

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
БАКАЛАВРА**

Тема работы: «Формирование системы управления кадровым резервом предприятия (на примере отделения открытого акционерного общества «Российские железные дороги» в г. Пенза)»

Автор работы _____ Смирнова В.Р.

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль (направленность) «Менеджмент организации»

Обозначение ВКР-02069059-380302-142140-2019 Группа МЕН-51з

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент Черницов А.Е.

ПЕНЗА 2019

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Смирновой Виктории Романовны
на тему: «Формирование системы управления кадровым резервом
предприятия (на примере отделения открытого акционерного общества
«Российские железные дороги» в г. Пенза)»

В первой главе работы рассмотрены теоретические и методологические основы формирования системы управления кадровым резервом предприятия, а именно: кадровый резерв и его роль в системе управления персоналом; виды кадрового резерва и принципы его формирования; методические подходы к исследованию управления кадровым резервом предприятия.

В рамках второй главы представлены результаты анализа системы управления кадровым резервом железнодорожной станции Пенза-III: общая характеристика железнодорожной станции Пенза-III; анализ кадровой политики железнодорожной станции Пенза-III; анализ формирования кадрового резерва железнодорожной станции Пенза-III.

В третьей главе выпускной квалификационной работы предложены рекомендации по развитию системы управления кадровым резервом железнодорожной станции Пенза-III.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	11
1.1. Кадровый резерв и его роль в системе управления персоналом.....	11
1.2. Виды кадрового резерва и принципы его формирования.....	17
1.3. Методические подходы к оценке кадрового резерва предприятия.....	37
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ СТАНЦИИ ПЕНЗА-Ш.....	40
2.1. Общая характеристика железнодорожной станции Пенза-Ш.....	40
2.2. Анализ кадровой политики железнодорожной станции Пенза-Ш.....	42
2.3. Анализ формирования кадрового резерва железнодорожной станции Пенза-Ш.....	49
3. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ СТАНЦИИ ПЕНЗА-Ш.....	60
3.1. Моделирование системы управления кадровым резервом железнодорожной станции Пенза-Ш.....	60
3.2. Программа мероприятий по повышению эффективности управления кадровым резервом железнодорожной станции Пенза-Ш.....	64
3.3. Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	77
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	87
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	90
ГЛОССАРИЙ.....	95
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	96
Приложение 1. Развивающие действия для метода «Стажировка».....	97
Приложение 2. Типовая форма рекомендации руководителя о зачислении работника в кадровый резерв.....	99

Приложение 3. Типовая форма индивидуального плана развития работника.....	100
Приложение 4. Форма ознакомления лица, зачисленного в кадровый резерв, с его правами и обязанностями.....	103

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

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

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

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

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

Проблематика формирования кадрового резерва представлена в работах таких известных российских экономистов, как Т.Ю. Базаров¹, В.Р. Веснин², И.Б. Дуракова³, А.Я. Кибанов⁴, Е.Ю. Соломатин⁵, В.В. Травин⁶, С.А. Шапиро⁷, и других.

¹ Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2017. - 560 с

² Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р.Веснин.- М.: Юрист, 2016. - 495 с.

³ Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта И.Б.Дуракова. - М.: Центр, 2014. - 336 с.

⁴ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. / А.Я.Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Экзамен, 2015. - С.232.

⁵ Соломатин Е.Ю. Принципы и порядок формирования кадрового резерва на федеральной государственной гражданской службе Е.Ю.Соломатин Право: теория и практика. - 2016. № 9 (80). - С.28-33.

⁶ Травин В.В. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров / В.В.Травин, Дятлов В.А. - М.: Дело, 2015. - 176 с.

⁷ Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А.Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, 2018. - 400 с.

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

Целью работы является совершенствование системы управления кадровым резервом на примере железнодорожной станции Пенза-III.

Для реализации поставленной цели необходимо решить задачи:

- исследовать теоретические и методологические основы формирования и работы с кадровым резервом;
- проанализировать состав и структуру персонала железнодорожной станции Пенза-III по стажу работы, образованию, профессии, полу и возрасту;
- провести анализ формирования и развития кадрового резерва железнодорожной станции Пенза-III;
- разработать рекомендации для совершенствования работы с кадровым резервом железнодорожной станции Пенза-III.

Предметом данного исследования является кадровый резерв.

Объект исследования: железнодорожная станция Пенза-III.

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

Информационной базой для работы послужила финансовая и статистическая отчетность железнодорожной станции Пенза-III за период 2018 г.

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

Новизна результатов исследования заключается в разработке методических подходов и инструментов, практических рекомендаций по совершенствованию системы управления кадровым резервом в современных организациях.

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

**ТЕОРИТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ
РЕЗЕРВОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

1.1 Кадровый резерв и его роль в системе управления персоналом

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

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

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

Наличие кадрового резерва обеспечивает преемственность и устойчивость управления предприятием и его подразделениями, позволяет заранее на плановой основе по научно-практической обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

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

Есть еще ряд важных причин формирования кадрового резерва.

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

сотрудников для организации, продлить время их работы в организации за счет развития и ротации.

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

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

Каждая организация делает свой выбор с точки зрения соотношения приема новых сотрудников и внутреннего набора, т.е. назначения на руководящие должности сотрудников, которые уже работают в данной организации и которые, чтобы занять вакантную должность руководителя,

зачисляются в резерв и проходят необходимую для этого подготовку. Некоторые авторы указывают на необходимость сочетания этих двух методов. Например, В.В.Травин и В.А.Дятлов⁸ утверждают, что «на практике доказано, что не следует замещать вакансии, используя исключительно внутренние резервы. Это должно быть нормой, однако очень важно, чтобы подобный подход в управлении не приводил к застою и изоляционизму. Чем больше организация, тем более желателен приход в нее новых людей. Все в организации должны понимать, что люди должны периодически приходить извне даже на высшие должности, и вновь прибывшие в организацию должны пользоваться таким же уважением, как старожилы, которые росли как положено».

Однако большинство зарубежных и российских организаций делают основной упор на продвижение на руководящие должности своих сотрудников, используя заблаговременную подготовку резерва на выдвижение. Результаты многочисленных исследований, которые проводились в средних и крупных организациях, работающих в разных странах мира, показывают, что подавляющее большинство из них стремится заполнять от 70 до 80% освобождающихся вакансий руководящих должностей (от линейного руководителя и выше) своими сотрудниками. Более того, практически все организации с высокими производственными показателями, как правило, внедрили у себя системы обеспечения преемственности руководства.

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

Если сотрудников с необходимым опытом нет, а приобретение этого опыта связано с большими временными и финансовыми затратами, то

⁸ Травин В.В. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров / В.В.Травин, Дятлов В.А. - М.: Дело, 2015. - 176 с.

организация скорее прибегает к подбору персонала со стороны. Если время есть, а потребность в специалистах оценивается как постоянная, задача будет решена с помощью программы развития, и со временем организация будет заполнять подобные позиции внутренними кандидатами.⁹

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

В числе таких причин можно назвать следующие:

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

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

- обеспечивается преемственность руководства, что способствует последовательности стратегического курса организации, позволяет

⁹ Волина, В.Г. Методы адаптации персонала / В.Г. Волина // Управление персоналом. – 2015.- № 12.
- С.73

сформировать четкие корпоративные ценности и внедрять последующие новации или изменения с их учетом;

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

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

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

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

Конечно, любой организации приходится черпать извне новые идеи, привлекать людей с новыми навыками и опытом, однако для достижения долговременного успеха необходима надежная стратегия, основанная на формировании постоянного внутреннего источника пополнения руководящих кадров.¹⁰

Вывод: для достижения рассмотренных целей и результатов, как связанных с развитием потенциала работников, повышением их мотивации к труду, сохранением лучших кадров, так и направленных на улучшение деятельности организации, необходимо создавать эффективную систему кадрового резервирования.

С помощью кадрового резерва решаются несколько задач: во-первых, удерживаются лучшие сотрудники, во-вторых, не расплываются деньги на тренинги и на поиск руководителей через дорогостоящие агентства. К тому же, как уже отмечалось, свой сотрудник хорошо знает деятельность организации, адаптирован к корпоративной среде, поэтому риск ошибки при выдвижении существенно снижается. Кроме того, по мнению М.Мескона¹¹, «продвижение по службе - отличный способ признания выдающегося исполнения работы».

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

1.2 Виды кадрового резерва и принципы его формирования

При серьезном и глубоком отношении к работе с кадровым резервом, на определенном этапе развития возникает проблема категоризации кадрового резерва. В теории и практике управления кадровым резервом

¹⁰ Корчагина А.С. Управление персоналом: шпаргалка / А.С.Корчагина, М.С. Ключкова. - М.: Экзамен, 2016. - 64 с. 103

¹¹ Мескон М. Основы менеджмента / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. - М.: ДЕЛО, 2014. - 496 с.

существуют различные подходы к классификации кадрового резерва, представленные в таблице 1.1.

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

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

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

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

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

Данная группа резерва способна сформировать будущий управленческий потенциал организации.

Оперативный резерв - группа специалистов и руководителей технологического и управленческого уровня, которые прошли обучение и могут претендовать на руководящие должности в ближайшее время, либо выдвижение которых на вышестоящие должности отсрочено в связи с рядом

объективных причин. Это наиболее привычное понимание кадрового резерва в системе управления персоналом, не имеющее, как правило, долгосрочной нацеленности на реализацию стратегических целей компании.

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

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

Таблица 1.1. Основные подходы к классификации кадрового резерва

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

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

Работа с резервом кадров для выдвижения строится на определенных принципах:

- подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам;

- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение. С учетом того, что подготовка профессионального руководителя с высшим образованием занимает 4-6 лет, а расцвет творческой деятельности человека наступает в 35-40 лет, возраст кандидатов в резерв на выдвижение в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25-30 лет;

- рациональное определение структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов;

- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе гласности.

- гласность в организации работы с резервом для выдвижения.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т.д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т.д.¹²

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

Этап 1. Определение ключевых должностей для подготовки резерва.

Этап 2. Планирование оптимальной численности резервистов под каждую позицию.

Этап 3. Профилирование целевых должностей.

¹² Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2015. - 638 с.

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

Этап 5. Разработка положения о кадровом резерве.

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

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

Этап 8. Оценка результатов подготовки резервистов.

Этап 9. Планирование дальнейшей работы с резервом.

Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

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

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве.¹³

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

¹³ Зыков А.А. Формирование кадрового резерва и работа с ним / А.А.Зыков Справочник по управлению персоналом. - 2013. - №8. - С.31-37.

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

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

Критерии экспертного анализа должностей могут быть следующие:

- вклад в достижение организации;
- перспектива высвобождения (низкая перспектива - должность не планируется высвободить в ближайшие 3-5 лет (не планируется выход сотрудника на пенсию, повышение или ротация);
- количество сотрудников в подчинении (наличие/отсутствие заместителей, кадровая укомплектованность отдела). Отделы, в которых не докомплектован штат сотрудников, являются дефицитными в отношении потенциальных резервистов.¹⁴

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

¹⁴ Скопылатов И.А. Управление персоналом И.А. Скопылатов О.Ю. Ефремов - СПб.: Издательство Смольного университета, 2015. - 90 с.

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

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

Одной из распространенных ошибок при внедрении программы кадрового резерва является то, что она разрабатывается и обсуждается очень узким кругом лиц и доходит до сотрудников в уже готовом виде как некое обязательное к исполнению нововведение. Это вызывает у большинства персонала естественную защитную реакцию и резко снижает эффективность работы программы. В связи с этим, необходимо соблюдать три простых принципа в ходе разработки нового проекта и его внедрения:

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

- вовлечение - для того чтобы избежать появления ложных представлений и ожиданий от программы подготовки резерва, помимо

информирования, необходимо целенаправленно вовлекать персонал в обсуждение проекта, предоставлять возможность открыто высказывать свое мнение о программе, задавать вопросы и выдвигать предложения.

- усиление значимости, т.е. участие в проведении информационных мероприятий и неформальных лидеров организации способно существенно повысить значимость программы и подчеркнуть ее важность для организации.¹⁵

Важно использовать разнообразные источники информирования:

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

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

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

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

Затем обязательно разрабатывается положение о кадровом резерве:

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

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

¹⁵ Маркова, С.А. Совершенствование кадровой политики организации в целях обеспечения экономической безопасности предприятия [Текст] / С.А. Маркова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: экономика, социология, менеджмент. 2017. № 1 (22). Т.7. С. 130-139.

Отбор кандидатов в кадровый резерв.

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

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:

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

Следует определить, кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение; какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.¹⁶

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

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

Сотрудники, чьи кандидатуры были заявлены на зачисление в резерв, проводят стандартизированную процедуру отбора, цель которого - выявить управленческий потенциал сотрудника и его готовность к прохождению программы подготовки.

Отбор целесообразно проводить в 2 этапа:

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

¹⁶ Савина Н.В. О подготовке кадрового резерва / Н.В.Савина // Деньги и кредит. - 2014. - №12. - С.28-33.

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

Например, оценка следующих компетенций:

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

Таблица 1.2. Критерии отбора для зачисления в кадровый резерв

Критерии отбора	Соответствие критериям
Возраст кандидата в резерв	Для всех: не менее 25 лет.
	Для женщин: не более 40 лет.
	Для мужчин: не более 45 лет.
Стаж работы в организации	Не менее 3-х лет.
Наличие на предприятии целевых должностей, под которые требуется кадровый резерв	Есть/нет
Отсутствие дисциплинарных взысканий за время работы (в течение последних 3-х лет работы в организации)	Есть/нет
Результативность работы сотрудника за период (предыдущий + текущий год)	Результативность высокая/растет;
	Результативность средняя;
	Результативность низкая/падает.
	Профессиональные достижения: есть/нет.

Формирование резерва проводится на основе выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности, базирующихся на основе анализа конкретных результатов профессиональной деятельности специалистов, достигнутых на различных этапах их работы в системе управления.¹⁷

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

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

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

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

- личностные качества и потенциальные возможности - высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д. При выдвижении в резерв применяются также практические методы: назначение кандидата руководителем коллектива,

¹⁷ Папанова, Н.Е. С чего начать менеджеру по персоналу: внедрение изменений / Н.Е. Папанова // Сборник тезисов 3-ей Всероссийской конференции. – СПб, ИМАТОН-М, 2014. – 360 с.

выполняющего временную задачу; замещение отсутствующего руководителя на время его командировки, болезни, отпуска; стажировка.

Наибольшее распространение получили следующие методы:

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

Рассмотрим их более подробно.

Биографический метод состоит в изучении объективных показателей личности работника по его документам. Он позволяет получить данные, связанные с передвижением работника по должностям и профессиям, с его образованием, квалификацией и другими показателями. Однако этот метод дает неполную картину данных; он не позволяет получить достаточное количество информации об уровне развития личностно-деловых свойств и качеств работника.¹⁸

В процессе осуществления подбора кандидатов представители отдела кадров ведут длительные беседы с работниками разного уровня по заранее разработанному сценарию. Основная задача таких бесед состоит в получении большего количества информации об изучаемом работнике с различных точек зрения и по разным направлениям его деятельности.

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

И наконец, для получения объективной информации о возможностях и способностях работника часто используются методы психологического

¹⁸ Костицын Н.А. Интеграция оценки, обучения и мотивирования в развитии руководителей среднего звена / Н.А.Костицын // Управление персоналом. - 2015. - №1 (109). - С.81-83.

тестирования, в процессе которых изучаются его личностно-деловые характеристики. Применение таких методов требует особой предварительной подготовки работников, осуществляющих тестирование, и работников, проходящих его. Указанная работа проводится специалистами - психологами или социологами.

При формировании резерва необходимо определить базовые должности для каждой категории руководителей, а также источники комплектования резерва для выдвижения.

В результате данного этапа формируется итоговый список кандидатов на зачисление в кадровый резерв.¹⁹

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

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

Работа с кадровым резервом.

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

Кроме базовой подготовки, в высшем учебном заведении руководителю любого ранга необходимо еще приобрести дополнительные знания и навыки в области управленческой деятельности, что достигается,

¹⁹ Самыгин С.И. Основы управления персоналом / С.И.Самыгин, М.С.Зайналабидов, З.Г. Макиев и др. - Ростов н/Д.: Феникс, 2016. - 480 с. 104

как правило, путем обучения в различных видах и формах системы повышения квалификации и переподготовки кадров управления.

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

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

Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:

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

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются три вида программ.

Общая программа включает теоретическую подготовку - обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам теории и практики управления производством; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством.²⁰

Цель общей программы резервистов: развитие резервистов, применимых для всех целевых должностей. В данном случае речь идет о составлении общей для всех резервистов программы, подготовки, которая включает в себя групповые формы обучения: тренинги, семинары, мастер-

²⁰ Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2015. - 638 с.

классы и т.д., направленные на развитие опытных специалистов (руководителей), важных на любой управленческой должности в организации.

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

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

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

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

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

Среди основных методов развития следует отметить:

- развитие на рабочем месте - получение нового опыта без отрыва от основной производственной деятельности;

- развивающие поручения - решение рабочих задач, направленных на развитие компетенций сотрудника;

- участие в развивающих проектах - формирование проектных групп из числа резервистов и других сотрудников для достижения производственных целей и развития управленческого потенциала резервистов.

- временные замещения - получение нового опыта при временном исполнении резервистом обязанностей вышестоящего руководителя;

- обучение на опыте других (работа с наставником) - получение необходимого опыта от более опытного коллеги или руководителя в совместной работе и др.

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

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

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

- привлечение их к разработке предложений по улучшению производственной деятельности организации в целом или по отдельным вопросам;

- направление в другие организации, на предприятия для изучения опыта работы;

- организация стажировки вновь назначенных руководящих работников у опытных руководителей организаций и предприятий;

- привлечение к подготовке и участию в работе научно-технических советов, семинаров, совещаний, к выступлению с докладами.

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

Следующим этапом является оценка результатов подготовки резервистов. Направления оценки:

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

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

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

По результатам оценки качества подготовки резервистов, принимается решения о:

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

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

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

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

Потенциал оценивается как функция двух переменных: соответствия кандидату портрету идеального сотрудника и его возраста. В данном случае возраст важен, поскольку он определяет временные возможности развития сотрудника, ликвидации несоответствия характеристикам «идеала».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- надбавка к заработной плате;

- предоставление дополнительных социальных льгот;

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

- возможность стать наставником для менее опытных сотрудников и др.

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

Вывод: программа формирования резерва - сложный комплексный процесс, который сложно осуществить без наличия соответствующих инструментов, методов и технологий. Формой подготовки резерва кадров является воспитание и обучение специалистов на производстве.

1.3 Методические подходы к оценке кадрового резерва предприятия

Исследование кадрового резерва проводится на основе анализа и систематизации документации кадровой службы и отчетности предприятия. С этой целью проводится анализ: отчета о выполнении плана по труду; движении кадров; штатного расписания; бухгалтерских документов по заработной плате; результатов аттестаций и обследований условий работы и др.

Существует несколько подходов к оценке эффективности кадрового резерва предприятия. Так, Борщева А.В., Ильченко С.В.²¹ в качестве основных параметров оценки эффективности кадрового резерва на предприятии считают: планирование персонала; использование персонала; найм и отбор персонала; деловая оценка персонала; профориентация и адаптация персонала; обучение; профессиональное продвижение, деловая карьера персонала; организация трудовой деятельности персонала; мотивация и стимулирование труда.

Маркова С.А.²² исследует эффективность реализации кадрового резерва с позиции обеспечения экономической безопасности предприятия.

Эффективная кадровая политика является неотъемлемой частью стратегии развития предприятия, поскольку кадровое обеспечение - это фундамент для реализации стратегии. Важно, чтобы кадровая политика была рациональной, экономически обоснованной, что позволит получить значительную отдачу от инвестиций в персонал предприятия. Современная высокоэффективная кадровая политика должна быть гибкой, легко адаптироваться к изменяющимся условиям в экономике. Обеспечение индивидуального подхода к сотруднику в процессе реализации является показателем эффективной кадровой политики на предприятии.

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

²¹ Борщева, А.В. Оценка эффективности кадровой политики организации [Текст] / А.В. Борщева, С.В. Ильченко // Вестник экспериментального образования, 2017. № 4 (13). С. 41-51.

²² Маркова, С.А. Совершенствование кадровой политики организации в целях обеспечения экономической безопасности предприятия [Текст] / С.А. Маркова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: экономика, социология, менеджмент. 2017. № 1 (22). Т.7. С. 130-139.

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

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

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

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

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

Особое внимание при этом уделяется уровню подготовки, лидерским качествам и способностям к анализу, ответственности за трудовую деятельность, умению обосновывать и принимать самостоятельные, ответственные решения, целеустремленности.

Работа по формированию резерва складывается из следующих этапов: составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров, оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение, определение кандидатов в резерв, принятие решения о

включении в резерв, согласование списка кандидатов, включенных в резерв, с вышестоящими организациями.

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

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ СТАНЦИИ ПЕНЗА-III

2.1 Общая характеристика железнодорожной станции Пенза-III

Пенза-III — узловая железнодорожная станция Пензенского региона Куйбышевской железной дороги. Станция стыкования постоянного (со стороны Рузаевки и Сызрани) и переменного (со стороны Ртищево) тока.

В 1893 году Обществом Рязано-Уральской железной дороги началось строительство линии Пенза — Сердобск, которое закончилось в 1896 году.

Станция Пенза-III была открыта 1 декабря 1896 года. Вместе с вокзалом были построены паровозное депо, железнодорожные мастерские, жилые дома для железнодорожников. В 1908 году был построен дом для отдыха локомотивных бригад.

Со станции Пенза-III отправлялись в другие районы страны зерно, хлеб, лес, бумага, крахмал, патока, ввозились нефтепродукты, сахар, мука, уголь, рыба.

На станции осуществляются:

продажа пассажирских билетов, приём и выдача багажа не производятся;

приём и выдача грузов повагонными и мелкими отправками, загружаемых целыми вагонами, только на подъездных путях и местах необщего пользования; приём и выдача грузов в универсальных контейнерах массой брутто 3,3 и 5,5т на подъездных путях.

ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») — российская государственная вертикально интегрированная компания, владелец инфраструктуры общего пользования, значительной части подвижного состава и важнейший оператор российской сети железных дорог. Образовано в 2003 году на базе Министерства путей сообщения России.

По состоянию на 2012 год, входила в тройку крупнейших транспортных компаний мира. Крупнейший работодатель России. По состоянию на 2018 год в компании работают 894 тыс. человек, что составляет 1,3 % от общего числа занятых в экономике России.

Полное наименование — Открытое акционерное общество «Российские железные дороги». Главная контора (офис) — в Москве по адресу Новая Басманная улица, дом № 2. Часть подразделений центрального аппарата (профильные железнодорожные департаменты) — Каланчёвская улица, д. 35.

ОАО «РЖД» осуществляет транспортное обслуживание в 77 из 85 субъектов Российской Федерации. Вклад РЖД в ВВП России в 2017 году

составляет 1,4 %. Доля РЖД в российских инвестициях — 2,6 %, в инвестициях транспорта 13,3 %. На ОАО «РЖД» приходится более 27 % пассажирооборота всей транспортной системы России и более 45 % её грузооборота (без учёта трубопроводного транспорта — 87 %). По объёму выручки от реализации продукции ОАО «РЖД» в 2018 году занимает 5-е место в рейтинге крупнейших компаний России.

Генеральный директор компании — Олег Белозёров (с 18 ноября 2017 года, до этого, с 20 августа 2015 года — президент).

2.2 Анализ кадровой политики железнодорожной станции Пенза-III

Задачи параграфа:

- исследовать кадровую политику железнодорожной станции Пенза-III;
- проанализировать трудовые ресурсы железнодорожной станции Пенза-III;
- рассмотреть среднесписочную численность по разным критериям;
- разобраться с недостатками кадрового резерва в организации.

Проведем анализ трудовых ресурсов железнодорожной станции Пенза-III. Среднесписочная численность - 225 человек (2018 г.). По основным типам должностей общество укомплектовано кадрами в соответствии со штатным расписанием, дефицит либо избыток кадров отсутствует. Особенности и принципы кадровой политики железнодорожной станции Пенза-III закреплены в Положении о железнодорожной станции Пенза-III.

Распределение работающих железнодорожной станции Пенза-III за 2018 гг. по категориям представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Распределение работающих железнодорожной станции Пенза-III

Категория	2018
Всего работающих на постоянной основе	225
Рабочих	121
Специалистов	68
Руководителей	7
Служащие	29

В настоящее время руководство станции Пенза-III включает в себя Начальника станции, его заместителей по оперативной, грузовой и коммерческой, технической работе, по кадрам и социальным вопросам и главного инженера. (Рисунок 2.1)

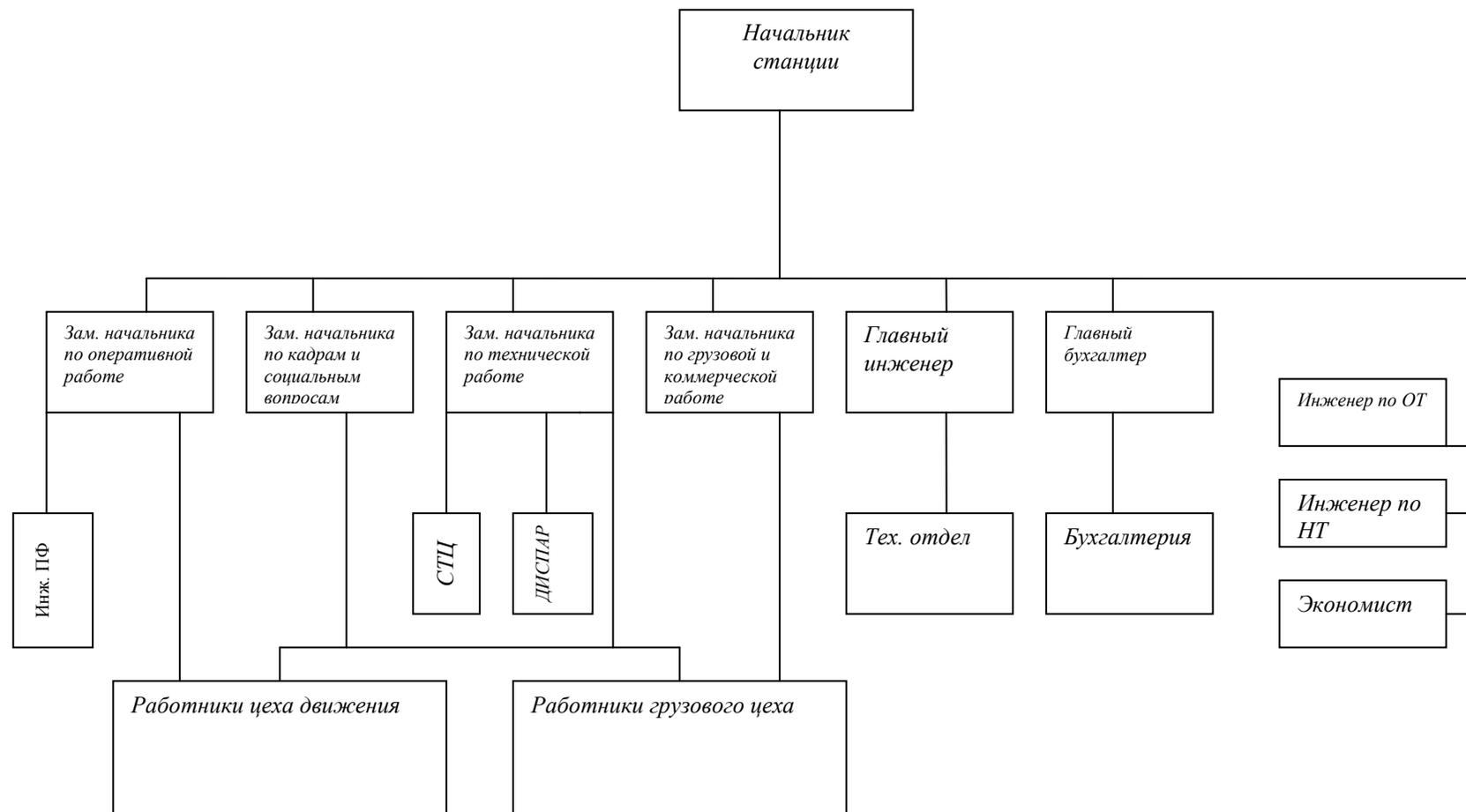


Рис. 2.1. Структура железнодорожной станции Пенза-III

Распределение работников железнодорожной станции Пенза-III по уровню образования за 2018 г. представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2. Распределение работников железнодорожной станции Пенза-III по уровню образования

Образование	2018
Высшее	91
Неоконченное высшее	4
Среднее специальное	126

Распределение работников железнодорожной станции Пенза-III по возрасту представим в табл. 2.3.

Таблица 2.3. Распределение работников железнодорожной станции Пенза-III по возрасту

Категория	2018
Всего работников на постоянной основе	225
От 18 до 30 лет	84
От 31 до 35 лет	29
От 36 до 45 лет	66
От 46 до 50 лет	43
От 50 и старше	14

Структура работников железнодорожной станции Пенза-III по возрасту за 2018 год распределяется следующим образом (рисунок 2.2).

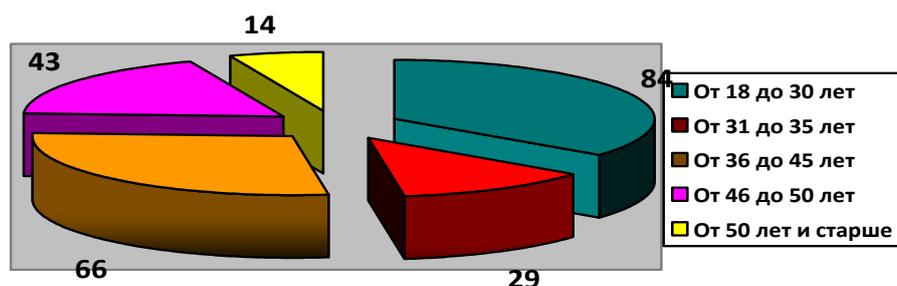


Рис. 2.2. Структура работников железнодорожной станции Пенза-III по возрасту

Распределение работников железнодорожной станции Пенза-III по стажу работы на предприятии представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4. Распределение работников железнодорожной станции Пенза-III по стажу работы

Стаж	2018
До 1 года	32
От 1 до 3 лет	32
От 3 до 5 лет	27
От 5 до 10 лет	49
Более 10 лет	96

Далее необходимо рассмотреть движение кадров железнодорожной станции Пенза-III, которые представим в таблице 2.5.

Таблица 2.5. Движение кадров железнодорожной станции Пенза-III

Количество работников, принятых, всего	40
Принято по категориям:	
Рабочие	29
Руководители	1
Специалисты	10
Уволено, всего:	19

В т.ч. по собственному желанию	9
Из них по собственному желанию (за нарушения)	
За нарушения трудовой дисциплины	1
За хищения	0
За неисполнение трудовых обязанностей	0
Уволено на пенсию	5
Перевод	3
По соглашения между сторонами	4
По сокращению штатов	3
В связи со службой в ВС	2
По смерти	0
По перемене места жительства	2

Рассмотрим также динамику заработной платы в целом по объединению, в разрезе категорий (таблица 2.6).

Таблица 2.6. Динамика заработной платы

Наименование показателя	2018
Среднемес. з/п по предприятию, руб.	38247
в т.ч. руководители	56453
Специалисты	32080
Рабочие	26208

Структура денежного вознаграждения:

- должностной оклад;
- премия по результатам достижения ключевых показателей за год;
- премия за достижение значительных результатов;

- компенсационные и стимулирующие выплаты (устанавливаются в процентах к должностному окладу или определяются исходя из установленного должностного оклада).

На железнодорожной станции Пенза-III всегда были приоритетными направлениями кадровой политики - планирование и осуществление непрерывного профессионального обучения работников, включающего в себя подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала, а также вопросы охраны труда работников.

Комплектование квалифицированными специалистами проводится первоначально из университета СамГУПС г.Самара. Данный университет на основании двухсторонних договоров готовят молодых специалистов – инженеров путей сообщения.

Комплектация квалифицированными рабочими проводится из учреждений: среднего профессионального образования – Пензенский техникум железнодорожного транспорта - филиала СамГУПС. На железнодорожной станции Пенза-III существенная роль отводится повышению квалификации действующего персонала, стимулированию заинтересованности каждого в получении дополнительных знаний и навыков, развитие способностей для разрешения конкретных производственных ситуаций и наработка опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

Кроме того, в рамках развития в феврале 2019 года в ОАО «РЖД» был объявлен конкурс среди молодых работников по внесению предложений, направленных на развитие труда.

Конкурс призван вовлечь молодых специалистов в процесс постоянного улучшения деятельности организации, создания системы бережливого производства, повышения заинтересованности работников в результатах своего труда, росте производительности труда в результате реализации внесенных предложений.

Цели проведения конкурса:

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

2.3 Анализ формирования кадрового резерва железнодорожной станции Пенза-III

Первым шагом в организации работы по подготовке кадров на железнодорожной станции Пенза-III является разработка Положения о подготовке кадрового резерва. В соответствии с Положением кадровый резерв формируется в соответствии с потребностью организации на ближайшую и отдаленную перспективу:

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

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

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

Кроме того, устанавливаются следующие уровни и кадрового резерва:

- 1) резерв на должности руководителей подразделений;
- 2) резерв на должности руководителей среднего звена.

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

- повышение уровня вовлеченности и ответственности руководителей за подготовку резервистов;

- повышение мотивации работников за счет обеспечения максимальной прозрачности в вопросах кадровых назначений и перемещений;

- повышение эффективности вложений в развитие и обучение работников организации.

Список кадрового резерва утверждается ежегодно не позднее 1 апреля.

Работа с резервом кадров на железнодорожной станции Пенза-III включает три этапа (рисунок 2.3):

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

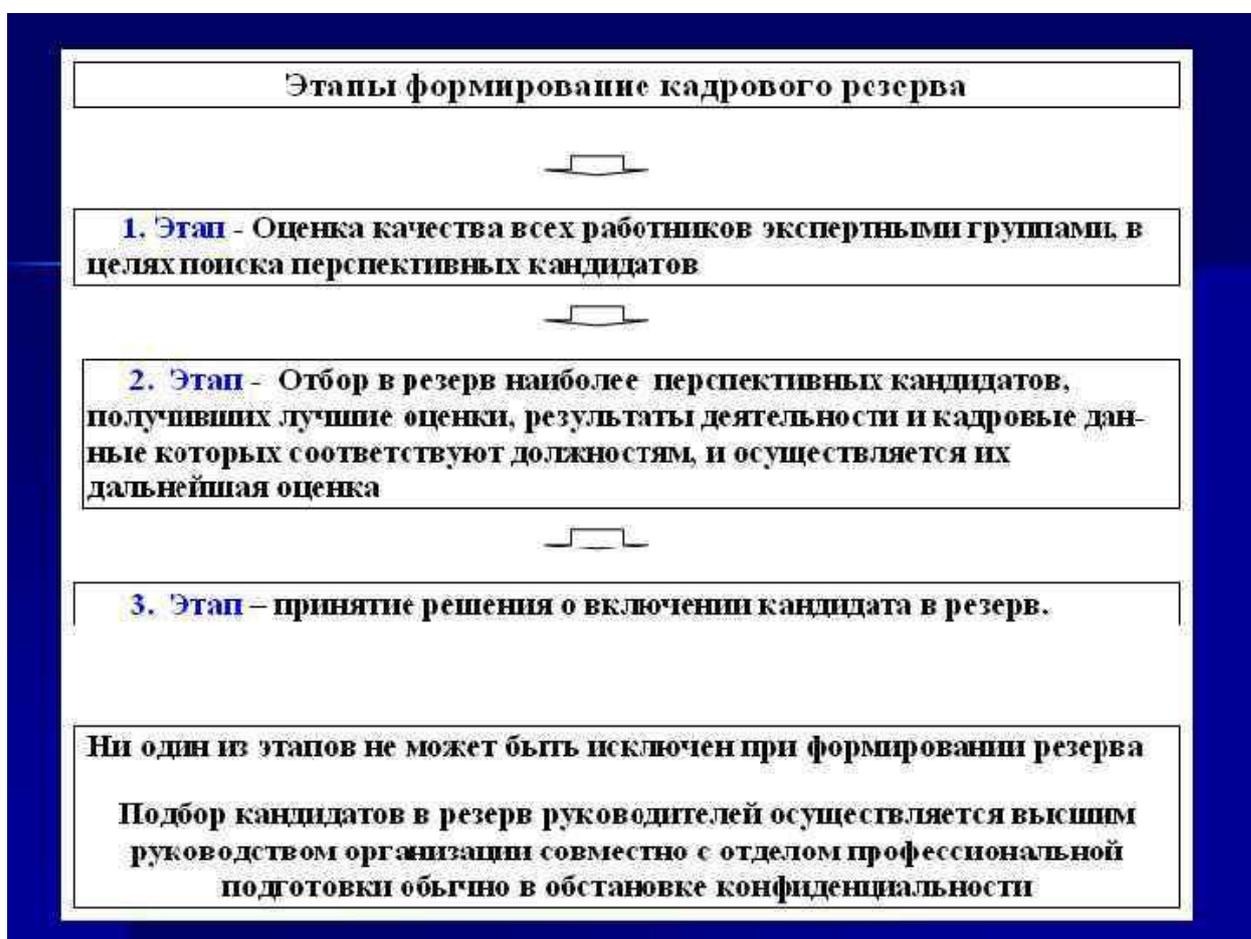


Рис. 2.3. Этапы формирования кадрового резерва

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

- один работник может состоять в нескольких видах и уровнях резерва;
- один работник может находиться в оперативном резерве на несколько должностей, но не более чем на 3 резервируемые должности;

- один работник может находиться в тактическом и стратегическом резерве, но не более чем по 2 функциональным направлениям.

Источниками формирования кадрового резерва железнодорожной станции Пенза-III являются:

- список кандидатов в кадровый резерв, представленный заместителем начальника дистанции пути (по кадрам и социальным вопросам);

- список кандидатов, представленный руководителями подразделений организации, на основании результатов ежегодной оценки;

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

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

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

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

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

Критериями оценки при подборе «резервистов» на выдвижение являются требования к кандидату в резерв кадров, представленные в Положении о формировании и развитии кадрового резерва железнодорожной станции Пенза-III.

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

Ежегодно резервист подтверждает свой статус на соответствие критериям отбора в кадровый резерв, проходя процедуру ежегодной оценки. На специальной комиссии по кадровому резерву выносится решение о продлении срока зачисления в кадровый резерв, либо вывод специалиста из него.

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

Таблица 2.10. Базовые критерии отбора кандидатов в кадровый резерв железнодорожной станции Пенза-III.

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

соответствия корпоративной модели компетенций			
Выполнение плана личного развития за предыдущий год	Обязательно	Обязательно	Обязательно

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

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

Причинами исключения специалиста из состава резерва могут быть:

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

Рассмотрим выявление и отбор кандидатов в кадровый резерв, который проходил в 2018 году на следующие руководящие должности:

- главного инженера;
- заместитель начальника станции по оперативной работе;
- заместитель начальника станции по безопасности;
- заместитель начальника станции по грузовой и коммерческой работе

Основные критерии отбора участников конкурса:

- возраст до 40 лет;
- высшее, неоконченное высшее образование, среднее – профессиональное образование;

- стаж работы на железнодорожной станции Пенза-III не менее 3 лет.

Процедура отбора в кадровый резерв включала 4 этапа:

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

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

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

Далее, проведена комплексная оценка профессионального поведения и личностных качеств персонала методом ассесмент, что позволяет определить максимальную успешность людей и зоны их профессионального роста из экспертного наблюдения за тем, как они ведут себя в ситуациях и заданиях, моделирующих профессиональную деятельность в деловых играх и задачах.

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

- ориентация на результат;
- готовность к изменениям;

- эффективная коммуникация;
- управление и координация;
- системное / аналитическое мышление.

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

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

- новизна и реалистичность предложения;
- презентационные навыки участника.

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

По итогам проведения конкурса «Кадровый резерв-2018» и на основании порядка «Формирование и развитие кадрового резерва» железнодорожной станции Пенза-III, в состав кадрового резерва вошли 4 человека, подтвердивших свой статус.

Дальнейшая работа с резервистами будет складываться по следующим направлениям:

1) Обучение по 5-модульной программе:

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

2) Составление и утверждение ИПР (Индивидуального плана развития), в которой войдут цели и задачи на 2019 год по каждому резервисту.

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

Так, в 2018 году 5-ти модульное обучение прошли 4 человека, и из них: 4 человека повышены в должности.

Оценка эффективности системы кадрового резервирования оценивается двумя показателями:

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

Коэффициент эффективности системы кадрового резервирования

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

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

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

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

C - коэффициент селекции = количество назначений железнодорожной станции Пенза-III из числа резервистов к количеству резервистов на предприятии.

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

- Коэффициент реализации кадрового резерва

P = Количество назначений резервистов на резервируемые должности

Общее количество назначений на резервируемые должности

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

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

Оценивая результаты формирования и развития кадрового резерва на железнодорожной станции Пенза-III в 2018 году выявили, что 17% от общего числа подавших заявки на участие в конкурсе зачислены на разные уровни:

4 - были переведены на позиции ведущих специалистов;

2 - аттестованы на позиции руководителей среднего звена;

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

В состав резерва на 2018 год включены 14 работников из них:

2 человек - кандидаты на замещение должностей руководителей высшего уровня;

2 - претендуют на позиции управленцев среднего звена;

10 - низшего.

Руководство железнодорожной станции Пенза-III считает достаточным количество сотрудников, находящихся в резерве. Оно соответствует числу имеющихся должностей для замещения, охватывает все уровни управления организации и обеспечивает конкурсную составляющую отбора.

К сожалению, в системе работы с кадровым резервом железнодорожной станции Пенза-III есть и недостатки.

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

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

Не намного лучше дела обстоят с резервами других уровней, хотя здесь свою положительную роль играет ограничение по возрасту резервистов, обозначенное в «Положении кадровом о резерве». Показатели среднего

возраста резервистов и среднего срока пребывания в резерве для организации приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11. Показатели среднего возраста резервистов и среднего срока пребывания в резерве железнодорожной станции Пенза-III

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

Во-вторых, остается острой проблемой недостаточная эффективность использования кадрового резерва при замещении вакантных должностей. Основной причиной является несоответствие специалистов квалификационным требованиям к замещению имеющихся вакантных должностей. Обучение сотрудников в кадровый резерв происходит по общим темам, которые не пригодятся в практике. Кроме этого, проведенный кадровым управлением контроль за составлением и исполнением индивидуальных планов резервистами выявил, что самостоятельной подготовки явно недостаточно. Необходимо привлечение специалистов для выстраивания системы их непрерывного обучения.

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

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

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

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

Таким образом, результаты деятельности железнодорожной станции Пенза-III, её кадровой политики показывают, что органы управления организации выполняют поставленные задачи. В организации имеется хороший кадровый потенциал, который позволяет сохранить целенаправленное развитие мощного производственного предприятия с богатой историей, опытным коллективом, хорошими перспективами деятельности.

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

3. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ СТАНЦИИ ПЕНЗА-III.

3.1 Моделирование системы управления кадровым резервом железнодорожной станции Пенза-III

Одно из важнейших направлений в кадровой работе – формирование резерва кадров и проведение планомерной работы по подготовке резервистов к выдвижению на руководящие должности. Кадровый резерв создается с целью замены руководителей, выбывающих по различным причинам, замещения должностей во вновь создаваемых подразделениях. Создание кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности – многоплановая работа, включающая:

- отбор наиболее достойных работников и включение их в состав резерва;
- ежегодную оценку состава резерва, его пересмотр и пополнение;
- изучение деловых и личностных качеств работников, включенных в резерв, организацию их подготовки и повышения квалификации;
- выдвижение кандидатов из резерва на руководящие должности.

Система управления кадровым резервом показана на рисунке 3.1.

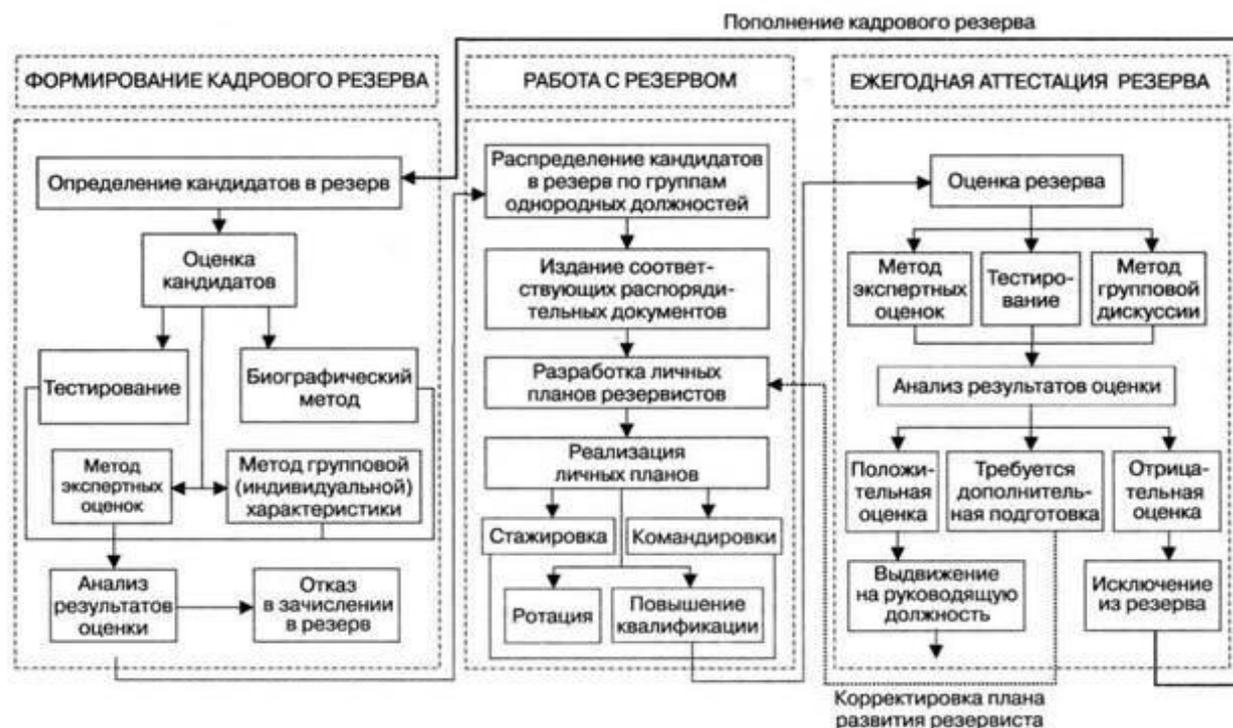


Рис. 3.1. Система управления кадровым резервом

Подготовка зачисленных в резерв специалистов осуществляется на основе личных планов, по которым производится сопоставление характеристик каждого кандидата с "портретом идеального сотрудника" на данной должности. При этом целесообразно использовать тестирование и метод экспертных оценок. Тестирование позволяет провести всестороннюю и достаточно объективную оценку резервистов, однако требует специально разработанных тестов для каждой должности и интерпретации их профессиональными психологами. Метод экспертных оценок заключается в оценке экспертами индивидуальных характеристик кандидата по каждой из составляющих портрета идеального сотрудника. В качестве экспертов выступают знающие резервиста сотрудники. Достоинство этого метода состоит в его простоте и низких издержках. Результатом сопоставления характеристик резервиста и идеального служащего становится определение областей развития. План развития должен содержать конкретные

мероприятия, направленные на ликвидацию несоответствий, а также сроки их реализации.

Основной формой подготовки резерва является обучение в процессе трудовой деятельности. Содержание и объем подготовки определяются исходя из уровня соответствия знаний кандидата (выясненных в ходе экспертной оценки) требованиям, предъявляемым к данной должности. Помимо постоянного обучения на рабочем месте, практикуются перемещения работника по горизонтали и по вертикали. Планируются командировки для изучения передового опыта, стажировки на различных должностях, замещение соответствующих работников на время их отпусков. Работники, зачисленные в кадровый резерв, должны в первую очередь направляться на переподготовку и повышение квалификации.

Необходима ежегодная оценка состава резерва. Ее результатом может стать корректировка плана развития или изменение состава резерва.

Эффективность работы с резервом в немалой степени зависит от срока пребывания кандидата в резерве. Опыт показывает, что для получения достоверной оценки способностей работника и выявления возможности его выдвижения на руководящую должность, достаточно трехлетнего срока. При таком сроке находящийся в резерве работник, принимая должность уже будет в курсе всех дел, и легко адаптируется в новой должности.

Таким образом, процедура принятия обоснованного решения о выдвижении того или иного работника на руководящую должность их состава резерва должна предусматривать: наличие нескольких кандидатов на данную должность; оценку профессионально необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью; сравнительный анализ оценок качеств кандидатов для выбора наиболее достойного.

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

Расстановка кадров является конечной целью кадровой политики и ключевым звеном всей работы с кадрами управления.

3.2 Программа мероприятий по повышению эффективности управления кадровым резервом железнодорожной станции Пенза-III

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

Таблица 3.1. Основные цели формирования и использования кадрового резерва

Цели	Критерии оценки	Запланированные результаты
Постоянное пополнение кадров руководителей	Процент сотрудников, включенных в кадровый резерв	Количество сотрудников, включенных в резерв, должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом
Мотивация карьерного роста работников	Количество сотрудников с индивидуальными планами развития	100% участников кадрового резерва должны иметь индивидуальные планы развития
Своевременное замещение вакансий по должностям руководителей	Процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва	Не ниже 80%
Повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации наиболее перспективных сотрудников	Процент охвата резервистов программой развития	100% участников кадрового резерва
	Частота обучения	Не менее 1 мероприятия

	резервистов	в месяц
	Количество стажировок на одного сотрудника, вошедшего в резерв	Не менее 1 стажировки в течение 6 месяцев

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

В частности, представляется полезным следующее.

Привлечение в кадровый резерв молодых талантливых сотрудников

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

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

Разработана следующая схема выявления лидерского потенциала у сотрудников организации:

-тестирование участников конкурса с целью диагностики лидерских черт;

- отбор наиболее подходящих кандидатов;
- помещение участников в специально сконструированную ситуацию, инициирующую проявление лидерского потенциала (деловые игры); выявление лидеров.

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

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

Алгоритм конкурса «Молодой лидер» включает:

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

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

- тестирование участников;

- отбор конкурсантов, наиболее соответствующих идеальным профилям;

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

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

- составление индивидуальных психологических портретов на каждого участника;

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

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

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

Этап первый. Тестирование.

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

Тест «Профконсультант» позволяет ответить на следующие вопросы:

В каком направлении продолжить обучение?

Как повысить квалификацию?

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

Как подготовиться к отбору на вакантную должность и пройти аттестацию?

Тест состоит из 3-х блоков:

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

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

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

Третий блок: оценка уровня развития способностей (структуры интеллекта). Блок состоит из 72 вопросов, представляющих собой задания на

определение уровня развития способностей, таких как: вычисления, лексика, эрудиция, зрительная логика, абстрактная логика, внимание.

Кроме того, выдается общий балл, отражающий средний показатель.

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

Отчет по результатам тестирования включает в себя следующую информацию:

-графический профиль, указывающий значения факторов по трем блокам;

-текстовые интерпретации (расшифровки результатов) по факторам;

-список сходных профессий.

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

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

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

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

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

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

По результатам тестирования для дальнейшего участия было отобрано 18 кандидатов.

Этап второй. Деловые игры.

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

Идеальный профиль лидера складывается из нескольких составляющих:

-организационное лидерство (умение распределять обязанности, планировать, контролировать и оценивать ситуацию);

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

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

-творческое лидерство (генерация идей, новаторство).

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

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

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

Варианты игр:

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

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

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

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

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

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

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

Завершение: обсуждение упражнения.

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

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

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

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

—Чей коллаж запомнился вам больше всего и почему?

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

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

Некоторые люди имеют очень детально разработанную Я-концепцию. Они свободно могут описать собственную внешность, умения, навыки, черты характера. Считается, что чем богаче мое представление о себе, тем проще я

могу справиться с решением различных проблем, тем более спонтанным и уверенным буду в межличностной коммуникации.

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

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

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

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

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

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

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

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

Разработка и проведение программы опережающего обучения участников кадрового резерва.

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

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

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

обучения и на этапе развития, что позволяет существенно сократить период адаптации руководителя в новой должности, т.к. руководитель будет соответствовать культуре организации и обладать необходимой управленческой компетенцией.

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

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

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

-оценка уровня имеющихся базовых управленческих компетенций претендентов.

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

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

1) суперзона - наиболее перспективные претенденты. Сотрудники, попавшие в эту зону, могут являться оперативным резервом, по своим индивидуально-личностным качествам, организаторским способностям,

мотивации они могут успешно справляться с решением управленческих задач.

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

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

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

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

Учитывая вышеизложенные особенности в экспериментальных целях Железнодорожной станции Пенза-III мной была предложена адаптированная версия программы «Эффективный руководитель» для подготовки оперативного кадрового резерва в короткий срок - на 3 месяца.

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

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

В индивидуальном плане предусмотрены следующие ключевые сферы развития:

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

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

3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий

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

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

-сотрудник уже проработал в организации и является носителем культуры и основных корпоративных принципов;

-сотрудник уже «показал себя в деле», поэтому в данном случае минимизированы риски по введению такого сотрудника в должность.

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

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

Итак, примерный объем затрат представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2. Предварительная оценка затрат на подбор персонала

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
Затраты на размещение объявления в газетах, телевидение	4000
Затраты, связанные с организацией процедуры конкурсного отбора	5000
Затраты, связанные с обучением принятых сотрудников и адаптацией	20000
Всего	29000

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

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

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

Таблица 3.3. Расходы, связанные с проведением конкурса «Молодой лидер»

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

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

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

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

Рассматривая бюджет расходов на обучение персонала, необходимо отметить, что значительную долю этого бюджета составляют расходы на обучение по требуемым компетенциям руководителей на замещаемую должность. Поэтому более экономично проведение предварительного обучения будущих руководителей, сравнивая при этом заработные платы резервиста и руководителя, на должность которого резервист стоит в резерве.

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

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

При расчете ожидаемой экономии от предварительной подготовки нами был проведен анализ системы управления кадровым составом, который позволил выявить разницу между средней заработной платой сотрудника

среднего, либо низового уровня и средней заработной платой руководителя, на должность которого резервист стоит в резерве (таблица 3.4).

Таблица 3.4. Заработная плата руководителей и резервистов, руб.

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

Из таблицы видно, что заработная плата руководителей выше заработной платы резервистов в 1,9 -1,7 раза, в среднем 1,8, что позволяет предположить возможную экономию фонда заработной платы при обучении резервистов до назначения, а не после.

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

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

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

- 1) Реакция - оценка удовлетворенности обучением.
- 2) Знания - оценка результатов прохождения программы обучения в приобретении необходимых знаний, навыков и качеств; и насколько улучшились их профессиональные и управленческие качества.
- 3) Поведение - оценка внесенных резервистом предложений по усовершенствованию его отдела или подразделения (применение на практике полученных знаний и навыков) после обучения.
- 4) Результат - оценка производственных результатов, т.е. как изменилась производительность труда и результативность резервиста по итогам подготовки.

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

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

Кроме того, налицо изменение в индивидуальных установках:

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

Обращает на себя внимание изменение в индивидуальном поведении выделенных сотрудников:

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

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

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

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

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

Влияние на работу слушателей (позитивные изменения отмеченные слушателем)	Влияние на работу всей организации
-расширился кругозор, изменились взгляды на управление в организации;	-повышение мотивации за счет понимания важности выполняемой работы
-появился осознанный подход к	-улучшение координации как

решению производственных проблем;	внутрифирменной, так и между подразделениями;
-более качественная и эффективная организация работы (рабочее время планируется, улучшилась самоорганизация на рабочем месте);	-повышение эффективности работы на прежнем месте работы сотрудника, входящего в резерв;
Добавились инструменты к мотивации персонала (приобретены навыки по управлению конфликтами, мотивации к групповой работе), стало легче работать в коллективе; -улучшилась работа в команде;	-повышение эффективности работы в качестве руководителя сотрудника, входящего в резерв;
-повысилось умение общаться и взаимодействовать с людьми; -улучшилась работа в команде	-улучшение взаимодействие между подразделениями;
-расширились связи;	-уменьшение конфликтов между подразделениями;

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

Поэтому, для того чтобы оценить эффективность обучения по данным критериям, мы вовлекли в процесс оценки непосредственных руководителей тех сотрудников, которые прошли обучение, т.к. именно они имеют возможность ежедневно наблюдать, изменилось ли поведение его

подчиненного после обучения, повлияла ли программа развития на показатели деятельности подразделения и т.д.

Итак, комиссией по оценке кадрового резерва железнодорожной станции Пенза-III в составе непосредственных руководителей резервистов прошедших обучение, были рассмотрены результаты подготовки группы оперативного резерва и сделаны следующие выводы.

За период обучения всеми резервистами были проработаны материалы по повышению квалификации, специальная литература, технические документы, стандарты, технические инструкции по профилю работ. Во время прохождения стажировки резервисты приобрели положительный опыт организации производства в смежных организациях, выявили положительные факторы в организации работы и негативные моменты, мешающие работе.

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

По результатам оценки вышеназванных программ, руководство предприятия приняло решение:

- о назначение 2-х резервистов с высоким уровнем готовности на замещение вакантных руководящих должностей;

- о поощрении всех резервистов, продемонстрировавших рост результативности и повышение уровня развития профессиональных компетенций.

Кроме того, что после завершения программы:

- появилась возможность выбора лучшего кандидата, заполнение вакансии специалистом способным быстро начать выполнять возложенные на него функции;

-улучшилась заменяемость руководителя на период отпусков, командировок, отсутствия по болезни.

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

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

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

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

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

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

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

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

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

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

Проведенное в рамках бакалаврской работы исследование на тему: «Формирование системы управления кадровым резервом предприятия (на примере железнодорожной станции Пенза-III)» позволяет сделать следующие выводы:

1. Кадровый резерв необходим:

-как действенный способ «выращивать» собственных специалистов, знающих специфику работы именно этой организации от и до и на разных уровнях должностей;

-как средство сохранения знаний в организации и средство непрерывного обучения ключевых специалистов и передачи опыта напрямую от опытного наставника.

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

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

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

5. Выявлено, что в настоящее время проходит процесс реструктуризации железнодорожной станции Пенза-III и поэтому в

концепцию управления персоналом внесены существенные изменения. Возникла необходимость в формировании молодого компетентного поколения управленцев. Наличие правильно сформированного и подготовленного резерва делает управление более эффективным, обуславливает качественное развитие и способствует более успешной деятельности предприятия.

Система подготовки резерва руководителей и специалистов железнодорожной станции Пенза-III предполагает решение задач:

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

Источники резерва на руководящие должности железнодорожной станции Пенза-III: работники аппарата дочерних акционерных обществ и предприятий; главные и ведущие специалисты; молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

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

6. Таким образом, имеющийся управленческий и трудовой потенциал железнодорожной станции Пенза-III позволяет сохранить целенаправленное развитие коллектива.

7. В соответствии с поставленной в работе целью, нами были предложены мероприятия по совершенствованию работы с кадровым резервом, а именно проведение конкурса «Молодой лидер» для привлечения молодых, перспективных и высококвалифицированных управленцев; разработана программа опережающего обучения для специалистов, состоящих в резерве «Эффективный руководитель».

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

9. Проведя анализ возможной экономии затрат от формирования кадрового резерва на железнодорожной станции Пенза-III доказана его целесообразность, а реализация рассматриваемого проекта является эффективной и может быть рекомендована для применения на практике.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ващенко В.П. О некоторых особенностях подготовки кадров малого предпринимательства в России / В.П.Ващенко // Наука и промышленность России. - 2015. - №7. - С.74.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р.Веснин.- М.: Юристъ, 2016. - 495 с.
3. Вотякова И. Компетенция и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации / И.Вотякова // Управление персоналом, 2013. - №4 (182). - С.55-56.
4. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта / И.Б.Дуракова. - М.: Центр, 2014. - 336 с.
5. Журавлев П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера / П.В.Журавлев, С.В.Карташов и др.. - М.: Экзамен, 2016 - 576 с.
6. Зайцева Т.В. Управление персоналом / Т.В.Зайцева, А.Т.Зуб. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 336 с.
7. Зыков А.А. Формирование кадрового резерва и работа с ним / А.А.Зыков Справочник по управлению персоналом. - 2013. - №8. - С.31-37.
8. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В.Ю.Иванов Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - № 5. - С.28.
9. Кадровый резерв или рекрутинг: что выбрать?/ М. Козина //Служба кадров и персонал. - 2015. - №5. - С. 35-38
10. Каштанова Е. Положение о деловой карьере / Е.Каштанова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2017. - №7. - С.20.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. / А.Я.Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Экзамен, 2015. - С.232.
12. Корчагина А.С. Управление персоналом: шпаргалка / А.С.Корчагина, М.С. Ключкова. - М.: Экзамен, 2016. - 64 с. 103

13. Костицын Н.А. Интеграция оценки, обучения и мотивирования в развитии руководителей среднего звена / Н.А.Костицын // Управление персоналом. - 2015. - №1 (109). - С.81-83.
14. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы: Практическое руководство / Ю.А.Лукаш. - М.: Финпресс, 2017. - 208 с.
15. Магура М.И. Организация обучения персонала компании / М.И.Магура, М.Б.Курбатова. - М.: Интел-Синтез, 2015. - 192 с.
16. Мескон М. Основы менеджмента / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. - М.: ДЕЛЮ, 2014. - 496 с.
17. Музыка Л.П. Анализ результатов обучения и развития кадрового резерва Л.П.Музыка, Л.С.Зубович // Материалы XI Всероссийского семинара руководителей образовательных учреждений и руководителей служб подготовки персонала. - Омск: Изд-во ОмГПУ, 2015. - 194 с. - С.88-102.
18. Мякушкин Д.Е. Комплексная оценка управленческого персонала. AssessmentCenter. Формирование группы резерва руководителей / Д.Е. Мякушкин. - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2014. - С.5-11.
19. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник Ю.Г. Одегов. - М.: Академический проект, 2015. - 1088 с.
20. Опарина Н.Н. Основные стратегии управления кадровым резервом / Н.Н.Опарина Управление персоналом. - 2017. - №7 (209). - С.44-46.
21. Радыгин В. Талантливый персонал: интервью / В.Радыгин // Управление персоналом. - 2017. - №19 (173). - С.19.
22. Саакян А.К. Управление персоналом в организации / А.К.Саакян, Г.Г.Зайцев, Н.В.Лашманова. - С-Пб.: Питер, 2015. - 176 с.
23. Савина Н.В. О подготовке кадрового резерва / Н.В.Савина // Деньги и кредит. - 2014. - №12. - С.28-33.
24. Самыгин С.И. Основы управления персоналом / С.И.Самыгин, М.С.Зайналабидов, З.Г. Макиев и др. - Ростов н/Д.: Феникс, 2016. - 480 с. 104

25. Скопина И.В. Методика оценки эффективности управления карьерой менеджеров / И.В.Скопина, Н.В.Головизнина // Управление экономическими системами. - Киров: Международный центр научноисследовательских проектов, 2018. - № 2 (14). - С.41.
26. Скопылатов И.А. Управление персоналом И.А. Скопылатов О.Ю. Ефремов - СПб.: Издательство Смольного университета, 2015. - 90 с.
27. Соломатин Е.Ю. Принципы и порядок формирования кадрового резерва на федеральной государственной гражданской службе Е.Ю.Соломатин Право: теория и практика. - 2016. № 9 (80). - С.28-33.
28. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ. / Авт.-сост. Г.В.Щёкин. - К.: МАУП, 2015. - 280 с.
29. Травин В.В. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров / В.В.Травин, Дятлов В.А. - М.: Дело, 2015. - 176 с.
30. Трофимова И. Учиться никогда не поздно / И.Трофимова // Отель. - 2014. - №4.- С. 54-55.
31. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2015. - 638 с.
32. Управление персоналом. Регламентация труда / Под ред. А.Я.Кибанова. М.: Экзамен, 2013. - 480 с.
33. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. - М: ЮНИТИ, 2017. - 560 с.
34. Уткин Э.А. Менеджмент. Вопросы и ответы. Пособие для подготовки к экзамену / Э.А.Уткин. - М.: ИКФ «ЭКМОС», 2018. - 256 с.
35. Фокин К.Б. Зачем управлять кадровым резервом руководителей организации? / К.Б.Фокин, П.П.Баранов // Управление персоналом. - 2018. - №11(189). - С.52-55. 105
36. Фокин К.Б. Расчет экономии при предварительном обучении будущих руководителей / К. Б. Фокин // Управление персоналом. - 2018. - N 17 (195). - С. 42-43.

37. Чеглакова Л.М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях Л.М. ЧеглаковаСоцис, 2017. - №5 (277).
38. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А.Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, 2018. - 400 с.
39. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. - М.: ЗАО «Интел-Синтез», 2014. - 368 с.
40. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник / Г.В.Щёкин. - К.: МАУП, 2014. - 280 с. Электронные ресурсы
41. Вишневская А.В. Технология кадрового резервирования на государственной гражданской службе. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/issue/2018/03/05/>
42. Кретова Н. Показатели оценки эффективности затрат на персонал [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.1c-ural.ru/zup_4.html
43. Либерман К.А. Планирование и организация работы с резервом кадров [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rosbuh.ru/article.asp?rba_id=913
44. Борщева, А.В. Оценка эффективности кадровой политики организации [Текст] / А.В. Борщева, С.В. Ильченко // Вестник экспериментального образования, 2017. № 4 (13). С. 41-51.
45. Маркова, С.А. Совершенствование кадровой политики организации в целях обеспечения экономической безопасности предприятия [Текст] / С.А. Маркова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: экономика, социология, менеджмент. 2017. № 1 (22). Т.7. С. 130-139.
46. Волина, В.Г. Методы адаптации персонала / В.Г. Волина // Управление персоналом. – 2015.- № 12. - С.73
47. Веснин, В.Р. Практический менеджмент / В.Р. Веснин – М., 2016. – 435с.

48. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин. – М.: Дело, 2017. – 480 с.
49. Данилова, В.И. История и современные проблемы управления персоналом: Учебное пособие / В.И. Данилова.- СПб.: Издательство СЗАГС, 2014. -320 с.
50. Капустин, П.А. Управленческое консультирование для руководителей / П.А. Капустин. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2016. – 355с.
51. Соломин, И.Л. Выявление скрытой мотивации персонала / И.Л. Соломин // 91 Сборник тезисов 3-ей Всероссийской конференции., СПб, ИММАТОН-М, 2017.
52. Смалкин, АМ. Менеджмент: основы организации / А.М. Смалкин. — М.: ИНФРА—М, 2016.- 412с.
53. Папанова, Н.Е. С чего начать менеджеру по персоналу: внедрение изменений / Н.Е. Папанова // Сборник тезисов 3-ей Всероссийской конференции. – СПб, ИМАТОН-М, 2014. – 360 с.

ГЛОССАРИЙ

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

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

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

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

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

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

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

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

ПРИЛОЖЕНИЯ

Развивающие действия для метода «Стажировка»

<p><i>Развиваемые компетенции руководителя соответствующего уровня</i></p>	<p><i>Развивающие действия</i></p>
<p><i>Вид развивающих действий: «Решение текущих оперативных задач»</i></p>	
<p>Руководители 1-го, 2-го и 3-го уровня:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Способность к развитию. ❖ Нацеленность на результат. 	<p>Развивающие действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Пронаблюдайте, как руководитель целевой позиции решает оперативные вопросы и выполняет свои функции. • Обсудите с руководителем целевой позиции то, что вы узнали, задайте свои вопросы. • На основе того, что вы узнали и обсудили, выявите приемы, влияющие на эффективность решения задач/выполнения функций. • Определите, какой вклад вносят эти приемы в проявление той компетенции (индикатора компетенции), которую вы развиваете. • Попробуйте эти приемы (в процессе стажировки, между стажировками). • Проанализируйте, сделайте выводы о полученной эффективности, по возможности примените в процессе следующей стажировки и в процессе вашей работы.
<p><i>Вид развивающих действий: «Решение текущих оперативных задач в области безопасности»</i></p>	
<p>Руководители 1-го, 2-го и 3-го уровня:</p> <p>Обеспечение безопасности.</p>	<p>Развивающие действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Пронаблюдайте, как руководитель целевой позиции решает оперативные вопросы и задачи в области безопасности, как формирует инициативы в области безопасности, оценивает риски и проблемы в области безопасности. • Обсудите с руководителем целевой позиции то, что вы узнали, задайте свои вопросы. • На основе того, что вы узнали и обсудили, выявите приемы, эффективные приемы, помогающие решению оперативных вопросов и задач в области безопасности. • Определите, какой вклад вносят эти приемы в проявление той компетенции (индикатора компетенции), которую вы развиваете. • Попробуйте эти приемы (в процессе стажировки, между стажировками). • Проанализируйте, сделайте выводы о полученной эффективности, по возможности примените в процессе следующей стажировки и в процессе вашей работы.

Вид развивающих действий: «Взаимодействие с людьми: внутри функции, между функциями, с внешней средой»

Руководители 1-го уровня:

- ❖ **Лидерство как стиль руководства.**
- ❖ **Обеспечение командной работы в Компании.**
- ❖ **Управление развитием.**

Руководители 2-го уровня:

- ❖ **Лидерство как стиль руководства.**
- ❖ **Обеспечение командной работы в Компании.**
- ❖ **Развитие сотрудников.**

Руководители 3-го уровня:

- ❖ **Лидерство как стиль руководства.**
- ❖ **Формирование командности.**
- ❖ **Развитие сотрудников.**
- ❖ **Управление исполнением.**
- ❖ **Ориентация на интересы клиентов при организации работ.**
- ❖ **Поддержка инициатив.**

Развивающие действия:

- Пронаблюдайте, как руководитель целевой позиции проводит: совещания, выступления, интервью, рабочие группы; ставит задачи, разрешает спорные ситуации.
- Обсудите с руководителем целевой позиции то, что вы узнали, задайте свои вопросы.
- На основе того, что вы узнали и обсудили, выявите приемы, влияющие на эффективность в указанных процессах коммуникации.
- Определите, какой вклад вносят эти приемы в проявление той компетенции (индикатора компетенции), которую вы развиваете.
- Попробуйте эти приемы (в процессе стажировки, между стажировками).
- Проанализируйте, сделайте выводы о полученной эффективности, по возможности примените в процессе следующей стажировки и в процессе вашей работы.

Вид развивающих действий: «Предложения по повышению эффективности»

Руководители 1-го уровня:

- ❖ **Стратегическое мышление.**
- ❖ **Управление эффективностью.**
- ❖ **Формирование инновационной среды.**
- ❖ **Внедрение культуры ориентации на клиента.**

Руководители 2-го уровня:

- ❖ **Системное мышление.**
- ❖ **Организация рабочего процесса.**
- ❖ **Формирование инновационной среды**
- ❖ **Формирование системы работы с клиентами.**

Руководители 3-го уровня:

- ❖ **Рациональное мышление.**
- ❖ **Поддержка инициатив.**

Развивающие действия:

- Пронаблюдайте, как руководитель целевой позиции проводит анализ проблем, оценку рисков, факторов, влияющих на эффективность деятельности своего направления; как формирует инициативы, выявляет и поддерживает инициативы; работает с клиентами, формирует предложения по улучшениям.
- Обсудите с руководителем целевой позиции то, что вы узнали, задайте свои вопросы.
- На основе того, что вы узнали и обсудили, выявите приемы, помогающие анализу ситуации и принятию решений для повышения эффективности.
- Определите, какой вклад вносят эти приемы в проявление той компетенции (индикатора компетенции), которую вы развиваете.
- Попробуйте эти приемы (в процессе стажировки, между стажировками).
- Проанализируйте, сделайте выводы о полученной эффективности, по возможности примените в процессе следующей стажировки и в процессе вашей работы.

**Типовая форма
рекомендации руководителя о зачислении работника в кадровый резерв**

1. ФИО рекомендующего _____
2. Должность _____
3. ФИО рекомендуемого _____
4. Занимаемая в настоящее время должность _____
5. Вид резерва, в который рекомендуется кандидат _____
6. Должность или круг должностей, которые мог бы занимать кандидат после обучения в кадровом резерве _____
7. Стаж работы под руководством рекомендующего _____
8. Проводилась ли оценка (по компетенциям, структурированное интервью по методу 180 или 360 градусов с кандидатом в ассесмент-центре, профессиональное и/или психологическое тестирование, иная) (да, нет)
9. Проходил ли кандидат в течение последнего года аттестацию (да, нет)
(Если таких оценок не проводилось, приложить характеристику-отзыв об основных деловых, профессиональных и личностных качествах кандидата).

Подпись, дата

**Типовая форма
индивидуального плана развития работника**

Раздел 1 - ИНФОРМАЦИЯ О РАБОТНИКЕ

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

Раздел 2 - ЦЕЛИ

Бизнес-цели (для текущей должности) _____

 Карьерная цель (целевая должность или перспективная область деятельности, если таковые есть) _____

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

Раздел 3 - УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ

Результаты входной оценки по компетенциям1 _____ (дата)

Компетенция	Балл

Раздел 4 - ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ

Область развития (корпоративная компетенция/другие навыки):
 Цель развития 1 _____

Развивающие действия	Сроки	Исполнение

Рекомендуемые тренинги2	Отметка о прохождении
-------------------------	-----------------------

и формы обучения	

Область развития (корпоративная компетенция/другие навыки):

1 Заполняется по итогам оценки Корпоративного университета, центра оценки, мониторинга персонала и молодежной политики, службы управления персоналом.

2 При обучении в Корпоративном университете заполняет методист Корпоративного университета.

Цель развития 2 _____

Развивающие действия	Сроки	Исполнение

Рекомендуемые тренинги ² и формы обучения	Отметка о прохождении

Область развития (корпоративная компетенция/другие навыки):

Цель развития 3 _____

Развивающие действия	Сроки	Исполнение
Рекомендуемые тренинги и формы обучения	Отметка о прохождении	

Раздел 5 - РЕЗУЛЬТАТЫ РАЗВИТИЯ ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ

Цели развития (скопируйте из плана)	Самооценка	Оценка руководителя	Комментарии руководителя (наставника) к оценке
1	<input type="checkbox"/> не достигнута <input type="checkbox"/> частично достигнута <input type="checkbox"/> полностью достигнута	<input type="checkbox"/> не достигнута <input type="checkbox"/> частично достигнута <input type="checkbox"/> полностью достигнута	

	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
2	<input type="checkbox"/>	не достигнута	<input type="checkbox"/>	не достигнута
	<input type="checkbox"/>	частично	<input type="checkbox"/>	частично
	<input type="checkbox"/>	достигнута	<input type="checkbox"/>	достигнута
	<input type="checkbox"/>	полностью	<input type="checkbox"/>	полностью
	<input type="checkbox"/>	достигнута	<input type="checkbox"/>	достигнута
3	<input type="checkbox"/>	не достигнута	<input type="checkbox"/>	не достигнута
	<input type="checkbox"/>	частично	<input type="checkbox"/>	частично
	<input type="checkbox"/>	достигнута	<input type="checkbox"/>	достигнута
	<input type="checkbox"/>	полностью	<input type="checkbox"/>	полностью
	<input type="checkbox"/>	достигнута	<input type="checkbox"/>	достигнута

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

Компетенция	Балл

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ НА СЛЕДУЮЩИЙ ПЕРИОД

Дата _____

Подпись работника: _____

 1 Заполняется по результатам оценки Корпоративного университета, центра оценки, мониторинга персонала и молодежной политики.

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

Настоящим сообщаем о зачислении _____
_____ (ФИО, должность)

в _____ (указать вид резерва) кадровый резерв
_____ (наименование подразделения
ОАО "РЖД", его ДЗО).

Вам надлежит в течение 15 дней оформить план индивидуального развития, выполнять его и участвовать в обучающих мероприятиях, определяемых службой (департаментом) управления персоналом.

Должность и фамилия работника службы управления персоналом _____
_____ подпись, дата

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

Дата _____

Подпись _____

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

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Оригинальность текста бакалаврской работы составляет 70%.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 53 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« ____ » _____ 2019 г.

Смирнова Виктория Романовна