций и определению их соответствующим должностям. Для этого используется четыре типа оценки уровней:

3 – уровень мастерства, превышает ожидания: сотрудник достиг высокого уровня развития компетенции, способен применять компетенцию в ситуациях повышенной сложности. Транслируемая компетентность.

2 – уровень опыта, отвечает ожиданиям: сотрудник полностью освоил данную компетенцию и эффективно применяет ее во всех базовых рабочих ситуациях. Высокая компетентность.

1 – уровень развития, незначительное отклонение от ожидаемых результатов: сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции, не всегда эффективно применяет ее в практической работе. Компетентность в стадии развития.

0 - уровень некомпетентности, значительное отклонение от ожидаемых результатов. Некомпетентность.

Требования к должностям приведены в табл. 12.

Таблица 12 - Требования к уровню компетенций по должностям

Компетенция	Должность				
	Директор по производству	Производственный директор	Начальник смены	Мастер	Бригадир
Ориентация на результат	3	3	2	2	2
Управление исполнением	3	2	2	2	2
Управление ресурсами	3	3	2	1,5	1
Работа в команде	2	2	2	2	2
Ориентация на изменения	3	3	2	2	2
Коммуникации	2	2	2	2	1,5
Наставничество	2	2	2	2	2
Профессиональная компетентность	2,5	2	2	1,5	1,5

Рассмотрим требования к уровням на примере компетенции «Управление ресурсами» (табл. 13), которая отражает способность эффективно управлять ресурсами для достижения поставленных целей. Ресурсы – это люди, оборудование, сырье, материалы, время, деньги.

Таблица 13 – Фрагмент «Модели компетенций сотрудников для Производственного блока»

Уровень компетенций	Содержание
3	<p>Обеспечивает эффективное использование всех доступных ресурсов для достижения цели. Умеет комплексно анализировать ситуацию перед принятием решения о распределении ресурсов. Учитывает все влияющие на результат деятельности факторы. Прогнозирует последствия принимаемых решений.</p> <p>Заранее прогнозирует возможный недостаток ресурсов в будущем и проводит мероприятия по наращиванию ресурсов.</p> <p>Проводит мероприятия по оптимизации использования ресурсов с целью их экономии.</p> <p>Находит нестандартные решения при дефиците ресурсов. При возникновении производственных сбоев всегда оперативно перераспределяет ресурсы.</p>

Продолжение таблицы 13

2	<p>В любой производственной ситуации правильно определяет необходимые ресурсы для достижения цели.</p> <p>Быстро оценивает кризисную ситуацию недостатка ресурсов и оперативно перераспределяет ресурсы в зависимости от приоритетности задач. Достигает результата при небольшом дефиците ресурсов в стандартных ситуациях.</p> <p>При возникновении производственных сбоев оперативно перераспределяет ресурсы, при этом могут возникнуть незначительные потери ресурсов.</p>
1	<p>В стандартных ситуациях может определить необходимые ресурсы для достижения цели, рационально их распределить.</p> <p>Испытывает проблемы при распределении ресурсов в условиях жестких лимитов, может допускать ошибки.</p> <p>При возникновении дефицита ресурсов сообщает о нехватке ресурсов руководителю. Самостоятельно решений о перераспределении ресурсов в условиях их дефицита не принимает. При возникновении производственных сбоев обращается за решением о перераспределении ресурсов к руководителю, самостоятельно решение принять не может.</p>
0	<p>Не способен определить необходимые ресурсы для достижения поставленных целей. Не умеет рационально распределить имеющиеся ресурсы.</p> <p>Не достигает результата при условии жестких лимитов на ресурсы. Всегда требует дополнительных ресурсов, даже если в этом нет необходимости.</p> <p>Как правило, не достигает запланированного результата при дефиците ресурсов. Может не сообщить вовремя руководству о необходимости принятия решения о перераспределении ресурсов, что приводит к большим потерям ресурсов.</p>

Далее в работе мы еще вернемся к данному примеру, рассмотрим, как и где это применить при формировании и работе с кадровым резервом.

Следует отметить, что создание модели компетенций – процесс сложный, трудоемкий, требующий наличия на предприятии сильной службы персонала, способной к исследовательской и аналитической деятельности, а так же (обязательно!) большой заинтересованности в этом руководства. А сама тема построения модели компетенций очень обширна и заслуживает быть выделенной в отдельную работу.

3.4 Порядок подбора кандидатов в кадровый резерв

3.4.1 Источники и способы выдвижения

После того как будет определено на какие должности, позиции, рабочие места нужно готовить замену, начинается предварительная работа по отбору кандидатов в кадровый резерв. Мы будем говорить о формировании внутреннего кадрового резерва. Кандидаты в резерв – это работники предприятия, имеющие высокий потенциал развития и профессионального роста, высокую степень лояльности к предприятию. Источниками формирования резерва кадров являются:

- перспективные специалисты, рекомендованные руководителями подразделений, высшим руководством;
- сотрудники, имеющие высокие оценки по результатам аттестации;
- способные молодые специалисты;
- сотрудники, предложившие свою кандидатуру сами.

Положением установлено, что выдвижение работников в кадровый резерв может осуществляться следующими способами:

- Самовыдвижение.
- Выдвижение непосредственным руководителем.
- Выдвижение работника вышестоящим руководителем.

При самовыдвижении работник подает соответствующее заявление в отдел персонала. Рекомендую «расширенный» вид заявления, в котором работник не только указывает свои личные данные, но и сообщает о своей готовности принимать участие в процедурах оценки, указывает, в каком направлении желает развиваться, каких знаний, на его взгляд, ему не хватает. Может так же указать каковы его карьерные планы. «Если человек активно презентует себя в период первичного отбора, это хороший знак» [24]. Это может говорить о его мотивации на развитие, готовности взять на себя определенные обязательства.

Кандидата может выдвинуть для прохождения конкурса в кадровый резерв его непосредственный руководитель. На самом первичном этапе отбора кроме учета формальных критериев (возраст, стаж, образование) руководителю достаточно представить краткую характеристику работника, т. е. ответ на вопрос: почему именно этот работник достоин быть кандидатом в резерв. Характеристика отражает результаты достижений в работе, качество работы, итоги аттестации, личное мнение, основанное на беседах, наблюдениях за работой и поведением человека, мнении коллег. Обязательным условием является согласие самого работника на выдвижение в кадровый резерв. Руководители подразделений формируют списки кандидатов и предоставляют их (с заявлениями работников) в отдел персонала.

Более сложной является процедура поиска и выдвижения кандидатов в резерв руководителей высшего звена, так как к ним предъявляются более высокие требования. Помимо высоких профессиональных достижений, они должны обладать высоким уровнем развития лидерского потенциала и управленческих компетенций.

И еще важный момент, который нужно отметить, это качественное информационное сопровождение процесса. Каждый работник предприятия должен знать о планируемом мероприятии, иметь возможность ознакомиться с Положением о кадровом резерве, профилями должностей, критериями отбора, видеть какие возможности развития ему могут быть предоставлены. С людьми нужно разговаривать, рассказывать им, куда и к кому они могут обратиться с интересующим их вопросом, выносить информацию, объявления, бланки заявлений на стенды и сайт завода.

3.4.2 Комплексная оценка кандидатов

На основании поступивших заявлений отдел персонала формирует *предварительный список кандидатов* в кадровый резерв. В предварительном списке желательно иметь несколько кандидатов на каждую целевую позицию,

но не меньше двух. Это позволит выбрать «лучших из лучших». Окончательное решение о включении в кадровый резерв принимается после комплексной оценки.

Все работники, вошедшие в предварительный список кандидатов в кадровый резерв, проходят процедуру оценки, соответствующую той позиции, на которую претендуют.

Главным критерием зачисления в резерв является потенциал работы на новой, вышестоящей позиции, способность к развитию.

Считаю целесообразным начать отбор с собеседования, во время которого выявляются интересующие сведения, касающиеся стремлений, потребностей, мотивов поведения и т.д., уточняется, насколько кандидат осведомлен о тех требованиях, которые будут к нему предъявлены во время отбора и подготовки в резерв. Перед собеседованием должны быть проанализированы документальные данные, это – личное дело, характеристика, данные о достижениях, результаты и выводы аттестации, автобиография и др.

Далее следует оценка с применением таких методов, как:

- оценка рабочих показателей (выполнение плана, качество продукции, объем работы);
- оценка лояльности к предприятию;
- собеседование по компетенциям (акцент – на склонность к развитию);
- тестирование, в том числе психометрическое, с целью выявления потенциала к развитию;
- мотивационный опросник;
- 360 градусов;
- метод заданной группировки работников.

На предварительном этапе отбора необходимо комплексно, более детально оценить результаты трудовой деятельности кандидата на исходной позиции, должности и на занимаемой ранее на данном предприятии.

Определить уровень развития компетенций на занимаемой должности поможет модель компетенций. Рассмотрим, как с ней работать на данном этапе. Предположим, что нам нужно оценить уровень развития компетенции «Управление ресурсами» кандидата, который на данный момент выполняет обязанности мастера (уровень 1,5), а выдвигается в резерв на должность начальника смены (уровень 2). Для оценки соответственно применим индикаторы уровней 1 (И1 – И4) и 2 (И5 – И8).

Распределим их по мере от низшего к высшему и предложим экспертам выбрать индикатор (поставить в графе напротив – галочку или крестик), характеризующий кандидата.

Пример фрагмента таблицы для оценки компетенций представлен ниже в табл. 14.

Таблица 14 - Индикаторы компетенций

Компетенция	№ индикатора	Индикаторы	Оценка
Управление ресурсами	И1	При возникновении производственных сбоев обращается за решением о перераспределении ресурсов к руководителю, самостоятельно решение принять не может.	
	И2	При возникновении дефицита ресурсов сообщает о нехватке ресурсов руководителю. Самостоятельно решений о перераспределении ресурсов в условиях их дефицита не принимает.	
	И3	Испытывает проблемы при распределении ресурсов в условиях жестких лимитов, может допускать ошибки.	
	И4	В стандартных ситуациях может определить необходимые ресурсы для достижения цели, рационально их распределить.	
	И5	При возникновении производственных сбоев оперативно перераспределяет ресурсы, при этом могут возникнуть незначительные потери ресурсов.	
	И6	Способен быстро оценить кризисную ситуацию недостатка ресурсов и оперативно перераспределить ресурсы в зависимости от приоритетности задач.	
	И7	Достигает поставленных целей при условии жестких лимитов на ресурсы.	
	И8	В любой производственной ситуации правильно определяет необходимые ресурсы для достижения цели.	

Баллы рассчитываем по схеме (табл. 15):

Таблица 15 - Схема расчета баллов проявления индикаторов компетенций

Уровень	Схема расчета балла	оценка
Оптимальный уровень для должности «начальник смены»	Проявлены все индикаторы уровня «2»	2
Промежуточный уровень	Проявлены 75 % индикаторов уровня «2»	1,75
Оптимальный уровень для должности «мастер участка»	Проявлены 50 % индикаторов уровня «2»	1,5
Промежуточный уровень	Проявлены 25% индикаторов уровня «2»	1,25
Минимально приемлемый уровень для должности «мастер»	Проявлены все индикаторы уровня «1»	1
Неприемлемый уровень	Проявлены 75 % индикаторов уровня «1»	0,75
	Проявлены 50 % индикаторов уровня «1»	0,5
	Проявлены 25 % индикаторов уровня «1»	0,25

Для большей объективности оценку компетенций можно провести, используя метод 360 градусов.

Например, предлагаем оценить кандидата Петрова П.П. непосредственному его руководителю, коллегам (двум, трем), подчиненным (трем, четырем), а так же предложить кандидату для самооценки. Полученные данные оформляем в сводную таблицу оценки компетенций кандидата Петрова П.П. Пример оформления предложен в табл. 16:

Таблица 16 - Оценка компетенций кандидата в кадровый резерв

Компетенция	Треб уровень	Оценка сверху		Оценка сбоку		Оценка снизу		Ср балл	самооценка	Выводы, рекомендации
Управление ресурсами	1,5	1,5	1,75	1,75	2	2	1,75	2	1	пользуется уважением в коллективе, самооценка занижена, ср. балл – высокий уровень
Работа в команде										

Таким способом оценим все компетенции, входящие в Модель компетенций для сотрудников производственного блока. Результаты оценки каждой компетенции всех кандидатов заносим в сводную таблицу, в которой

наглядно видно как оценили кандидата эксперты, как оценивает себя сам кандидат и каким уровнем развития компетенций должен обладать работник на данном этапе работы мастером. Пример оформления (табл. 17):

Таблица 17 – Сравнительная таблица анализ уровня компетенций среди кандидатов

Компетенции	Кандидат	Ср. оценка экспертов	Самооценка	Требуемый уровень
Управление ресурсами	Иванов И.И.	1,75	1,5	1,5
	Петров П.П.	2	1	1,5
	Кузнецов К.К.	1,5	1,75	1,5

Вывод: все кандидаты обладают достаточным уровнем развития компетенций для должности «мастер», т.е. уровень развития компетенций соответствует занимаемой ими в настоящий момент должности. Самую высокую оценку экспертов получил Петров П.П., она соответствует требованию к уровню компетенций должности «начальник смены», т.е. планируемую к замещению. Однако у Петрова П.П. занижена самооценка, что может говорить о его неуверенности, слабой мотивации и др. Требуется дополнительное психометрическое исследование. Наиболее стабильные и ровные результаты оценки у Иванова И.И.: оценка экспертов превышает необходимый уровень, самооценка совпадает с требованием. Кузнецов К.К. показал самую низкую в сравнении с другими кандидатами оценку экспертов, однако она соответствует необходимому уровню, самооценка завышена.

Напомню, что в идеале на базе моделей компетенций должен составляться индивидуальный профиль компетенций, который наряду с другими показателями входит в *профиль должности*.

3.4.3 Процедура зачисления в резерв

Отбор кандидатов в состав кадрового резерва осуществляет Комиссия по работе с кадровым резервом на основании результатов оценки. Решение о включении (или не включении) работника в список кадрового резерва

оформляется протоколом заседания Комиссии и доводится до сведения кандидата в течение десяти рабочих дней с момента принятия решения. В протоколе так же фиксируется присвоение кандидату статуса резервиста с закреплением его за конкретной позицией (или нескольких).

Комиссия может принять по каждому кандидату одно из решений:

- зачислить в кадровый резерв по итогам оценки;
- рекомендовать дополнительную подготовку;
- исключить из списка кандидатов в кадровый резерв, с указанием причины (например, наличие серьезных дисциплинарных взысканий, нарушение трудовой дисциплины и т.п.).

Список кандидатов в кадровый резерв подлежит утверждению Генеральным директором Общества.

На каждую планируемую позицию отбирается и включается в список 2 резервиста.

3.5 Организация работы с кадровым резервом

3.5.1 Подготовка резервистов

Итак, списки утверждены, кандидатам в кадровый резерв присвоены звания резервистов. Планируем работу по подготовке резервистов на целевую должность. Работа с кадровым резервом состоит из следующих этапов:

- определение потребности в развитии резервиста;
- проведение обучения и иных форм повышения квалификации резервистов;
- оценку готовности резервиста к работе в позиции, планируемой к замещению.

Для определения потребностей обучения и развития необходимо осуществить сопоставление характеристик резервиста с эталоном должности

(профилем должности) на которую планируется подготовка. Выявленные отличия должны стать основой индивидуального плана развития.

Индивидуальный план развития – это программа повышения *личной эффективности* работника, суть которой заключается в целенаправленном и комплексном развитии его профессиональных и деловых качеств [25, с. 42].

Индивидуальный план развития резервиста позволяет:

- выявить приоритетные направления развития работника;
- выявить области коррекции, ограничивающие эффективность работника на конкретном этапе;
- разработать мероприятия, которые позволят обеспечить развитие;
- обеспечить общее понимание критериев развития и правил продвижения;
- мотивировать резервиста;
- выделить необходимые ресурсы [25, с.52].

Процесс разработки плана индивидуального развития резервистов можно представить в виде схемы, предложенной на рис. 11.

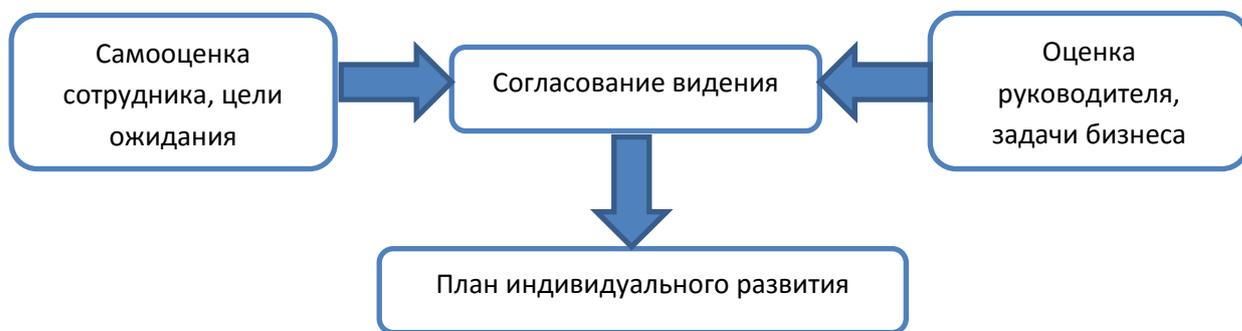


Рисунок 11 - Процесс разработки плана индивидуального развития

Планы составляются на год и содержат подробный алгоритм определенных действий по развитию нужных качеств. Планы подвижны, т.е. их можно (и даже нужно) корректировать, уточнять, дополнять, учитывая развитие резервиста, возможности предприятия, производственные условия и др. Положительно влияет на выполнение плана развития налаженная «обратная связь» от руководства и специалиста отдела персонала. «Сотрудник должен

понимать, на каком этапе развития он сейчас находится, получать правдивую информацию о собственных недоработках и потенциальных возможностях» [10].

Подготовка резервиста может происходить как с отрывом, так и без отрыва от производства, с применением таких методов, как:

- внутренние стажировки;
- временные замещения;
- инструктаж;
- закрепление за наставником;
- курсы по повышению квалификации;
- семинары, конференции;
- мастер-классы;
- самообразование.

В систему подготовки резервистов рекомендуется включать не только различные обучающие и развивающие программы, но и мероприятия, направленные на:

- развитие у «резервистов» необходимых качеств для работы на новой должности;
- укрепление положительного имиджа «резервиста»;
- придание «резервистам» определенного статуса повышающего их престижность в компании [10].

3.5.2 Оценка готовности резервистов

Контроль над ходом выполнения индивидуального плана развития и анализ производственной деятельности резервиста осуществляет руководитель подразделения, в позицию которого зачислен резервист. Считаю целесообразным, в течение всего периода подготовки осуществлять

мониторинг достижений обозначенных целей, фиксировать результаты промежуточных оценок, наблюдений, производственных результатов.

В сентябре – октябре текущего года организуется работа по детальной оценке готовности резервистов, в том числе оценке уровня компетенций для должности, на которую планируется резервист. Руководитель подразделения готовит отзывы-характеристики и отчеты о выполнении индивидуальных планов развития резервистов в Отдел персонала Общества.

Согласно Положению отдел персонала передает отчет на обсуждение Комиссии в октябре текущего года. Комиссия в течение десяти рабочих дней дает оценку каждому резервисту по следующим показателям:

- выполнение индивидуального плана развития подготовки за год, в том числе уровень развития компетенций;
- производственные показатели за год;
- оценка непосредственного руководителя.

Вернемся к модели компетенций, о которой мы уже говорили ранее в нашей работе. Рассмотрим применение модели компетенций на данном этапе. Однако, на этот раз берем для индикаторов компетенции уровня 2 (начальник смены) и уровня 3 (производственный директор). Проводим оценку компетенций по методу 360 градусов. После проведения оценки будет виден прогресс в развитии компетенций. Либо выяснится, в каких направлениях предстоит еще работа. На рисунке 12 в качестве примера приведены результаты оценки кандидата Петрова П.П.

На рисунке 12 наглядно видно, по каким компетенциям Петров П.П. уже находится на необходимом уровне, по каким превышает, а по каким уровень недостаточный для планируемой должности. В случае несоответствия уровня, не стоит принимать поспешных решений о несоответствии резервиста той должности, на которую его готовили. Прежде всего, нужно выяснить причину. Их может быть несколько, например:

- пробел в индивидуальной программе развития,

- неподходящая среда, т.е. резервист не имеет возможности продемонстрировать данную компетенцию, потому что окружающая среда не предполагает необходимости этой компетенции,

- неясность задачи, роли, т.е. работник не имеет ясного представления о своем месте на предприятии, из-за этого он не может демонстрировать нужные компетенции.

Сравнительный анализ необходим по всем позициям профилей должностей.

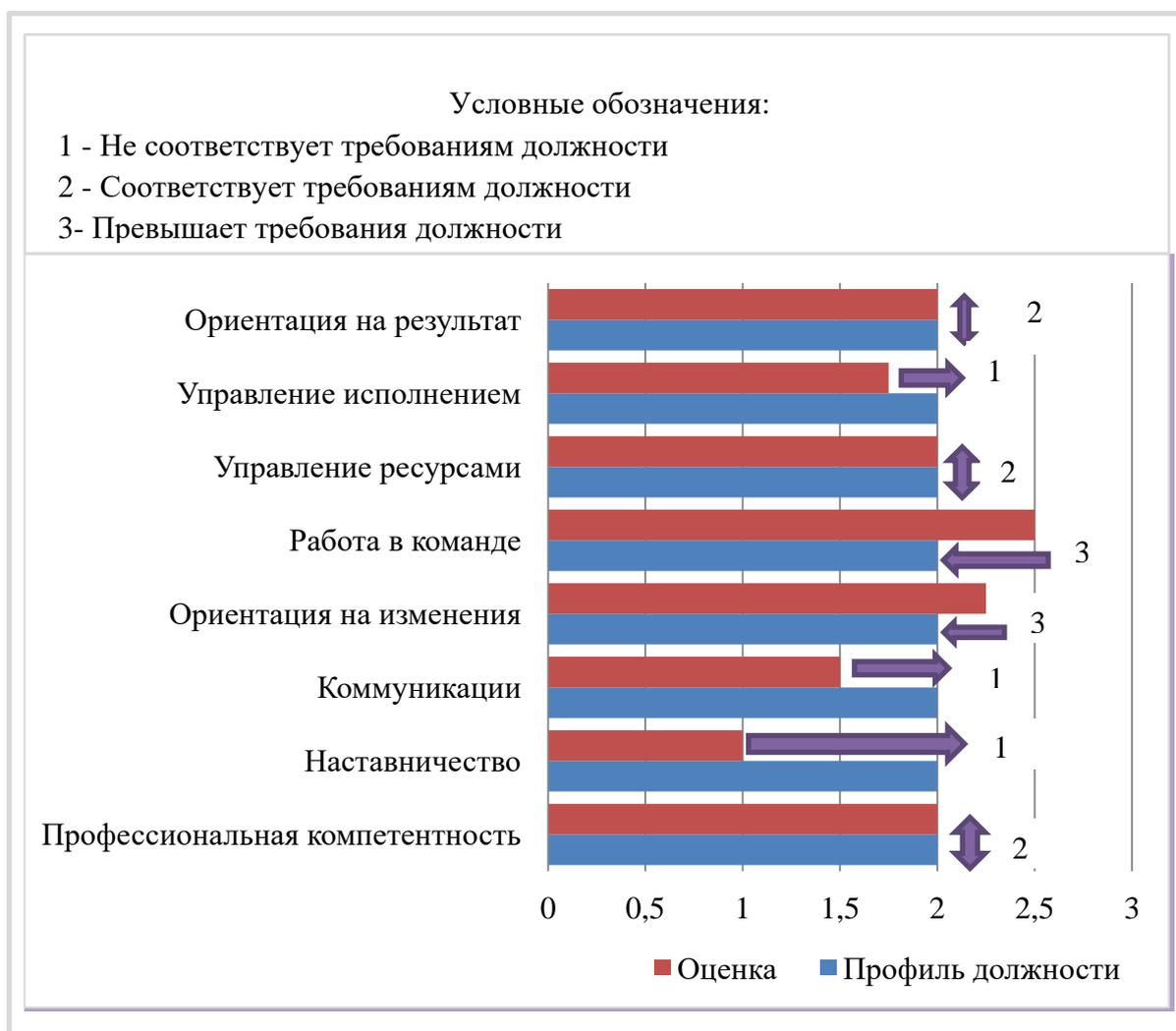


Рисунок 12 – Сравнение результата оценки и профиля должности

Итак, мы вновь вернулись к модели компетенций и профилю должности. Учитывая, что на предприятии начата работа по формированию модели компетенций, нами разработаны некоторые *рекомендации* для составления профилей должностей в соответствии с моделью корпоративных компетенций. Предлагаем следующую структуру Профиля должности:

Блок 1. Формальные требования.

Описать формальные требования к должности: возраст, образование, опыт.

Блок 2. Место в организационной структуре предприятия.

Указать зоны ответственности, связь с другими должностями и подразделениями, т.е. кому подчиняется, кто в подчинении и т.д.

Блок 3. Структура функций.

Содержит описание функционала должности. За основу можно взять должностную инструкцию.

Блок 4. Профиль компетенций.

Определяется необходимый уровень требований к компетенциям: корпоративным, профессиональным, специальным, управленческим (для руководителей среднего и высшего звена). Компетенции должны содержать индикаторы, шкалу оценки или градацию по уровням выраженности. Оформить это удобно в виде таблицы (табл. 18):

Таблица 18 - Пример оформления требования к уровням компетенций

Компетенция	Характеристика компетенции	Требуемый уровень	Описание уровня

Блок 5. Деловые и личностные качества.

Содержит требования к наличию и степени выраженности личностных особенностей, свойств и качеств работника применительно к рассматриваемой должности.

3.5.3 Продвижение кадрового резерва

По результатам оценки уровня подготовки Комиссия по работе с кадровым резервом может вынести решение о:

- готовности резервиста занять вакантную целевую должность;
- поощрении успешных резервистов, продемонстрировавших рост результативности работы и повышение уровня развития профессиональных и личностных компетенций;
- коррекции индивидуального плана развития резервиста;
- исключении из списка кадрового резерва.

При освобождении должности, на которую готовился резерв, Комиссия проводит обсуждение и выбирает более достойного из резервистов. Решение принимается на основании оценки его развития, учитываются и такие факторы, как авторитет в коллективе, зрелость и т.д. Часто выбор дается нелегко, и основывается, в конечном счете, на интуиции и опыте руководителей.

Считаем важным продумать мероприятия для резервистов, которые по результатам подготовки могли бы приступить к работе в новой должности, но вакансий на этот момент нет. Нельзя вынести решение о готовности и «поставить точку». Подготовленный резерв нужно правильно использовать. Люди повысили свой профессиональный и личностный уровень, «выросли» из своих текущих должностей, настроены на карьерное продвижение. Отсутствие ожидаемого серьезно снижает мотивацию работника, его лояльность, может даже стать причиной увольнения.

Чтобы предотвратить подобные негативные явления, необходимо формировать программы по удержанию резервистов на предприятии. В программе могут быть предусмотрены различные меры, выбор их зависит от возможностей предприятия, целостности кадровой политики. Обязателен и учет особенностей мотивации каждого резервиста. Не секрет, что материальная мотивация играет далеко не последнюю роль, поэтому надбавка к заработной плате, может быть одной из таких мер.

Однако, «те компании, которые знают о силе воздействия нематериального стимулирования, имеют больше шансов удержать свой персонал и воодушевить на активную и качественную работу» [26, с. 164-165].

Нематериальными мерами по удержанию резервистов могут быть:

- расширение зоны ответственности, добавление некоторых функций управления (например, руководство проектом);
- расширение функциональных обязанностей;
- временные замещения;
- возможность быть наставником для молодых специалистов (или вновь принятых);
- постановка новых целей;
- участие в проектах более высокого уровня.

Потребность в заботе может быть удовлетворена включением дополнительных социальных льгот.

Правильно построив работу на данном этапе, предприятие сохранит кадровый потенциал за счет удержания и дальнейшего развития перспективных резервистов, обеспечит гарантированное продвижение их на вакантные должности.

Подводя итог, подчеркнем, что правильно организованная работа с кадровым резервом является, во-первых, индикатором компетентности руководства предприятия и отдела персонала, во-вторых, залогом эффективного функционирования предприятия в целом. Реальная возможность развиваться, расти, продвигаться по карьерной лестнице внутри предприятия повышает уровень лояльности к своему предприятию, стимулирует сотрудников к повышению компетентности, формирует у людей представление о своем будущем, связанном с перспективами успешной работы на настоящем предприятии.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3А2Б	Михайловой Татьяне Романовне

Институт	социально-гуманитарных технологий	Кафедра	менеджмента
Уровень образования	бакалавриат	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Провести анализ эффективности программ КСО на предприятии – ОАО «Томский электротехнический завод».</p> <p>ОАО «ТЭТЗ» сегодня – это одно из ведущих предприятий электротехнической отрасли, ориентированное на выпуск сложной, наукоёмкой продукции единичного и мелкосерийного производства. Это 395 высококвалифицированных сотрудников, работа которых ориентирована на выполнение стратегических задач предприятий и изготовления качества продукта.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по не разглашению конфиденциальной информации». 2. Лицензии 3. ГОСТы для производимой продукции 4. Трудовой Кодекс 5. Положения об охране труда
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; 	<p>Провести анализ внутренней социальной ответственности компании.</p> <ul style="list-style-type: none"> – безопасность труда; – стабильность заработной платы; – поддержание социально значимой заработной платы; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - дополнительное медицинское и социальное страхование

- оказание помощи работникам в критических ситуациях.	-помощь работникам в критических ситуациях.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	Провести анализ внешней социальной ответственности компании. Провести мероприятия по корпоративной благотворительности.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Провести анализ на основе внутренней разработанной документации по пожарной безопасности и охране труда

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна	Старший преподаватель		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А2Б	Михайлова Татьяна Романовна		

4. Социальная ответственность

Сущность корпоративной социальной ответственности

«Социальная ответственность – ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;
- введено во всей организации».

Ключевой элемент понятия «социальная ответственность» - это осознанный, добровольный характер социально-ответственной деятельности.

Мотивами социальной ответственности предприятия являются:

1. Развитие работников предприятия позволяет избежать текучести кадров.
2. Увеличение роста производительности труда.
3. Улучшение репутации предприятия.
4. Стабильное и устойчивое развитие предприятия.
5. Сохранения социальной стабильности в коллективе.

Сегодня ОАО «ТЭТЗ» - это группа людей, а именно организация, ориентированная на выпуск сложной, наукоёмкой продукции единичного и мелкосерийного производства. Наряду с традиционной номенклатурой завод активно осваивает новые перспективные виды продукции, пользующиеся спросом на рынке. Уровень технологических процессов, применяемых при производстве продукции и оказании услуг, обеспечивает соответствие всем требованиям ГОСТов и ТУ на изделия.

Миссия Общества: Быть жизненно необходимым для предприятий и других отраслей экономики в области производства конкурентоспособной

электротехнической продукции с целью получения прибыли, способствующей интересам развития предприятия, ОАО «Научно – производственной корпорации «Уралвагонзавод», Томской области, улучшению качества жизни работников предприятия и членов их семей.

Направления деятельности:

1. Разработка, изготовление и испытание двигателей постоянного тока, асинхронных двигателей, электромашинных усилителей, статических преобразователей тока, изделий специального исполнения.

2. Производство и реализация электротехнической продукции.

3. Проведение испытаний электротехнических изделий.

4. Ремонт, внедрение электротехнических изделий.

5. Проектирование оснастки и нестандартного оборудования (пресс-форм, кокилей, проектирование штампов, кондукторов и прочей технологической оснастки).

6. Услуги промышленного характера по изготовлению электротехнической продукции и полуфабрикатов.

7. Изготовление метизов (болты, гайки, винты).

8. Литейное производство (литье под давлением, литье в кокиль, литье по выплавляемым моделям).

9. Изготовление: наконечников, лепестков, скоб, хомутов.

Социальная ответственность для ОАО «ТЭТЗ» - это необходимая составляющая построения успешного и устойчивого бизнеса. Предприятие уделяет большое внимание социальной политике. Одним из приоритетов деятельности ОАО «ТЭТЗ» на протяжении последних лет является формирование статуса социально-ориентированного предприятия. Для этих целей на предприятии разработан достаточно широкий социальный пакет для работников, который постоянно дополняется новыми видами поддержки. *К примеру:* заводчане получили возможность отдохнуть в санатории Крымского побережья за счет средств работодателя.

В 2014 году была проведена специальная оценка условий труда 45 рабочих мест. Данная проверка на предприятия проводится ежегодно. Основные гарантии и компенсации установлены коллективным договором. Коллективный договор регулирует социально-трудовые отношения между Работодателем и работниками.

Анализ эффективности программ КСО предприятия

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании. Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структура стейкхолдеров организации представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Работники и профсоюзы	Общественность и местные сообщества
Потребители и поставщики	Органы государственной власти
Инвесторы и кредиторы	Учебные заведения г. Томска
Заказчики	Конкурирующие и другие компании

Каждая группа стейкхолдеров выполняет свои функции в больше или меньшей степени. Влияние прямых стейкхолдеров значительно больше, чем косвенных.

Определение элементов программы КСО

Основным документом, регулирующим социально-трудовые отношения ОАО «ТЭТЗ» является Коллективный договор. Он состоит из 10 разделов и 17 страниц. Все положения Договора разработаны в соответствии с действующим

законодательством Российской Федерации. Предприятие строит свои отношения с сотрудниками на принципах:

- сотрудничества, уважения интересов друг друга, стремления к достижению компромиссных решений;
- соблюдения норм Трудового кодекса Российской Федерации (далее по тексту – ТК РФ), других нормативно-правовых актов и Коллективного Договора;
- равноправия и полномочности представителей сторон;
- добровольного принятия обязательств;
- реальности обеспечения принимаемых обязательств.

Социальная ответственность предприятия отражает отношения высшего руководства, профсоюза и работников. Профсоюзам отводится значительная роль, руководство учитывает мнение профсоюзного комитета:

- по формированию и расходованию фондов в части, направляемой на экономическое стимулирование и социальное развитие;
- по штатному расписанию, размеру должностных окладов;
- по вопросам ликвидации, реорганизации, сокращения численности или штатов;
- по определению новых направлений деятельности, созданию новых производств (участков, цехов), перепрофилированию и ликвидации производственных структур;
- по утверждению правил внутреннего трудового распорядка, положения об оплате труда и других положений, касающихся интересов работников.

Права и функции профсоюзного комитета:

1. Профсоюзный комитет Предприятия осуществляет надзор и контроль соблюдения работодателем трудового законодательства и иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, выполнения им условий Договора; выявляет, выражает и защищает законные интересы работников Предприятия.

2. Профком обязуется содействовать эффективной работе Предприятия присущими профсоюзам методами и средствами.

3. Профсоюзный комитет имеет право участвовать в урегулировании трудовых споров через своих полномочных представителей в комиссии по трудовым спорам.

Работодатель гарантирует Профсоюзному комитету получение необходимой информации по любым социально-трудовым, а также экономическим вопросам, за исключением вопросов, относящихся к коммерческой и государственной тайне в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Одним из обязательств работодателя является гарантия создания условий для профессионального роста работников. С этой целью предприятие:

- организует на Предприятии систему профессиональной подготовки персонала, чтобы каждый работник имел возможность повысить квалификацию по своей специальности;

- организует обучение вновь поступающих работников, переподготовку и обучение работников вторым профессиям на Предприятии;

- организует работу с резервом кадров с целью формирования контингента высококвалифицированных и подготовленных к руководящей работе кадров;

- организует обучение, повышение квалификации работников за счет средств Предприятия в образовательных и иных учреждениях (семинары, курсы и т.п.).

Важный аспект социальной политики – это политика в области молодежи.

Работодатель обязуется создавать благоприятные условия для сочетания трудовых обязанностей молодых работников с возможностью продолжения образования, повышения квалификации и профессионального развития, а также гарантии для работников, совмещающих работу с учебой.

Социальная ответственность по оплате труда. На предприятии установлена минимальная заработная плата за труд работника, полностью отработавшего норму рабочего времени в нормальных условиях. В величину минимального размера оплаты труда не включаются компенсационные, стимулирующие и социальные выплаты. Минимальный размер оплаты труда не может быть ниже размера, установленного федеральным законом, областным (территориальным), отраслевыми соглашениями и иными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

Выполняются социальные обязательства по использованию рабочего времени и предоставлению времени отдыха.

Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 календарных дней. Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю.

При направлении в служебную командировку работнику на основании оправдательных документов возмещаются фактические расходы по проезду, по найму жилого помещения, расходы, связанные с проживанием вне места постоянного жительства (суточные), оплате общественного транспорта в размере, предварительно согласованном с Работодателем.

Имеются гарантии и компенсации по возмещению вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением трудовых обязанностей, регулируется Федеральным законом от 24.07.98г. № 125–ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний принимаемыми в соответствии с ним правовыми актами».

Затраты на лечение работника сверх сумм, причитающихся в рамках социального страхования от несчастных случаев на производстве, получившего травму при исполнении трудовых обязанностей, могут быть компенсированы Предприятием в зависимости от тяжести увечья и вины Предприятия по письменному заявлению работника. Работодатель расходует средства

государственного социального страхования, направляемые на санитарно-курортное обслуживание работников и членов их семей в соответствии с нормативами, определяемыми исполнительным органом Фонда социального страхования РФ на календарный год.

Для обеспечения контроля за правильным начислением и своевременной выплатой пособий по социальному страхованию, проведением оздоровительных мероприятий образовывается комиссия по социальному страхованию из представителей Работодателя и Профкома.

С целью обеспечения безопасных условий труда и улучшения экологической обстановки на производстве, создания бытовых условий, отвечающих современным требованиям санитарии и эстетики Работодатель обязуется осуществлять комплекс мероприятий по охране труда на Предприятии.

Реализовать мероприятия по обеспечению необходимых условий и охраны труда в соответствии с планом, разработанным по итогам аттестации рабочих мест согласно Рекомендациям по планированию мероприятий по охране труда. Регулярно проводить обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказанию первой помощи пострадавшим на производстве, проведение инструктажа по охране труда, стажировки на рабочем месте и проверки знаний требований охраны труда. В Обществе действует система добровольного медицинского страхования, оказывается материальная помощь в сложных жизненных ситуациях, а также при вступлении в брак, рождение детей. Для ветеранов Общества проводятся праздничные мероприятия ко Дню Победы, Дню старшего поколения.

Затраты на программы КСО

Распределение бюджета на социальные программы зависит от объема социального пакета. Затраты на социальные программы представлены в таблице 20.

Таблица 20 - Затраты на реализацию социальных программ

Наименование статьи затрат	Затраты по годам		
	2013	2014	Отклонение, %
Компенсация затрат на найм жилья	1 148 000,00	1 130 000,00	98
Материальная помощь при уходе на пенсию	366 801,43	24 494,40	7
Материальная помощь в связи со смертью	42 500,00	43 000,00	101
Материальная помощь в связи с рождением ребёнка	7 500,00	15 000,00	200
Материальная помощь к отпуску	244 606,00	302 688,00	124
Материальная помощь при регистрации брака	12 500,00	15 000,00	120
Материальная помощь на лечение	2 500,00	5 650,00	226
Материальная помощь к юбилею	0,00	0,00	0
Пособие по уходу за детьми до 3-х лет	5 754,53	5 553,63	96
На погребение	17 278,00	0,00	0
Возмещение % по ипотечному кредиту	432 841,07	1 094 894,75	253
Компенсация расходов за посещение ребёнком ДОУ	349 500,00	372 000,00	106
Добровольное медицинское страхование	659 300,00	489 300,00	74
Спортивно – оздоровительные мероприятия	519 813,00	467 657,12	90
Путёвки в детские оздоровительные учреждения	80 253,25	26 733,75	33
Проведение праздничных мероприятий для ветеранов, материальная помощь ветеранам завода	85 800,00	83 592,02	97
Корпоративные мероприятия для работников	415 821,12	689 955,08	166
Мероприятия, связанные с празднованием 70-летия завода	1 148 414,28	0,00	0
ИТОГО	5 541 194,68	4 765 518,75	86

В среднем, социальный пакет в расчете на одного работающего в месяц в 2014 году составил *1 045 рублей*.

Сотрудники стараются формировать корпоративную культуру, проводить для заводчан праздничные мероприятия. Важно, чтобы люди снова

почувствовали себя частью коллектива, чтобы у них сохранялось и крепло желание работать вместе.

Ожидаемая эффективность программ КСО

Программа «Социальная ответственность» соответствует целям предприятия. Преобладает внутреннее КСО. Все программы КСО полностью охватывают интересы стейкхолдеров. Реализуя программы КСО фонд получает: социально-ответственное поведение - фирма заботится о сотрудниках компании, стимулирующие надбавки дают больше стимула для качественной и творческой работы сотрудников.

Делая вывод, можно сказать, что корпоративная социальная ответственность — это не просто ответственность компании перед людьми, организациями, с которыми она сталкивается в процессе деятельности, перед обществом в целом, не просто набор принципов, в соответствии с которыми компания выстраивает свои бизнес-процессы, а философия организации предпринимательской и общественной деятельности, которых придерживаются компании, заботящиеся о своем развитии, обеспечении достойного уровня жизни людей, о развитии общества в целом и сохранение окружающей среды для последующих поколений.

Заключение

Работа «Современные подходы к формированию кадрового резерва» содержит теоретический и практический материал по теме. В теоретической части исследованы преимущества, цели, задачи, принципы и источники формирования резерва, подробно рассмотрены этапы работы, методы подготовки и оценки готовности резерва. Теория выстроена в логичной последовательности, с опорой на труды ученых и практиков в области управления персоналом и экономики предприятий.

Итогом дипломной работы является описание современных подходов к формированию модели кадрового резерва на примере проектирования модели кадрового резерва на ОАО «ТЭТЗ». Цель достигнута через последовательное решение поставленных задач. Работа содержит исследования, разработки, рекомендации для практического применения технологии формирования кадрового резерва на предприятии. Для регламентирования работы по формированию кадрового резерва нами был разработан проект Положения о кадровом резерве на ОАО «ТЭТЗ». В проекте отражены цели и задачи резерва, его структура, источники, расписана поэтапно процедура формирования кадрового резерва от приказа генерального директора до назначения на планируемые к замещению позиции, подробно определены зоны ответственности при формировании и работе с резервом. В ходе работы был проведен анализ структуры персонала ОАО «ТЭТЗ», на основе анализа определена потребность в кадровом резерве, разработана схема процесса формирования кадрового резерва на ОАО «ТЭТЗ», дан ряд рекомендаций по планированию кадрового резерва, определению должностей кадрового резерва, оценке компетенций, оформлению профиля должности, организации работы по подготовке и продвижению резерва и др. Все рекомендации разработаны на основе глубокого изучения вопросов, их тщательной проработки с целью выделения наиболее значимых аспектов и их адаптации к условиям конкретного предприятия.

Материалы, представленные в работе, имеют практическую направленность и могут быть полезными и для других предприятий, решивших организовать работу с кадровым резервом.

Считаю тему данной квалификационной работы актуальной, интересной и полезной в практическом применении. Выражаю уверенность, что следование рекомендациям, изложенным в работе, поможет предприятию совершенствовать работу по управлению персоналом, сделать ее комплексной и систематичной, и, как следствие, выйти на лидирующие позиции среди заводов города Томска.

Список публикаций студента

1. Krinitcyna Z.V., Kopilevitch V.V., Mikhailova T.R. Downshifting: Escaping the Rat Race // Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: Regional Development to Global Economic Growth .International Business Information Management Association (IBIMA) 2016г.с .112-117.
2. Mikhaylova T.R., Gasparyan G.A. MOTIVATION SYSTEM PECULIARITIES // Journal of Economics and Social Sciences. – 2014. – № 5.
3. Михайлова Т.Р. Управление трудовыми ресурсами с элементами информационных технологий в современном производстве // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов II Международной конференции «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине»/ Часть II / под ред. О.Г.Берестневой, О.М.Гергет; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – С. 124-127.
4. Михайлова Т.Р. Социальные сети в работе менеджера по персоналу // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов II Международной конференции «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине»/ Часть II / под ред. О.Г.Берестневой, О.М.Гергет; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – С. 250-253.
5. Михайлова Т.Р. Высвобождение персонала с использованием аутплейсмента. // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XII Всероссийской научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования» / под ред. Г.А. Барышевой, Л.М. Борисовой. Томский политехнический университет. В 2-х т. – Т. II. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – С. 83-87.

6. Михайлова Т.Р. Особенности построения системы мотивации // Проблемы управления рыночной экономикой (менеджмент, маркетинг, управление человеческими ресурсами, финансы, инвестиции, экономика, отраслевая экономика, региональная экономика): межрегиональный сборник научных трудов / под ред. И.Е. Никулиной, Л.Р. Тухватулиной, Е.В. Стариковой; Томский политехнический университет. – Вып. 15, том 2. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – С. 164-166.

7. Будько А.А., Михайлова Т.Р. Аэройога, как процесс обучения студентов в рамках лечебной физкультуры // Физическая культура и спорт на современном этапе: проблемы, поиски, решения: Материалы Всероссийской научно–практической конференции – Томск: ТПУ, 2015. – С. 198-201.

Список использованных источников

1. Михайлова Т.Р. Управление трудовыми ресурсами с элементами информационных технологий в современном производстве. - [Электронный ресурс] - Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов II Международной конференции «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине»/ Часть II / под ред. О.Г.Берестневой, О.М.Гергет; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 364 с. - URL: http://portal.tpu.ru/appnews/files/13443/sbornik_1chast
2. Михайлова Т.Р. Высвобождение персонала с использованием аутплейсмента. - [Электронный ресурс] - Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XII Всероссийской научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования» / под ред. Г.А. Барышевой, Л.М. Борисовой. Томский политехнический университет. В 2-х т. – Т. II. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 498 с. - URL: <http://portal.tpu.ru:7777/science/konf/economics/Trudi/sbornik2015>
3. Литвинюк А.А. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А.А.Литвинюка.- М.: Издательство Юрайт, 2012. – 434 с. – Серия: Бакалавр.
4. Фёдорова Н.В. Управление персоналом организации: учебник / Н.В.Фёдорова, О.Ю.Минченкова. – М.: КНОРУС, 2011. – 536 с.
5. Иванкина Л.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.И.Иванкина; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 260 с.
6. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник, 2-е изд., перераб. и доп. – М., Издательство «Альфа – Пресс», 2008 – 944 с.

7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я.Кибанова.- 4-е изд., доп. и перерб.- М.: ИНФРА-М, 2014. – 695 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).

8. Петрова Елена Валерьевна . Кадровые резервы – это... Формирование кадрового резерва. Работа с кадровым резервом. [Электронный ресурс] - URL: <http://m.fb.ru/article/143038/kadrovyie-rezervyi---eto-formirovanie-kadrovogo-rezerva-rabota-s-kadrovyim-rezervom>, свободный. - Загл. с экрана. - Яз. рус.

9. Самоукина Н. Настольная книга директора по персоналу: полное практическое руководство/ Н.Самоукина. – 2-е изд., доработ. и доп. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. - 331 с. – (Психология бизнеса).

10. Екомасов В.В. Создаем кадровый резерв. [Электронный ресурс] - Издательская группа «Дело и сервис», URL: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=23532>, свободный. - Загл. с экрана. - Яз. рус.

11. Анализ и оценка кадрового резерва. Журнал «Директор по персоналу» № 9, 2015 [Электронный ресурс] - URL: <http://www.hr-director.ru/article/65699-qqq-15-m9-analiz-i-otsenka-kadrovogo-rezerva>. - Загл. с экрана. - Яз. рус.

12. О компании. [Электронный ресурс] - Официальный сайт Томского электротехнического завода. URL: <http://tetz.ru/about/>, свободный. - Загл. с экрана. - Яз. рус.

13. Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.: ил. – (Серия «Учебное пособие»).

14. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник для вузов / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 444 с. – Серия : Бакалавр. Углубленный курс.

15. Лановенко Е. Работа с кадровым резервом. [Электронный ресурс] - портал ИД «МЕДИА-ПРО», URL: <http://hrliga.com/index.php?id=293&module=profession&op=view/>, свободный. - Загл. с экрана. – яз. Рус.

16. Цимерман Г. Что включает в себя положение о кадровом резерве. Журнал «Кадровое дело» 6 января 2015 г.,_[Электронный ресурс] – ООО «Актион кадры и право», URL: <http://www.kdelo.ru/qa/119272-chto-vklyuchaet-v-sebya-polojenie-o-kadrovom-rezerve>. Загл. с экрана. - Яз. рус.
17. Тихенко Л. Положение о кадровом резерве. [Электронный ресурс] - URL: <http://tihenkolv.ru/kadrovyyj-rezerv/polozhenie-o-kadrovom-rezerve.html>, свободный. - Загл. с экрана. - Яз. рус.
18. Яковлев А.Я. Кадровый резерв как элемент системы работы с персоналом: дис. канд. экон. наук: 08.00.05/А.Я.Яковлев; ГОУ ВПО Рос. экон. акад. им. Г.В.Плеханова. М., 2006.- 150 с.: ил.
19. Резерв кадров: планирование, отбор, развитие и оценка: монография / А.А.Дульзон, О.М.Васильева, И.В.Волостнов, Л.А.Истигечева; под общ. ред. проф. А.А.Дульзона. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 292 с.: ил. – Библиогр.: 103 назв.
20. Пахлова И. В. Профилирование должностей как инструмент повышения эффективности системы управления персоналом организации // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). — Казань: Бук, 2014. — 230 с.
21. Лайл М.Спенсер-мл. и Сайн М.Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М: НИРРО, 2005. – 384 с.
22. Ефремова Н. Ф. Компетенции в образовании: формирование и оценивание. / М.: Изд-во «Национальное образование», 2012. 416 с.
23. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. / М.: НИРРО, 2008. 240 с.
24. Юркина Е. Нужно срочно сформировать кадровый резерв. /«Директор по персоналу», №5, 2013 [Электронный ресурс] / сайт компании Energy Consulting - URL: <http://www.ec-group.ru/press/press/detail.php?ID=2034>. Загл. с экрана. - Яз. рус.

25. Краснова Н.В. Развитие персонала компании: практическое пособие / Н.В.Краснова. – М.: Московская финансово – промышленная академия, 2011. – 96 с. (Кадровый бестселлер)

26. Михайлова Т.Р. Особенности построения системы мотивации. - [Электронный ресурс] - Проблемы управления рыночной экономикой (менеджмент, маркетинг, управление человеческими ресурсами, финансы, инвестиции, экономика, отраслевая экономика, региональная экономика): межрегиональный сборник научных трудов / под ред. И.Е. Никулиной, Л.Р. Тухватулиной, Е.В. Стариковой; Томский политехнический университет. – Вып. 15, том 2. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 484 с. – URL http://portal.tpu.ru:7777/departments/kafedra/men/nir/Tab1/URN_15_tom2.pdf

27. Михайлова Т.Р. Социальные сети в работе менеджера по персоналу - [Электронный ресурс] - Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XII Всероссийской научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования» / под ред. Г.А. Барышевой, Л.М. Борисовой. Томский политехнический университет. В 2-х т. – Т. II. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 498 с. - URL: <http://portal.tpu.ru:7777/science/konf/economics/Trudi/sbornik2015>

Приложение А Положение о кадровом резерве ОАО «ТЭТЗ»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет порядок формирования и развития кадрового резерва Акционерного Общества «Томский электротехнический завод» (далее по тексту – Общество).

1.2. Работа по формированию кадрового резерва проводится в соответствии с Кадровой политикой общества и Стратегического плана развития Общества.

1.3. Целью настоящего Положения является регламентирование процесса формирования и развития кадрового резерва Общества.

1.4. Положение вступает в силу с даты его утверждения генеральным директором Общества.

1.5. Цели и задачи, решаемые формированием кадрового резерва:

Цели:

- обеспечение преемственности и устойчивости управления предприятием и его подразделениями;
- пополнение состава высококвалифицированными кадрами;
- продвижение работников, имеющих способности и потенциал развития;
- эффективное использование трудового потенциала работников;
- обеспечение непрерывности производственного процесса;
- закрытие вакансий и внеплановое замещение в короткий срок;
- повышение качества менеджмента.

Задачи:

- выявить работников, имеющих потенциал к развитию;
- прогнозировать продвижение работника;
- мотивировать работника к развитию;
- сократить адаптационный период работника на новом месте;

- создать условия для развития кандидатов в кадровый резерв и резервистов;

- предотвратить утечку ценных и опытных работников, талантливых молодых специалистов, наиболее способных и энергичных кадров путем предложения им ясной и взаимовыгодной перспективы карьерного и личностного роста.

1.6. Организацию работы по формированию кадрового резерва осуществляет Отдел персонала Общества совместно с руководителями соответствующих заинтересованных структурных подразделений предприятия и Комиссия по работе с кадровым резервом (далее по тексту – Комиссия).

1.7. Служебной запиской директора отдела персонала определяется:

- структура кадрового резерва;
- сроки формирования кадрового резерва;
- рекомендуемый состав Комиссии.

1.8. В состав Комиссии могут входить: директор отдела персонала, специалист отдела персонала, руководители отделов, мастера участков, цехов, председатель (или заместитель) профсоюза.

1.9. Термины, используемые в настоящем Положении:

- *Кадровый резерв* – это группа работников, подготовленных по специальным программам в соответствии с требованиями, утвержденными Комиссией по работе с кадровым резервом.

- *Комиссия по работе с кадровым резервом* – это орган, созданный для формирования кадрового резерва. Комиссия способствует устранению субъективизма при включении работника в список кадрового резерва.

- *Кандидат в кадровый резерв* – это работник, претендующий быть включенным в кадровый резерв.

- *Резервист* – это работник, который по решению Комиссии включен в кадровый резерв.

1.10. Должности и позиции, на которые может готовиться кадровый резерв:

- руководители высшего звена;
- руководители среднего звена;
- руководители низшего звена, мастера;
- руководители и специалисты служб;
- рабочие специальности.

1.11. Структуру резерва ежегодно определяет (а так же при необходимости изменяет) Комиссия с учетом прогноза на ближнюю и дальнюю перспективу.

1.12. Кадровый резерв формируется двух видов:

1. *Перспективный* – работники, получившие высокие результаты оценки, но не соответствующие в полной мере другим критериям (п.2.9.) Эти работники в перспективе могут претендовать на занятие позиций в резерве в случае, если остальные критерии будут удовлетворять требованиям или возникнет вакантное место в основном резерве.

2. *Основной* – работники, зачисляемые в кадровый резерв на занятие определенных позиций и имеющие высокие показатели по всем выделенным критериям.

1.13. Формирование кадрового резерва проводится ежегодно в октябре текущего года.

1.14. Кадровый резерв формируется с учетом структуры предприятия по подразделениям, на конкретные позиции в соответствии со штатным расписанием.

1.15. Основанием для начала формирования кадрового резерва являются:

- настоящее Положение;
- служебная записка за подписью директора отдела персонала Общества Генеральному директору Общества.

2. Порядок подбора кандидатов в кадровый резерв

2.1. Кадровый резерв Общества формируется из внешних и внутренних источников.

2.2. Внешними источниками кадрового резерва могут быть выпускники учебных заведений и кандидаты, которые не прошли отбор, но их резюме состоят на высоких позициях в рейтинге кандидатов. Система найма регламентирована Положением о подборе и найму персонала Общества.

2.3. Настоящее Положение определяет формирование кадрового резерва из внутренних источников, т. е. персонала Общества.

2.4. Порядок формирования кадрового резерва:

- составление прогноза предполагаемых изменений в составе персонала (отдел персонала совместно с руководителями подразделений);
- предварительный отбор кандидатов в кадровый резерв;
- получение информации о профессиональных и личных качествах кандидата на основании оценки;
- формирование состава кадрового резерва.

2.5. Выдвижение работников в кадровый резерв осуществляется следующими способами:

1. *Самовыдвижение.* Работник сам может заявить о своем желании. Для этого он должен подать заявление начальнику отдела персонала. Бланк заявления прилагается (Приложение 1)

2. *Выдвижение непосредственным руководителем.* Выдвижение работника в кадровый резерв осуществляется после экспертной оценки кандидата руководителем и только с согласия самого работника. Работник подтверждает свое согласие, направив заявление начальнику отдела персонала. Бланк заявления прилагается (Приложение 2) .

3. *Выдвижение работника вышестоящим руководителем.* Работник так же подтверждает свое согласие, направив заявление начальнику отдела персонала. Бланк заявления в Приложении 2 .

2.6. При выдвижении кандидатуры в резерв, учитываются следующие критерии:

- опыт работы, стаж не менее 5 лет;
- возраст от 25 до 40 лет;
- образование (для руководящих должностей – высшее обязательно);
- знание специфики производства;
- профессиональные достижения;
- отсутствие претензий к качеству изготавливаемой продукции;
- стремление к развитию;
- способность и желание обучаться;
- личные качества (целеустремленность, работоспособность, дисциплинированность, ответственность, исполнительность, аккуратность, пунктуальность и т.д.);
- деловые качества (владение современными методами управления, умение завоевывать и поддерживать авторитет, высокая требовательность к себе и другим и т.д.);
- соблюдение техники безопасности;
- результаты последней аттестации.

2.7. На основании поступивших заявлений формируется *предварительный* список кандидатов в кадровый резерв.

2.8. Все работники, вошедшие в предварительный список кандидатов в кадровый резерв, проходят процедуру оценки, соответствующую той позиции, на которую претендуют.

2.9. Оценка состоит из следующих методов:

1. Изучение личного дела, анкетных данных.
2. Оценка непосредственным руководителем эффективности работы, профессиональной компетенции и личностных качеств (характеристика)
3. Оценка рабочих показателей (выполнение плана, качество продукции, объем работы) .

4. Оценка лояльности к предприятию,
5. Собеседование.
6. Тестирование.
7. Экспертная оценка коллег, руководителя по методу 360 градусов.

2.10. Отбор кандидатов в состав кадрового резерва осуществляет Комиссия по работе с кадровым резервом на основании результатов оценки. Решение о включении (или не включении) работника в список кадрового резерва оформляется протоколом заседания Комиссии и доводится до сведения кандидата в течение десяти рабочих дней с момента принятия решения. В протоколе так же фиксируется присвоение кандидату статуса резервиста с закреплением его за конкретной позицией (или нескольких).

2.11. Комиссия может принять по каждому кандидату одно из решений:

- зачислить в кадровый резерв по итогам оценки;
- рекомендовать дополнительную подготовку;
- исключить из списка кандидатов в кадровый резерв, с указанием причины (например, наличие серьезных дисциплинарных взысканий, нарушение трудовой дисциплины и т.п.).

2.12. Список кандидатов в кадровый резерв подлежит утверждению Генеральным директором Общества.

2.13. На каждую планируемую позицию отбирается и включается в список 2 резервиста.

3. Организация работы с кадровым резервом

3.1. Работа с кадровым резервом состоит из следующих этапов:

- определение потребности в развитии резервиста;
- проведение обучения и иных форм повышения квалификации резервистов;
- оценку готовности резервиста к работе в позиции, планируемой к замещению.

3.2. Для каждого резервиста разрабатывается план индивидуальной подготовки. На его основании выбираются формы и направления работы.

3.3. План подготовки разрабатывается совместно резервистом, специалистом отдела персонала и руководителем того подразделения, в которое планируется замещаемая позиция. Утверждается план заместителем генерального директора по персоналу, правовым и общим вопросам в срок, не превышающий 1,5 месяца со дня утверждения работника в списке кадрового резерва рабочих Общества.

3.4. Подготовка резервиста может происходить как с отрывом, так и без отрыва от производства, с применением таких методов, как:

- внутренние стажировки;
- временные замещения;
- инструктаж;
- закрепление за наставником;
- курсы по повышению квалификации;
- семинары, конференции;
- мастер-классы;
- самообразование.

3.5. В соответствии с планами индивидуальной подготовки Комиссия совместно с отделом персонала определяет:

1. потребность в обучении и развитии;
2. формирует план работы с кадровым резервом Общества, который

включает:

- план обучения, в том числе повышение квалификации на курсах, получение дополнительного образования;
- закрепление за резервистами наставников;
- план внутренних стажировок;
- сроки и формы подведения итогов годового цикла подготовки резервистов.

3.6. Контроль над ходом выполнения плана индивидуальной подготовки анализ производственной деятельности резервиста осуществляет руководитель подразделения, в позицию которого зачислен резервист.

3.7. Резервист представляет руководителю письменный отчет о выполнении плана индивидуальной подготовки в сентябре текущего года.

3.8. Руководитель подразделения, в которое готовятся резервисты, подает отзывы-характеристики и отчеты о выполнении плана индивидуальной подготовки резервистов в Отдел персонала Общества.

3.9. Отдел персонала передает отчет на обсуждение Комиссии в октябре текущего года.

3.10. Комиссия в течение десяти рабочих дней дает оценку каждому резервисту по следующим показателям:

- выполнение плана индивидуальной подготовки за год;
- производственные показатели за год;
- оценка непосредственного руководителя.

3.11. По результатам оценки уровня подготовки Комиссия может вынести решение о:

- готовности резервиста занять вакантную целевую должность;
- поощрении успешных резервистов, продемонстрировавших рост результативности работы и повышение уровня развития профессиональных и личностных компетенций;
- коррекции плана индивидуальной подготовки резервиста;
- исключении из списка кадрового резерва.

3.12. Резервисты, неудовлетворительно выполнившие план индивидуальной подготовки или отрицательно проявившие себя, подлежат исключению из состава кадрового резерва.

3.13. Для исключения резервиста из кадрового резерва руководитель готовит служебную записку, в которой указывает причину для исключения

резервиста. Служебная записка согласовывается с директором отдела персонала и передается на рассмотрение генеральному директору Общества.

3.14. В период прохождения подготовки по программе кадрового резерва сотрудник может отказаться от участия в программе.

3.15. В октябре – ноябре текущего года Комиссия обновляет и утверждает состав кадрового резерва на следующий год.

3.16. При очередном пересмотре списков кадрового резерва, в первую очередь в него включаются действующие резервисты.

3.17. Эффективность работы с кадровым резервом за отчетный период оценивается следующими показателями (критериями):

- степень сформированности (укомплектованности) кадрового резерва:

$$\frac{\text{численность резерва, чел.}}{\text{необходимое количество должностей резерва, ед.}} \times 100 = \text{степень укомплектованности, \%} \quad (1)$$

- степень передвижения на планируемые должности:

$$\frac{\text{численность резерва, чел.}}{\text{необходимое количество должностей резерва, ед.}} \times 100 = \text{степень укомплектованности, \%} \quad (2)$$

- текучестью кадрового резерва рабочих, определяемой как доля кандидатов из резерва, покинувших предприятие:

$$\frac{\text{количество уволившихся из резерва, чел.}}{\text{численность резерва, чел.}} \times 100 = \text{текучесть резерва, \%} \quad (3)$$

- средним сроком пребывания в кадровом резерве до занятия планируемых позиций:

$$\frac{\text{среднее число лет между зачислением в резерв и занятием вышестоящей позиции, лет.}}{\text{общее число этих работников, чел.}} = \text{средний срок пребывания, лет} \quad (4)$$

- готовностью кадрового резерва:

$$\frac{\text{количество работников резерва, прошедших обучение, чел.}}{\text{численность резерва, чел.}} \times 100 = \text{готовность резерва, \%} \quad (5)$$

- эффективностью подготовки работников внутри предприятия, которая определяется сравнением доли освободившихся в течение анализируемого периода позиций, занятых из кадрового резерва, и доли принятых из внешних источников.

3.17. Контроль над работой с кадровым резервом; организационную, координирующую и методическую функции по работе с кадровым резервом осуществляет Отдел персонала Общества.

4. Порядок назначения резервиста на новую позицию

4.1. Назначение на позицию происходит после включения кандидата в состав кадрового резерва при появлении вакансии.

4.2. Для назначения на вакантную позицию Комиссия рассматривает итоги (за год, промежуточные) по каждому резервисту, который готовился на данную позицию.

4.3. При необходимости Комиссия может рекомендовать проведение дополнительной оценки.

4.4. Решение о назначении резервиста на вакантную позицию оформляется протоколом и направляется на утверждение Генеральному директору Общества.

4.5. При отсутствии на момент окончания подготовки резервистов открытых целевых позиций применяются меры по удержанию кадров:

- организация временных замещений на период отпуска, болезни и другие;
- возможность стать наставником для менее опытных рабочих или молодых сотрудников;
- предоставление дополнительных социальных льгот.

5. Ответственность за формирование и работу с кадровым резервом

5.1. Отдел персонала Общества несет ответственность за:

- организацию работы по формированию кадрового резерва (сентябрь – ноябрь текущего года);
- организацию разработки плана работы с кадровым резервом, включая планы индивидуальной подготовки резервистов (ноябрь – декабрь);
- ежемесячное предоставление отчетности о работе с кадровым резервом (до 15 числа месяца, следующего за отчетным).

5.2. Руководитель, по позиции которого представляется кадровый резерв, несет ответственность за:

- своевременный и обоснованный отбор кандидата в кадровый резерв (ноябрь текущего года);
- организацию работы по выполнению плана индивидуальной подготовки работников, зачисленных в кадровый резерв (в течение года);
- в случае назначения на новую позицию – за предоставление рабочего места.

5.3. Резервист несет ответственность за:

- выполнение плана индивидуальной подготовки (в течение года);
- представление письменного отчета о выполнении плана индивидуальной подготовки за год руководителю, по профилю которого он зачислен в резерв (сентябрь текущего года).

5.4. Комиссия по работе с кадровым резервом несет ответственность за:

- формирование кадрового резерва (качественный и количественный состав) (ноябрь текущего года);
- организацию работы с кадровым резервом (в течение года).

5.5. Настоящее Положение открыто для внесения изменений с учетом практики.

5.6. Ответственным лицом за внесение изменений является директор отдела персонала.

Приложение 1

Образец

Заявление оформляется в рукописном виде.

Директору отдела персонала ОАО «ТЭТЗ» _____

(фамилия, имя, отчество кандидата)

(наименование занимаемой должности

с указанием места работы)

Номер телефона _____

Заявление

Прошу рассмотреть мою кандидатуру для выдвижения в кадровый резерв ОАО «ТЭТЗ» на _____.

наименование должности

О себе сообщаю следующие сведения:

Возраст _____

Образование, место учебы _____

Стаж работы в настоящей должности _____

Имею квалификационную категорию: _____

Предыдущие места работы, должности _____

Мои достижения _____

Направление, в котором хочу развиваться _____

Хочу получить следующие знания (умения) _____

Прошу рассмотреть вопрос о моем выдвижении в кадровый резерв, так как считаю (или потому что) _____.

Настоящим заявлением выражаю готовность принимать участие в процедурах отбора и оценки.

С Положением о кадровом резерве ОАО «ТЭТЗ» ознакомлен(а).

Дата _____

Подпись _____ Расшифровка подписи _____

Приложение 2

Образец

Заявление оформляется в рукописном виде.

Директору отдела персонала ОАО «ТЭТЗ» _____

(фамилия, имя, отчество кандидата)

(наименование занимаемой должности)

с указанием места работы)

Номер телефона _____

Заявление

Прошу рассмотреть мою кандидатуру для выдвижения в кадровый резерв ОАО «ТЭТЗ» на _____.

наименование должности

О себе сообщаю следующие сведения:

Возраст _____

Образование, место учебы _____

Стаж работы в настоящей должности _____

Предыдущие места работы, должности _____

Мои достижения _____

Настоящим заявлением выражаю готовность принимать участие в процедурах отбора и оценки.

Дата _____

Подпись _____ Расшифровка подписи _____

Приложение 3

Индивидуальный план развития резервиста

включенного в кадровый резерв ОАО «ТЭТЗ» на замещение

№ п/п	Направление развития	Цель развития	Мероприятия развития	Ожидаемый результат

Непосредственный
руководитель

дата подписания

(подпись)

(расшифровка подписи)