

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

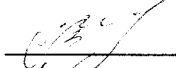
38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Совершенствование работы с кадровым резервом в производственной
сфере (на примере АО «ПО «Электроприбор»)»

Студент

 17.01.2024
(подпись, дата)

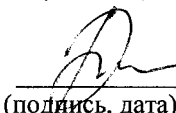
Тишкина М. Н.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 17.01.2024
(подпись, дата)

Найденова Л. И.
(фамилия, инициалы)

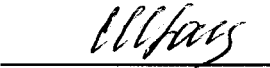
Нормоконтролер

 12.01.2024
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 24.01.24, № 10)

Заведующий кафедрой


(подпись)

Щанина Е.В.
(фамилия, инициалы)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЕ.....	7
1.1 Понятие и содержание работы с кадровым резервом производственного предприятия	7
1.2 Этапы и процедуры формирования кадрового резерва производственного предприятия.....	16
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В АО «ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР».....	28
2.1 Общая характеристика деятельности и кадрового состава АО «ПО «Электроприбор».....	28
2.2 Система работы с кадровым резервом в АО «ПО «Электроприбор» и рекомендации по ее совершенствованию.....	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	54
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	59

ВВЕДЕНИЕ

Актуальной проблемой современных производственных предприятий является подготовка компетентных и квалифицированных кадров. В связи с этим одним из основных условий успешной работы производственного предприятия в перспективе является система работы с кадровым резервом. Значимость работы с кадровым резервом определена и на федеральном уровне. Об этом свидетельствует, в частности, такой документ, как распоряжение Правительства РФ «Об утверждении федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010–2024 годы)»» от 22.04.2010 № 636-р [17], в котором говорится о необходимости подготовки высокопрофессиональных управленцев для всех сфер жизни государства в связи с происходящими социально-экономическими переменами. Поэтому очень актуальным является формирование кадрового резерва организации, которое позволяет не только оперативно решать вопрос о замещении руководителей или специалистов, но и подготовить компетентных работников, подходящих для занятия соответственной должности на длительные сроки.

Анализ литературы по исследуемой проблеме позволяет выделить ряд направлений ее исследований.

Вопросы работы с кадровым резервом рассматриваются в трудах таких исследователей в области управления персоналом, как Т.Ю. Базаров, М.Б. Дюжева, В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.В. Травин, К. Б. Фокин, П.Э. Шлендер.

Среди исследователей в области управления можно выделить следующих: Т.Ю. Базаров и А.Я. Кибанов в своих работах давали определение резерва кадров, Ю.Г. Одегов, В.В. Травин и В.А. Дятлов выделили цели работы с кадровым резервом. Г.В. Демешкин определил основные принципы формирования кадрового резерва.

Рассмотрение проблем, связанных с кадровым резервом, имеет место в работах таких исследователей, как Кибанов А.Я., Архипова Т.А., Аушева З.Г., Опарина Н.Н., Викулова Е.А., Овчинников С.С.

Объект бакалаврской работы – АО «ПО «Электроприбор».

Предмет бакалаврской работы – система работы с кадровым резервом в АО «ПО «Электроприбор».

Цель бакалаврской работы – изучение системы работы с кадровым резервом на примере АО «ПО «Электроприбор» и разработка рекомендаций для повышения эффективности работы с кадровым резервом на предприятиях производственной сферы.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть содержание, цели и методы обучения персонала предприятия;
- выявить специфику системы работы с кадровым резервом в производственной сфере;
- проанализировать систему работы с кадровым резервом в АО «ПО «Электроприбор»;
- предложить рекомендации по совершенствованию работы с кадровым резервом в АО «ПО «Электроприбор» и на предприятии производственной сферы.

Практическая значимость работы состоит в том, что можно использовать рекомендации для формирования кадрового резерва и управления движением персонала на предприятии.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЕ

1.1 Понятие и содержание работы с кадровым резервом производственного предприятия

К.Б. Фокин предлагает такое определение кадрового резерва: это специальным образом отобранная целевая группа руководителей и/или специалистов (а на предприятиях – и рабочих в том числе), которые имеют эффективные результаты профессиональной деятельности, проявляют интерес к управлению и удовлетворяют определенным требованиям [36, с. 10].

Т.Ю. Базаров под кадровым резервом понимает группу руководителей и специалистов, которые обладают способностью к управленческой деятельности, отвечают требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подверглись отбору и прошли систематическую целевую квалификационную подготовку [6, с. 24].

С точки зрения А.Я. Кибанова, кадровый резерв - это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, которая способна замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации [19, с. 114].

Таким образом, кадровый резерв – это список сотрудников, обладающих необходимыми знаниями и навыками для занятия более высокой должности на предприятии

Наличие кадрового резерва - это основополагающий фактор в стратегическом развитии современной организации.

Включение работника в кадровый резерв приучает к ответственности и самостоятельности, также у него формируется перспектива материального

благополучия, что способствует объединению его личных целей с целями и задачами организации [15, с. 220].

Как правило, в первую очередь резервированию подлежат наиболее значимые для организации сотрудники. Данные специалисты могут быть представлены во всех категориях - от руководителей до специалистов.

Поэтому значительное внимание необходимо уделять не только поиску руководящих сотрудников, но и подготовке специалистов, а также развивать систему внутреннего обучения.

Молодые специалисты включаются в резерв, как правило, после двух лет работы, за этот период они совершенствуются в специальности, которая была получена в учебном заведении, и проявляют организаторские способности.

Работа с кадровым резервом в управлении персоналом организации является комплексной, она должна быть регламентирована и согласована с другими кадровыми процессами. Также организациям целесообразно иметь «Положение о кадровом резерве» (рисунок 1).

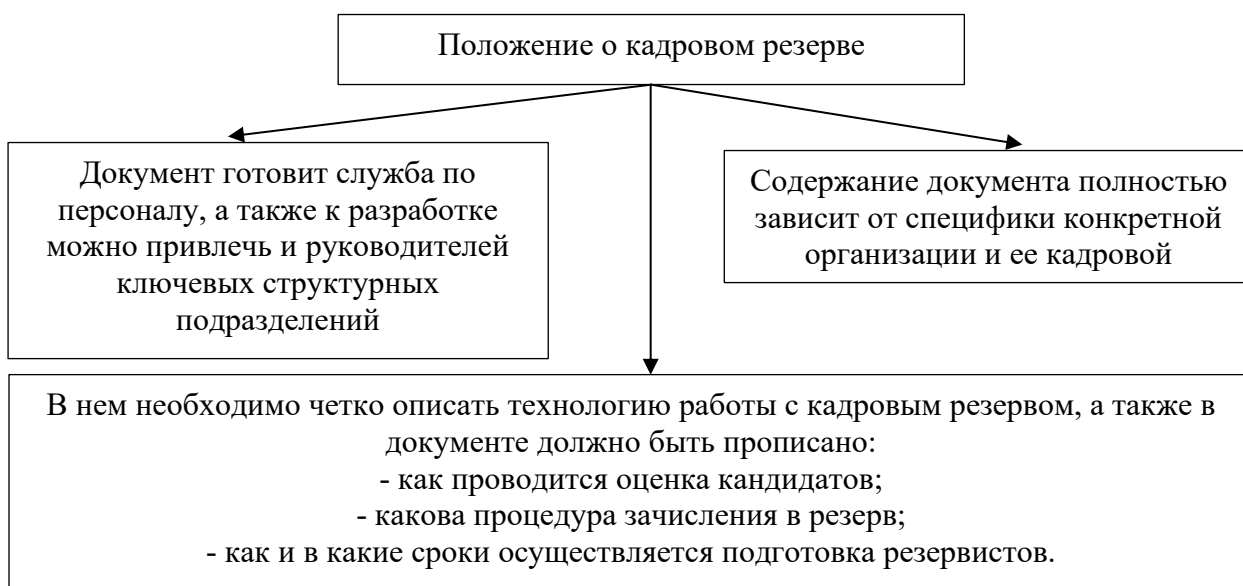


Рисунок 1 – Характеристика «Положения о кадровом резерве»

Источник: Ермилов С.И. Кадровый резерв организации. // Молодой ученый. - 2020. - №3 (293). - С. 343.

Цели создания кадрового резерва должны соответствовать интересам руководства предприятия, так и его сотрудников (рисунок 2).



Рисунок 2 – Цели создания кадрового резерва

Источник: Архипова Т. А. Основные понятия, цели, задачи и принципы формирования кадрового резерва предприятия // Молодой ученый. - 2017. - № 49. - С. 161.

Следует отметить, что одним из главных мотивирующих факторов для многих сотрудников является возможность карьерного роста, перемещения по служебной лестнице. Это перемещение помогает сделать более плавным.

Классификация кадрового резерва представлена на рисунке 3.

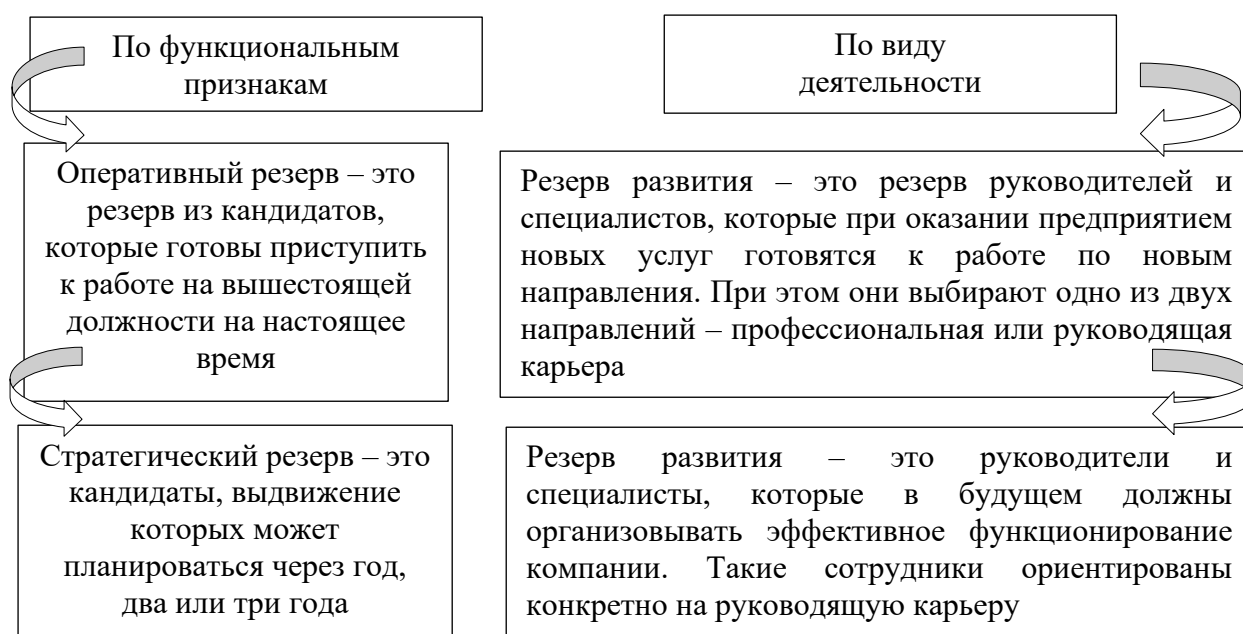


Рисунок 3 - Классификация кадрового резерва

Источник: Аушева З.Г. Современные этапы формирования кадрового резерва предприятия // Региональные проблемы преобразования экономики. - 2018. - № 11. - С. 273.

Также можно выделить внешний и внутренний резервы организаций. К внешнему кадровому резерву относят потенциальных работников какой-либо другой организации: выпускники учебных заведений, временно не работающие и все те, кто непосредственно готовы к активной деятельности. Суть внутреннего кадрового резерва заключается в том, что организация замещает свой резерв кадров из уже трудоустроенных ею сотрудников.

Гибкий подход к кадрам стирает границы между внешними и внутренними источниками кадров, заставляет HR играть новые роли и по-новому взаимодействовать с технологиями. Компаниям, стремящимся осуществить этот переход, следует создать экосистему партнеров, включая платформы для подбора кадров и решения для повышения квалификации и переподготовки, а также разработать гибкую операционную модель кадров, которая изменит то, как выполняется работа и строится карьера.

Направления для поиска кадров:

1. Программы для выпускников и возвращающихся. Такие компании, как Amazon и Goldman Sachs, все чаще предлагают программы возвращения на работу, которые облегчают процесс выпускникам и другим опытным работникам. Программы предлагают сочетание оплаты, обучения и наставничества. Программа Unilever U-Work, например, направлена на то, чтобы сломать компромисс между «гиг» и традиционными моделями работы, позволяя выпускникам работать над конкретными заданиями, как подрядчик или фрилансер, но с гарантией оплаты и льготами. Родители, которые взяли отпуск по уходу за детьми, являются одной из целевых групп.

2. Глобальный поиск талантов. Организации снимают ограничения по местоположению для вакансий и открывают центры рядом с привлекательными кадровыми резервами. Automattic, создатель Wordpress.com, насчитывает более 1980 сотрудников в 96 странах и уже более 15 лет использует полностью удаленную модель работы. Список компаний, сообщивших о планах разрешить сотрудникам работать из любого

места на неопределенный срок, продолжает расти. Salesforce, например, перешла на размещение вакансий по часовым поясам, а не по городам.

3. Скрытые внутренние кадры. Такие компании, как Seagate Technologies, создают программы внутренней мобильности талантов, чтобы лучше соответствовать существующим сотрудникам с внутренними проектными потребностями и возможностями трудоустройства, раскрывая скрытые возможности, помогая своим организациям быстрее реагировать на рыночные возможности и улучшая карьерный рост своих команд [18, с. 52].

Основные принципы создания кадрового резерва представлены на рисунке 4.

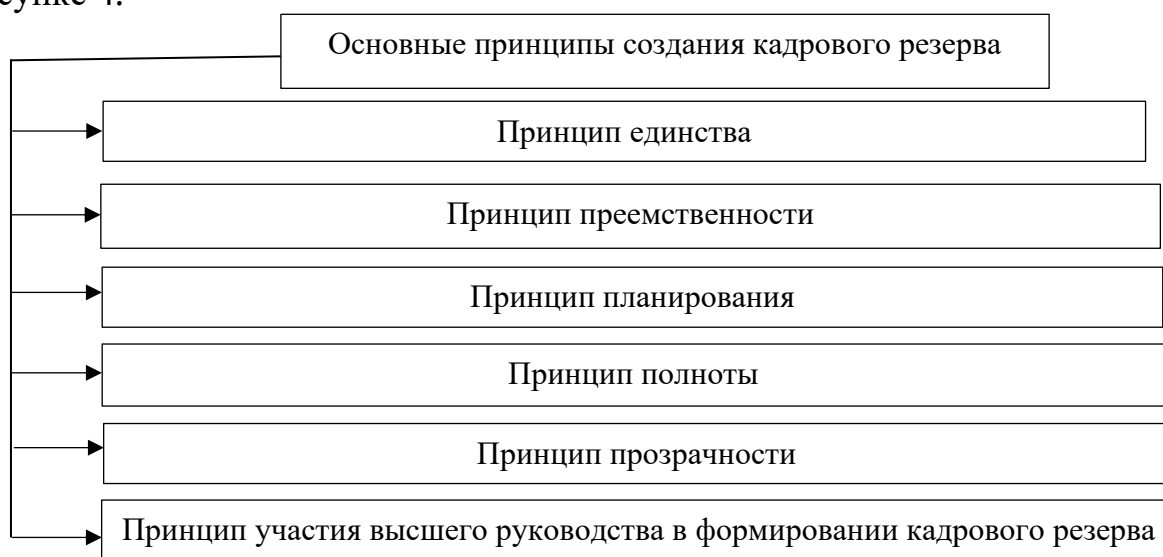


Рисунок 4 - Основные принципы создания кадрового резерва

Источник: Коростелева Д.А. Управление кадровым резервом организации: подходы, перспективы, задачи // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2017. - № 2(4). - С. 34.

Рассмотрим принципы создания кадрового резерва более подробно.

Принцип плановости – необходимо учитывать объективную потребность компании в новых руководителях в условиях постоянного изменения экономических условий деятельности.

Принцип единства – одинаково качественно должны происходить подготовка руководителей для всех должностей.

Принцип непрерывности – развитие специалиста, который станет достойным руководителем, должна быть длительной и непрерывной. В некоторых случаях это длится несколько лет. Предполагается постоянное самообразование, оттачивание навыков на месте, а также посещение полезных мероприятий (курсов, тренингов и т.д.) с отрывом от производства.

Принцип «чем больше, тем лучше» - не бойтесь включить в кадровый резерв организации «ненужных» работников, остерегайтесь пропустить понастоящему талантливое подчиненное. Однако есть и определенные количественные рамки: на одну «средне-руководящую» должность стоит записывать не более трех человек.

Принцип прозрачности и открытого списка - предоставьте возможность любому желающему работнику стать частью руководящего кадрового резерва предприятия, если он действительно удовлетворяет формальным критериям. Также должна оставаться возможность «вернуться» в список кандидатов тем, кто выбыл из него.

Принцип «не сотворения касты неприкасаемых» - вхождение в руководящий кадровый резерв организации не должно быть поводом для особых преференций. Этим людям не стоит устраивать льготный или привилегированный режим работы. Речь идет исключительно о благоприятных условиях для профессионального роста.

Принцип участия высшего руководства - действующие начальники должны обязательно работать с «подрастающим» поколением.

Принцип конфиденциальности и этичности - будьте внимательны с назначением руководителя из кадрового резерва предприятия. Оставшиеся в нем члены не должны почувствовать себя не у дел [23, с. 156].

Принцип всеобщей гласности - предполагает, что общественность компании может в любой момент проверить, насколько качества находящихся в кадровом резерве организации соответствуют критериям отбора.

В целом все требования к подбору персонала должны быть едиными, несмотря на различные источники формирования кадрового резерва и его использования:

- высочайший уровень профессионализма;
- выраженные признаки социально-психологической зрелости;
- перспективные личностные характеристики и прогрессивные взгляды (ориентация на реализацию социально-экономической политики предприятия, установка на активную работу, творческое и добросовестное выполнение своих обязанностей) [26, с. 115].

Кадровый резерв эффективно работает и является реальным инструментом только в том случае, если он включен в единую кадровую политику, начинает создаваться на этапе создания стратегии, и поддерживается полностью руководителями. Кадровый резерв – это целая система, в создании которой должна участвовать вся компания.

В процессе формирования кадрового резерва организации могут совершаться некоторые ошибки (рисунок 5).



Рисунок 5 – Ошибки при формировании кадрового резерва на предприятии

Источник: Овчинников С.С. Некоторые аспекты формирования кадрового резерва персонала // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. - 2019. - №5. - С. 131.

Рассмотрим критерии отбора в кадровый резерв организации.

Соответствие совокупности индивидуальных характеристик каждого претендента образу идеального руководителя данного участка. Лучше применять в данном случае такие инструменты, как глубокое разностороннее индивидуальное тестирование, так как метод субъективной оценки не всегда эффективен, а метод экспертной оценки нарушит принцип конфиденциальности.

Наличествующие результаты текущей деятельности. Для этого используйте информацию из личного дела сотрудника, а также данные оценки его работы.

Степень готовности кандидата заступить на руководящую должность. Этот процесс должен происходить с использованием интуиции и опыта работников кадровой службы, другие методы – малоэффективны.

Все потенциальные резервисты проходят двухэтапный жесткий отбор. На каждом этапе претендентов оценивают с различных точек зрения.

Вначале отсеивают явно неподходящих кандидатур. Для их выявления проводят сложные тесты, способные определить, насколько человек готов к дальнейшему развитию и личностному росту.

На втором этапе из кандидатов, оставшихся после первого, отбирают лучших. Еще глубже анализируют его способности, навыки, таланты, а также потенциал развития.

Все отобранные резервисты условно делятся по следующему принципу: те, которые объективно могут стать руководителями ввиду имеющихся качеств и профессиональных качеств, а те, которые обладают колоссальным потенциалом для развития [12, с. 79].

Если человек попадает под обе категории, то он зачисляется в так называемый «ближний кадровый резерв предприятия». Те же, кто обладает лишь одной из данных характеристик - в «дальний кадровый резерв организации», который является для компании более дорогостоящим из-за необходимости проведения различных обучающих программ и мероприятий.

Формирование кадрового резерва на предприятии реализуется через программу PerformanceManagement (PM – управление эффективной деятельностью), которую проходят отдельные категории сотрудников – руководители, специалисты и служащие. Компания формирует именно стратегический резерв, так как это позволяет готовить все больше талантливых и предприимчивых резервистов с расчетом на долгосрочную перспективу, кроме того, такой подход не менее эффективен при взаимодействии с вузами, так как позволяет привлекать молодых специалистов – выпускников.

PerformanceManagement (PM) – это интегрированный процесс, направленный на совершенствование результатов бизнеса и индивидуальных достижений каждого сотрудника, путем прямого взаимодействия задач бизнеса и целей работника. Результаты оценки при этом влияют на размер вознаграждения. Если рассматривать эффективность программы с позиции руководителя, то ее использование обеспечивает стабильность бизнеса, решает вопросы организационного развития, удерживает таланты в компании и предоставляет простую и гибкую систему мотивации.

Со стороны сотрудника появляются карьерные перспективы, происходит мотивация на достижение высоких результатов, рассматривается соизмеримость результатов деятельности с вознаграждением, работник вовлекается в решение стратегических задач бизнеса. Для всех участников это важно ввиду того, что улучшается коммуникация и обратная связь между работником и руководителем. Цикл PM длится год, в течение которого происходит оценка результатов за предыдущий период, определяются цели сверху вниз с восходящей корректировкой, разрабатывается план развития, а также пересматривается зарплата в текущем году, осуществляется сбор обратной информации и, наконец, в конце года оцениваются результаты работника. Цели должны быть конкретные, измеримые, достижимые, согласованные, определяемые по времени [19, с. 45].

Результаты оцениваются по пятибалльной шкале от неудовлетворительного значения до исключительно высокого. Исключительная оценка дается в случае, если результаты работы значительно превышают ожидания, все цели и обязательства выполнены более чем на 100%, предложены новые идеи, сотрудник и его деятельность признаны примером внедрения лучших практик лидерства и управления, а также работник демонстрировал образцовое поведение, опирающееся на ценности бизнеса. Неудовлетворительная оценка дается, когда результаты не соответствуют ожиданиям, цели не достигнуты, обязательства не выполнены, во время работы не демонстрировались ценности компании.

По результатам прохождения программы работника из резерва записывают в преемники, как только должность освобождается, сотрудника перемещают на рабочее место. В результате компания достигает стратегических целей, повышает степень готовности персонала к организационным изменениям, обеспечивает преемственность в управлении, улучшает финансовое положение и постоянно мотивирует сотрудников.

Таким образом, кадровый резерв представляет собой список сотрудников, обладающих необходимыми знаниями и навыками для занятия более высокой должности на предприятии. Формированием кадрового резерва должны заниматься только квалифицированные в данном вопросе специалисты. Грамотно созданный кадровый резерв на предприятии позволит без негативных последствий обновлять кадры и обеспечивать преемственность в управлении.

1.2 Этапы и процедуры формирования кадрового резерва производственного предприятия

Современные компании стремятся построить эффективную систему управления персоналом, подобрать перспективных и целеустремленных сотрудников на ключевые должности. Одним из способов решения данных

вопросов может служить включение работника в кадровый резерв предприятия. Формирование резерва на перспективные должности способствует выявлению потенциала персонала, помогает удовлетворить потребности не только предприятия и руководства, но и самих сотрудников.

Кадровый резерв условно подразделяется на типы по различным критериям: по источнику формирования, по виду деятельности, по времени назначения, по степени открытости, по количеству кандидатов на определенную должность. Формирование кадрового резерва занимает особое место в современной системе управления персоналом. Для любой компании кадровый резерв – это гарантия кадровой защищенности и роста эффективности бизнеса. Можно выделить ряд преимуществ кадрового резерва как инструмента кадровой политики организации [4, с. 121]:

- во-первых, наличие кадрового резерва в компании позволяет сэкономить средства на поиск, обучение и адаптацию нового сотрудника;
- во-вторых, кадровый резерв является гарантией того, что в случае ухода ключевого сотрудника в компании не возникнет кризисной ситуации;
- в-третьих, грамотно сформированный резерв в организации способствует уменьшению текучки кадров и повышению лояльности, мотивации персонала. Создание кадрового резерва компании призвано сделать процесс служебно-профессионального продвижения сотрудника плановым и управляемым.

Резерв - это всегда конфликт интересов, поэтому при выборе концепции целевой подготовки необходимо в равной степени уделять внимание как работе с кандидатами на замещение определенных должностей, так и с руководителями, занимающими эти должности на сегодняшний день.

В современной HR-практике нередкой является ситуация, когда основным мотивом трудовой деятельности работников (особенно не занятых на руководящих позициях) выступают их желание сделать собственную деловую карьеру и возможность самореализации.

Формирование кадрового резерва представляет собой достаточно сложный управленческий механизм, включающий в себя несколько этапов (рисунок 6).

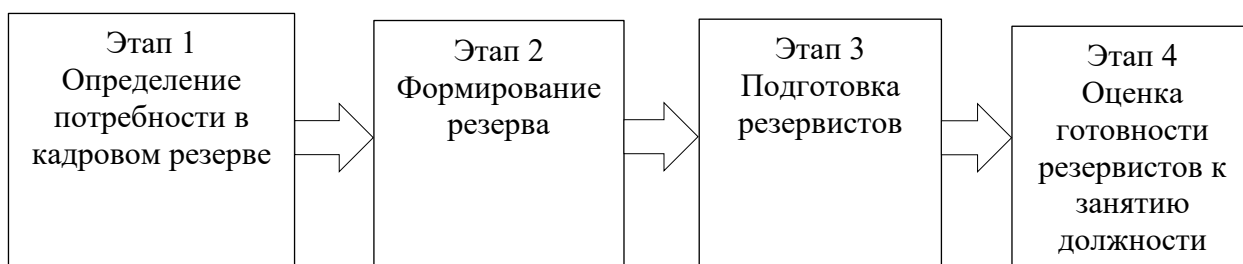


Рисунок 6 – Этапы формирования кадрового резерва

Источник: Аушева З.Г. Современные этапы формирования кадрового резерва предприятия // Региональные проблемы преобразования экономики. - 2018. - № 11. - С. 275.

Первый этап предусматривает изучение потребностей созданного кадрового резерва. По результатам формируется модель планирования и управления кадровым резервом [29, с. 125].

На данном этапе осуществляется:

- анализ занятости на все позиции;
- наблюдение изменений в процессе управления;
- планирование новых проектов и направлений;
- оценка степени обеспеченности резервом планируемых направлений и освободившихся вакансий;
- выявление количества кандидатов, приходящихся на каждую прогнозируемую вакансию (рисунок 7).

В настоящее время службы персонала современных российских предприятий при внедрении систем управления кадровым резервом часто придерживаются принципа управления талантами, а также используют различные варианты развития сотрудников категории «хай-по». Данный подход к формированию кадрового резерва близок к конкурентному, их общим отличительным признаком является отсутствие гарантий назначения на определенную должность со стороны работодателя. Управление

талантами не исключает использования целевой подготовки, то есть допустимо развивать таланты и при этом осуществлять их целенаправленную подготовку для занятия определенной должности.

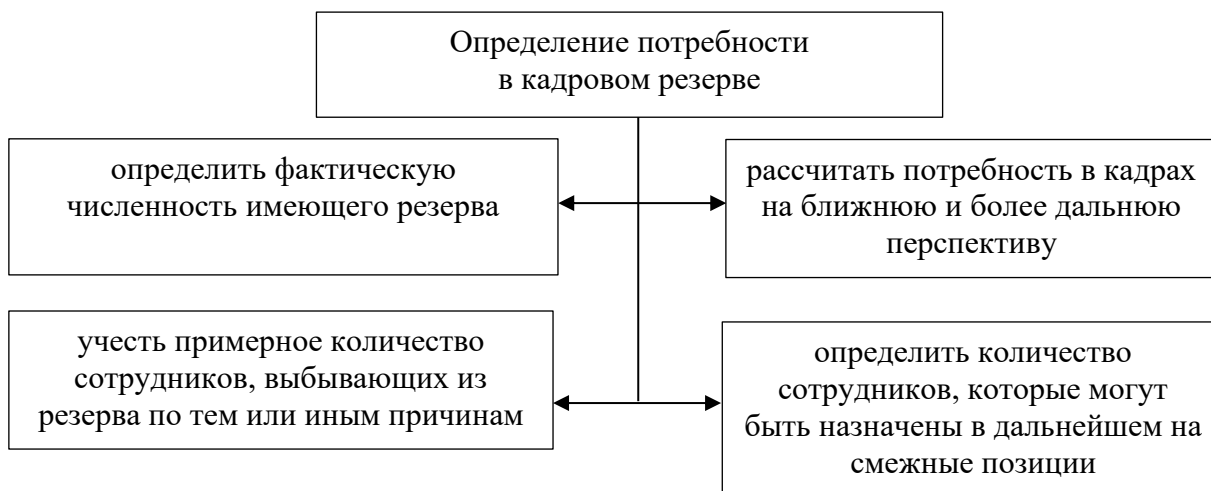


Рисунок 7 – Определение потребности в кадровом резерве

Источник: Туровцев О. Г. Кадровый резерв как один из инструментов создания и реализации организационных резервов повышения эффективности предприятия. // Экономинфо. - 2018. - Т.15. - №3. - С. 6.

Процедура отбора кадрового резерва должна быть регламентирована и согласована с процедурами выдвижения и назначения кандидатов.

Требования к соискателям (компетентность, личностные качества, знания) формулируются с учетом специфики их будущей должности и особенностей организации.

Технология формирования и использования кадрового резерва в наше время становится «основным двигателем» повышения кадрового состава предприятия.

Поиск кандидатов в кадровый резерв осуществляется исходя из требований к занимаемой должности с использованием различных методов (рисунок 8).

В целом допустимо использовать индивидуальный подход, основанный на психологических особенностях личности. Одним сотрудникам нужна стабильная прозрачная карьера, о которой резервист должен иметь ясное представление, чтобы не задавать вопросов по поводу того, кем он будет

завтра, если следующая ступень в его карьерном плане обозначена в плане развития еще двух-трех человек. Других работников стимулирует дух соревнования, ситуация, когда необходимо постоянно демонстрировать и доказывать свое превосходство над другими кандидатами. Службе персонала следует регулярно выявлять рассмотренные мотивационные аспекты и, учитывая их, принимать решение о выборе одного из подходов.

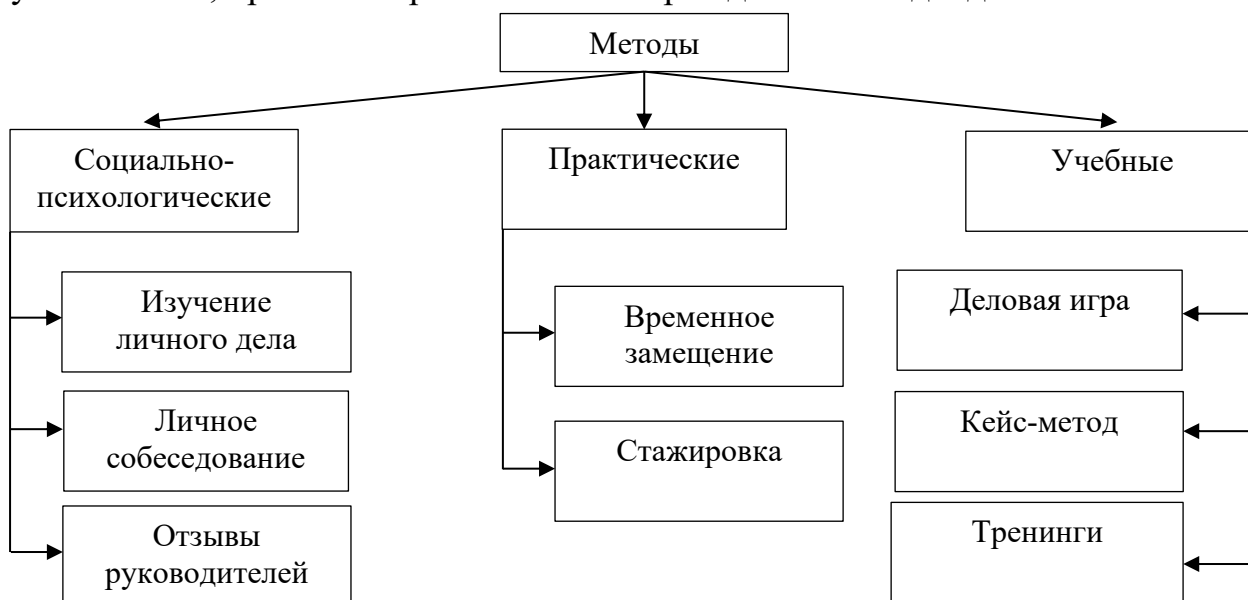


Рисунок 8 – Методы поиска кандидатов в кадровый резерв

Источник: Овчинников С.С. Некоторые аспекты формирования кадрового резерва персонала // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. - 2019. №6. - С. 130.

На втором этапе разрабатывается система отбора на замещаемые должности, утверждается и утверждается список кандидатов, формируется резерв на конкретные должности [39, с. 255].

Критерии отбора кандидатов, которые необходимы для включения в кадровый резерв:

- возраст. В качестве кандидатов на более высокие должности желателен возраст от 25 до 35 лет;

– образование. Необходимо искать и отбирать сотрудников на руководящие должности среднего звена с высшим, желательно профессиональным образованием;

– опыт работы в организации на базовой должности;

– результаты профессиональной деятельности;

– стремление кандидата к саморазвитию [2, с. 32].

Оценка кандидатов в кадровый резерв осуществляется в два этапа.

Селективный этап заключается в отсеке кандидатур, не соответствующих установленным требованиям.

На втором этапе необходимо выбрать лучших среди оставшихся претендентов после предварительного отбора. Этот этап является довольно сложным, он требует детальной и глубокой оценки потенциала развития каждого кандидата.

В том случае, если оба показателя являются высокими, то кандидата зачисляют в ближайший стратегический резерв. Те кандидаты, которые обладают не очень высоким потенциалом развития, но достаточным уровнем компетенций, могут быть направлены в ближний оперативный резерв, и в случае необходимости у компании будут назначены на новые позиции.

Для каждого сотрудника составляются индивидуальные программы подготовки. Стоит отметить, что при их построении важно учитывать уровень развития профессиональных компетенций, карьерные стремления, а также предпочтения сотрудника.

Выделяют два метода обучения резервистов – внутренние и внешние (рисунок 9).

Основная цель обучения кадрового резерва – создание пула специалистов, подготовленных к управлению в изменяющихся условиях, обеспечение непрерывности и преемственности управления, ротации кадров по вертикали и горизонтали, подготовка и выдвижение кадров, способных реализовать задачи и функции организации.

Наличие кадрового резерва в организации должно максимально удовлетворять ее потребности в замещении должностных позиций руководителей различного уровня [12, с. 112].

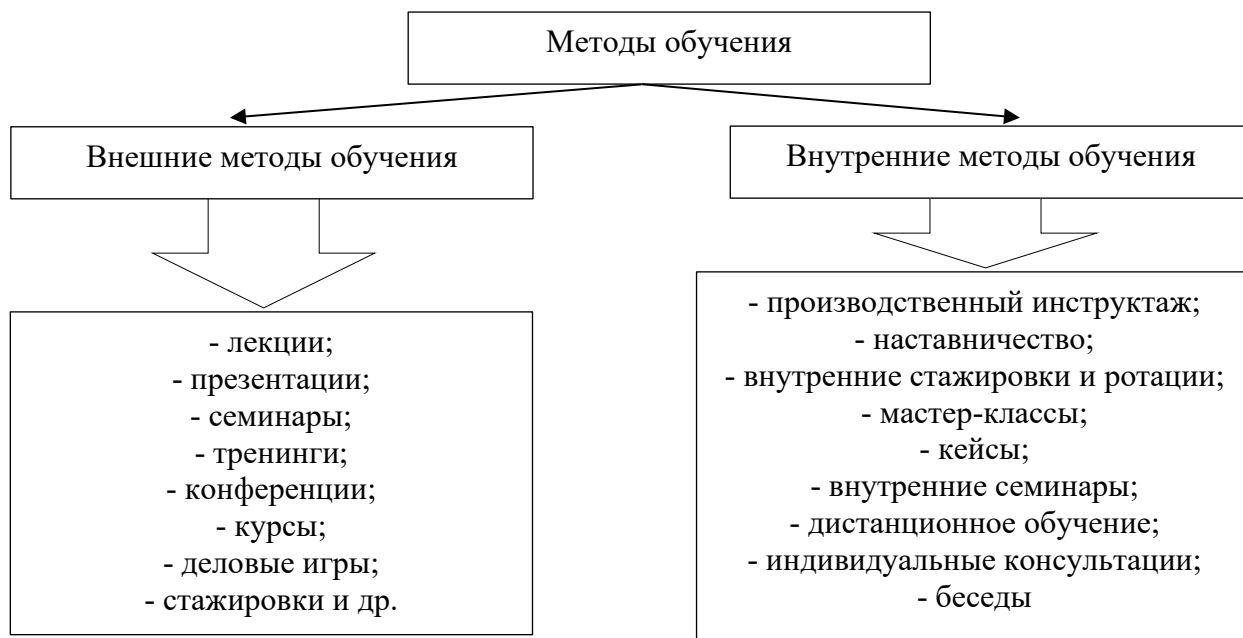


Рисунок 9 - Методы обучения резервистов

Источник: Шендель Т.В. Кадровый резерв как направление развития персонала: практика исследования и совершенствования на промышленном предприятии // Наука Красноярья. - 2020. - Т.9. - № 2. - С.255.

На практике выделяют несколько условий для успешного прохождения обучения резервистов, а именно:

1. Система обучения на производственном предприятии должно быть легкодоступной для работников, т.е. они должны одновременно эффективно выполнять свои производственные задачи и обучаться. Только в этом случае работники получают максимум полезной информации при минимуме с их точки зрения временных затратах.

2. Большинство работников высказывают желание обучаться самостоятельно в зависимости от того, когда у кого есть возможность и время. Поэтому оптимальным способом обучения резервистов должна стать дистанционная система обучения. Интересен процесс саморегуляции (это способность активно брать на себя личную ответственность за собственное

обучение, в то время как разучивание - преднамеренный отказ от устаревших привычек, процессов и поведения) [15, с. 222].

3. Корпоративная культура предприятия должна предполагать процесс непрерывного обучения сотрудников. Только в этом случае можно достигнуть высоких показателей деятельности компании. При этом более эффективные способы обучения связаны с такими как коучинг, наличие обратной связи, проведение экспериментов и кураторство. Эффективная система обучения непременно предполагает карьерный рост работников на данном предприятии.

4. Разработка индивидуальных программ обучения работников с учетом имеющихся у них знаний, навыков и умений.

Данные и искусственный интеллект (ИИ) можно использовать для предоставления учащимся тщательно отобранной информации, имеющей отношение к проблемам, с которыми они сталкиваются в настоящее время, замечая закономерности в их рабочих привычках (например, в какое время отправляют электронные письма) или предстоящие события в их календаре (например, мозговой штурм или планирование стратегии).

Опора на более широкое использование данных и ИИ имеет этические последствия, а это означает, что команды обучения и развития должны будут нести ответственность за обеспечение безопасности учащихся. Тем не менее, команды обучения и развития, использующие подход, основанный на данных, смогут сделать обучение все более адаптированным к каждому человеку и его конкретным потребностям, что сделает его ключевым фактором производительности.

Для повышения эффективности обучения работников на предприятии необходимо:

- использование профильных экспертов для совместного создания и доставки контента, предоставление учащимся практических советов и лучших советов для их роли и контекста;

- расширение использования практических методов (таких как ролевые игры, симуляции и тематические исследования);

- поощрение учащихся приносить реальные проекты на учебные занятия, чтобы они могли применять полученные знания в режиме реального времени;

- чтобы поддерживать постоянное повышение производительности, нужно сделать коучинг частью повседневной жизни (а не просто разовым дополнением, которое люди получают вместе с формальным обучением). Чтобы производительность улучшалась в требуемом темпе, люди должны иметь привычку использовать спонтанные моменты для ускорения обучения;

- использование данных, аналитики и искусственного интеллекта - единственный способ, при котором людям можно предоставить обучение, полностью адаптированное к ним и их потребностям в производительности [1, с. 149].

Четвертый этап заключается в оценке готовности сотрудников к занятию должности (рисунок 10).



Рисунок 10 – Оценка готовности резервистов к занятию должности

Источник: Баева О.Н. Оценка эффективности работы с кадровым резервом: к вопросу об учете индивидуальных результатов // Креативная экономика. - 2022. - Том 16. - №8. - С. 3277.

При оценке готовности сотрудников к занятию должности можно оперативно корректировать программы подготовки, а также состав кандидатов.

Оценка кандидатов также осуществляется в несколько этапов:

- подготовительный – служит для уточнения интересов и стратегических целей компании;
- тестирование;
- анализ результатов, составление отчета с выводами и заключениями по каждому резервисту [7, с. 76].

Руководители подразделений производственных предприятий в рамках работы с кадровым резервом должны уделять внимание следующим процессам:

- расширение прав и возможностей работников (заставляет людей чувствовать, что у них есть автономия для поддержки своего продвижения);
- коммуникация (вовлекает сотрудников в нужную информацию, когда это необходимо, с сочувствием и прозрачностью);
- разнообразие (требует от руководителей ответственности за то, чтобы приветствовать, развивать и ценить вклад всех людей на всех уровнях);
- ориентированность на потребителя (поведение, ориентированное на оценку и вознаграждение, которое способствует положительному опыту работы с потребителями).

Для возможности оценки эффективности работы с кадровым резервом могут использоваться ряд показателей (рисунок 11).

В настоящее время готового рецепта или математической модели выбора определенного подхода к управлению формированием и подготовкой преемников для руководителей различных уровней управления нет. Решение об использовании целевой подготовки или конкурентного подхода при подготовке кадрового резерва принимает руководство компании совместно со службой персонала на основе определения значимости приведенных факторов, а также с учетом положительных и отрицательных аспектов применительно к каждой конкретной организации.

Один из основных этапов управления кадровым резервом - назначение резервиста на руководящую должность.

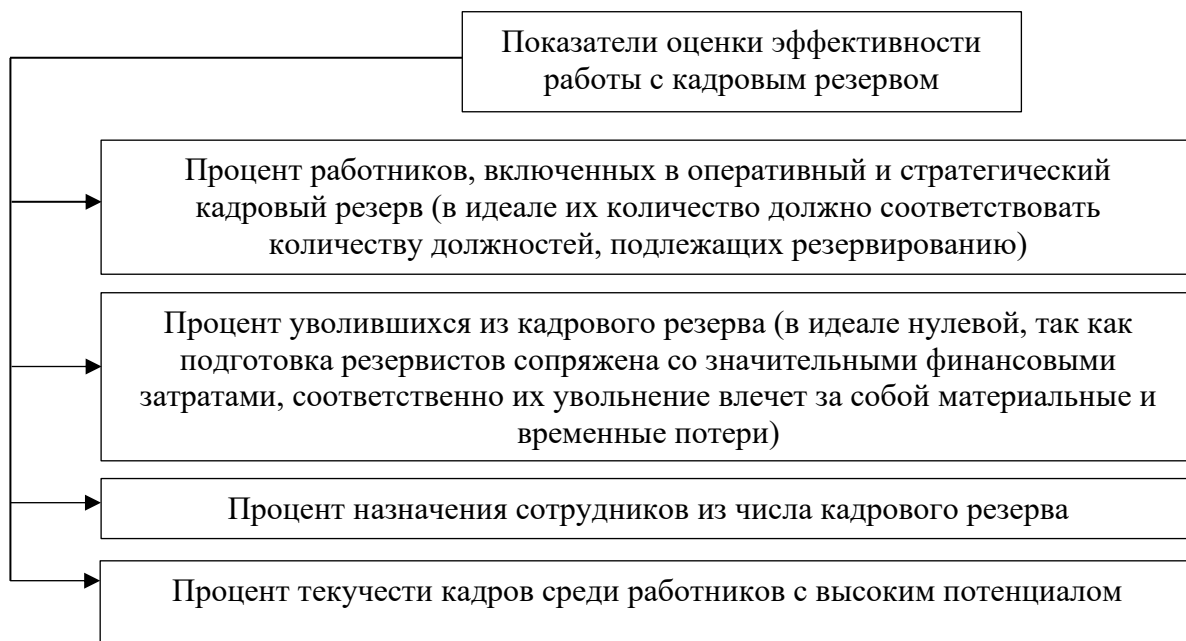


Рисунок 11 – Показатели оценки эффективности работы с кадровым резервом

Источник: Туровцев О.Г. Кадровый резерв как один из инструментов создания и реализации организационных резервов повышения эффективности предприятия. // Экономинфо. - 2018. - Т.15. - № 3. - С. 7.

Таким образом, кадровый резерв представляет собой список сотрудников, обладающих необходимыми знаниями и навыками для занятия более высокой должности на предприятии. Формированием кадрового резерва должны заниматься только квалифицированные в данном вопросе специалисты. Грамотно созданный кадровый резерв на предприятии позволит без негативных последствий обновлять кадры и обеспечивать преемственность в управлении.

Для того, чтобы обучение резервистов проходило успешно, нужно учитывать следующее:

1. Обучение должно быть как легкодоступным, в то время как сотрудники занимаются своими повседневными задачами, так и быстро применимым в рабочем контексте после того, как оно было предоставлено.

2. Развитие адаптируемых, автономных учащихся. Навыки саморегуляции и разучивания теперь имеют решающее значение для успешного обучения и развития. Саморегуляция - это способность активно

брать на себя личную ответственность за собственное обучение, в то время как разучивание - преднамеренный отказ от устаревших привычек, процессов и поведения.

3. Переподготовка имеет решающее значение для организации, чтобы соответствовать будущему. Чтобы переквалификация была настолько успешной, насколько это необходимо, отделам и командам обучения и развития необходимо изменить культуру обучения, продвигающую роль коучинга, обратной связи, экспериментов и кураторства.

4. Предоставление учащимся того, что им нужно, но о чем они не знали.

В целом формирование кадрового резерва на производственном предприятии позволяет не только оперативно решать вопрос о замещении руководителей или специалистов, но и подготовить компетентных работников, подходящих для занятия соответственной должности на длительные сроки.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В АО «ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР»

2.1 Общая характеристика деятельности и кадрового состава АО «ПО «Электроприбор»

Акционерное общество «Пензенское производственное объединение «Электроприбор» (АО «ПО «Электроприбор»)) является одним из ведущих предприятий России по изготовлению и поставке средств телекоммуникации и связи специального назначения, которые обеспечивают надежную криптографическую защиту конфиденциальной речевой, документальной, графической информации и применяются на стационарных подвижных пунктах управления различного назначения.

Предприятие находится по адресу: 440011, г. Пенза, проспект Победы, д. 69.

Генеральный директор АО «ПО «Электроприбор»»: Трошин Алексей Алексеевич.

АО «ПО «Электроприбор»» в цифрах:

- 1961 – год основания;
- более 5 млрд. руб. – ежегодный объем продаж;
- вся территория Российской Федерации, страны СНГ – география поставок;
- 6 крупных производств, включающие в себя более 200 цехов и участков, расположенные на территории предприятия;
- 158 174 кв. м. – площадь производственных территорий;
- более 2000 чел.- численность сотрудников [28].

АО «ПО «Электроприбор»» занимается изготовлением и автоматическим монтажом печатных плат (АО «ПО «Электроприбор» является центром компетенций по производству печатных плат Госкорпорации «Ростех»), а также оказывает другие услуги (рисунок 12).

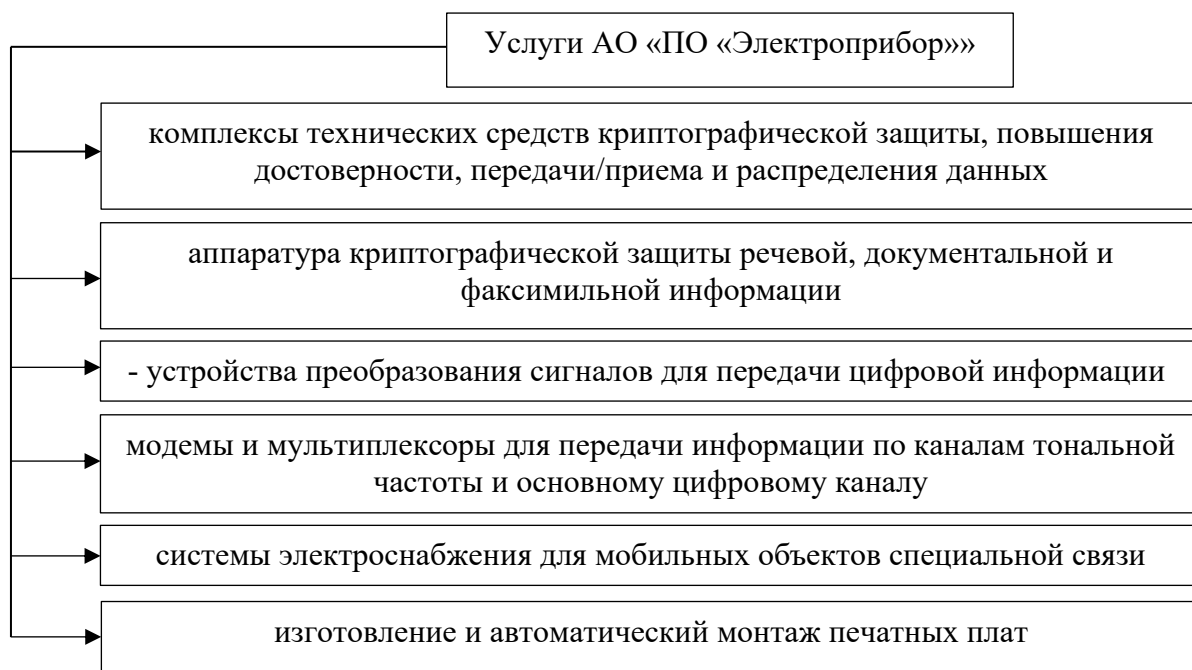


Рисунок 12 – Услуги АО «ПО «Электроприбор»»

Источник: составлено автором на основе документации АО «ПО «Электроприбор»»

Основные серийно изготавливаемые продукты гражданского назначения АО «ПО «Электроприбор»»:

- IPTV-приставки,
- интеллектуальные счетчики электроэнергии,
- машины гравировально-фрезерные настольные с ЧПУ,
- электронные запорно-пломбировочные устройства «Сириус»,
- пневматические узлы управления для электровозов [28].

Организационная структура АО «ПО «Электроприбор»» представлена на рисунке 13.

Общее руководство деятельностью предприятия осуществляет генеральный директор, избираемый на должность Советом директоров сроком на три года (если меньший срок не предусмотрен решением об избрании).

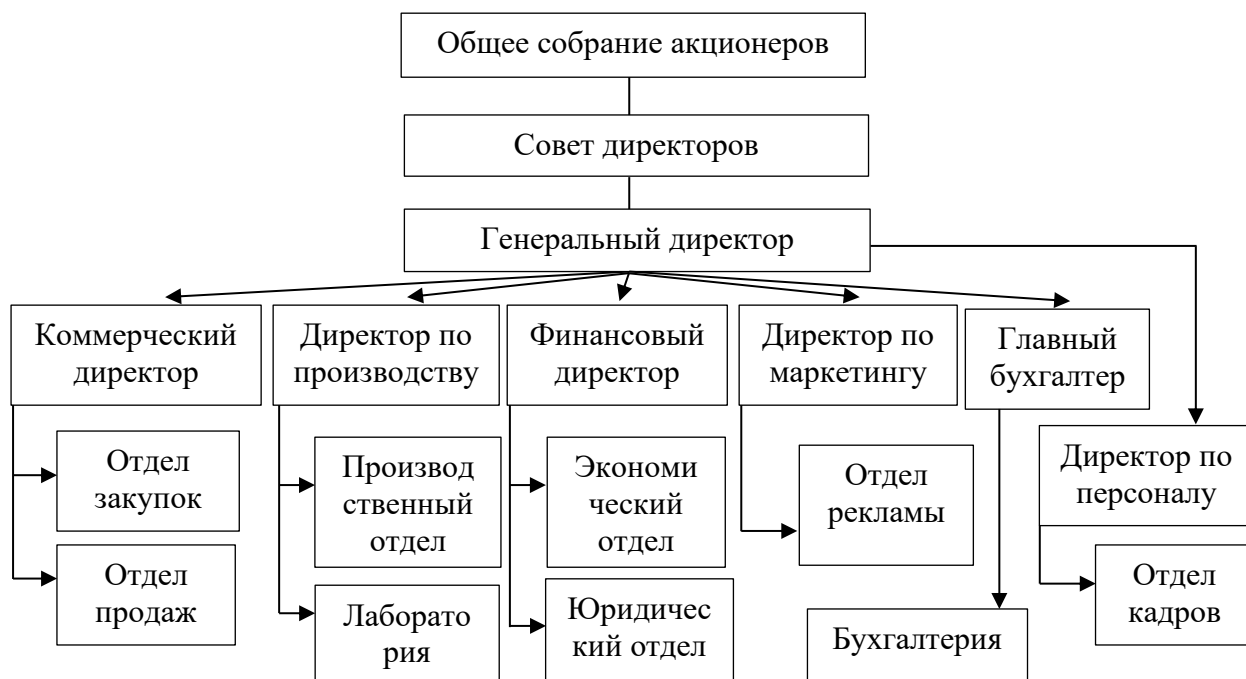


Рисунок 13 - Организационная структура АО «ПО «Электроприбор»»

Источник: составлено автором на основе документации АО «ПО «Электроприбор»»

АО «ПО «Электроприбор» имеет линейный тип структуры управления. Все подразделения и службы в организационной структуре взаимосвязаны и подчиняются генеральному директору предприятия.

В целом АО «ПО «Электроприбор»» осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом [38] и законодательством Российской Федерации. Правовое положение работников Общества определяется трудовым законодательством Российской Федерации, Правилами внутреннего распорядка и другими внутренними актами Общества.

Отдел кадров предприятия – самостоятельное подразделение, входящее в состав административно-управленческого персонала АО «ПО «Электроприбор». Подчиняется отдел кадров непосредственно генеральному директору. В состав отдела кадров входят начальник отдела кадров, заместитель начальника отдела кадров, начальник группы, инспекторы отдела кадров. Работники отдела кадров назначаются и увольняются приказом генерального директора предприятия.

Отдел кадров АО «ПО «Электроприбор» в своей работе руководствуется действующими законодательными актами Правительства РФ, Основными положениями Государственной системы документационного обеспечения управления, государственными стандартами, а также Инструкцией о порядке ведения трудовых книжек, Уставом и иными организационными документами АО «ПО «Электроприбор», приказами и указаниями генерального директора, инструкцией по документированию кадровой деятельности, правилами внутреннего трудового распорядка и положением об отделе АО «ПО «Электроприбор».

В АО «ПО «Электроприбор» по данным на 1 января 2023 г. работает 2285 человек. Общую динамику за последние три года можно видеть на рисунке 14.

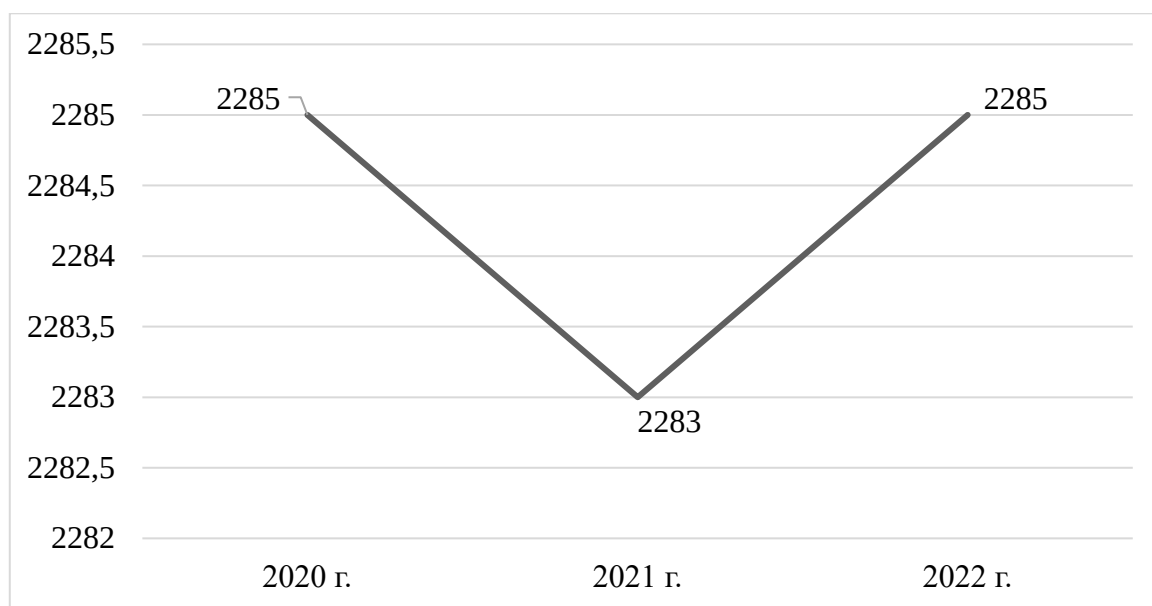


Рисунок 14 – Динамика численности персонала
АО «ПО «Электроприбор»», чел.

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «ПО «Электроприбор»»

Как видно, в течение анализируемого периода численность работников была примерно одинаковой: колебалась в диапазоне 2283-2285 человек.

По данным структуры управления персоналом видно, что в структуру входят руководители (то есть административно-управленческий персонал

(АУП) – это специалисты, бухгалтера, кадровики), специалисты и рабочие (таблица 1). Самая большая доля в структуре организации в 2022 г. приходится на рабочих, они составляют более 57% от общего количества персонала (рисунок 15).

Таблица 1 – Структура персонала АО «ПО «Электроприбор»» по категориям за 2020-2022 гг.

Категория	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
АУП	204	8,92	194	8,48	194	8,51
Специалисты	798	34,94	770	33,73	776	33,94
Рабочие	1283	56,14	1319	57,79	1315	57,55
Всего	2285	100	2283	100	2285	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «ПО «Электроприбор»»

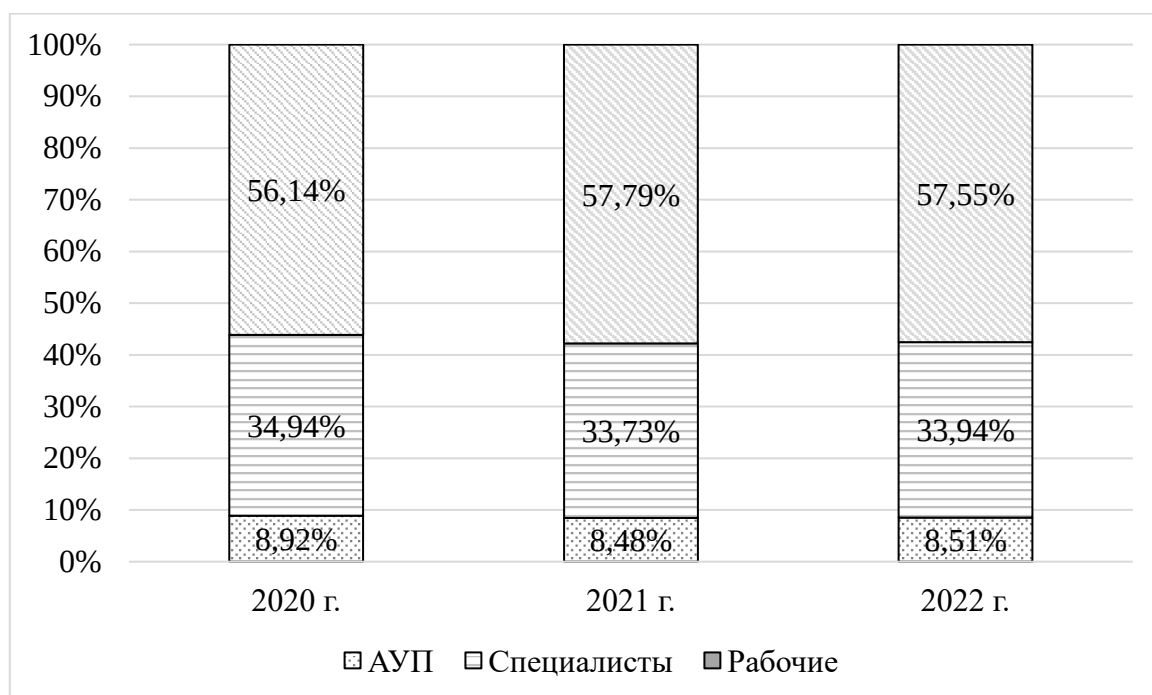


Рисунок 15 - Структура персонала АО «ПО «Электроприбор»» по категориям за 2020-2022 гг.

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «ПО «Электроприбор»»

В таблице 2 и на рисунке 16 представим структуру персонала АО «ПО «Электроприбор»» по гендерному признаку.

Таблица 2 – Структура персонала филиала АО «ПО «Электроприбор»» по гендерному признаку за 2020-2022 гг.

Пол	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Мужчины	1858	81,32	1995	87,38	2000	87,53
Женщины	427	18,68	288	12,62	285	12,47
Всего	2285	100	2283	100	2285	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «ПО «Электроприбор»»

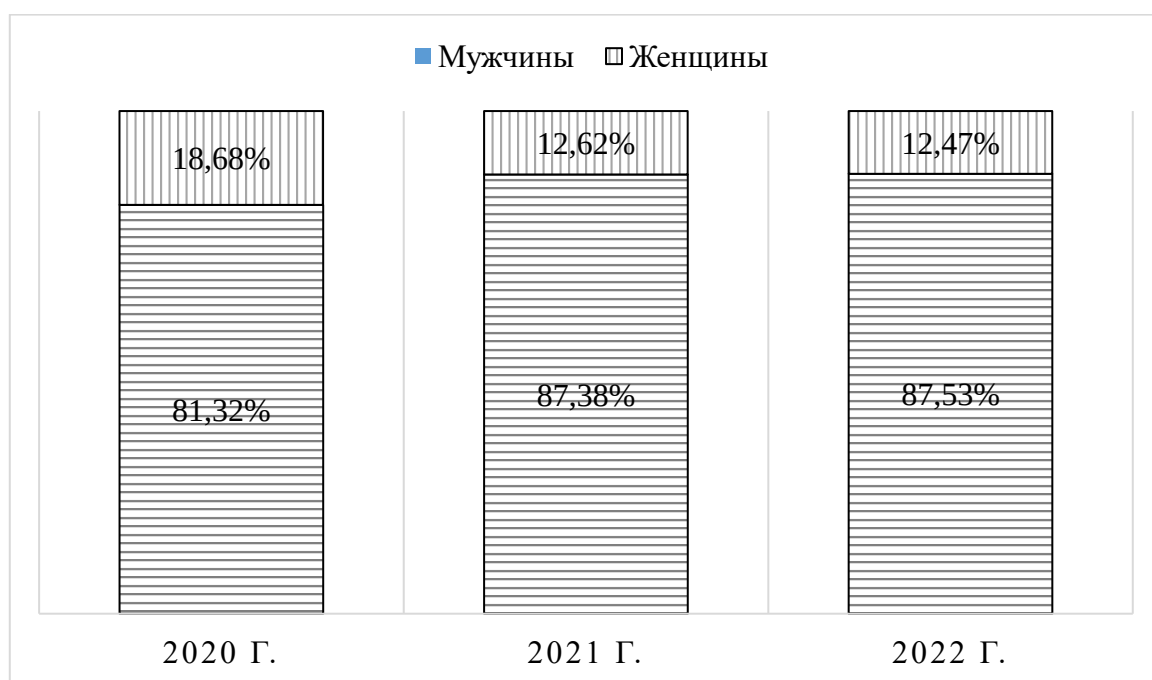


Рисунок 16 - Структура персонала АО «ПО «Электроприбор»» по гендерному признаку за 2020-2022 гг.

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «ПО «Электроприбор»»

Из рисунка 16 видно, что в структуре персонала АО «ПО «Электроприбор»» в течение всего анализируемого периода преобладают мужчины (более 80% от общей численности персонала). При этом в 2022 г. по сравнению с 2020 г. можно отметить рост их доли на 6,21%. Это обусловлено увеличением численности работников мужского пола в штате предприятия. В свою очередь, доля женщин в 2022 г. составила 12,47%, что меньше 2020 г. – на 4,21%. Данная структура персонала по гендерному

признаку для АО «ПО «Электроприбор»» считается нормальной, так как на предприятии преобладает физическая работа.

В таблице 3 и на рисунке 17 представим структуру персонала АО «ПО «Электроприбор»» по возрасту.

Таблица 3 – Структура персонала АО «ПО «Электроприбор»» по возрасту за 2020-2022 гг.

Возраст	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
от 18 до 30 лет	609	26,65	648	28,40	649	28,42
от 31 до 40 лет	1041	45,54	1002	43,89	1008	44,12
от 41 до 50 лет	410	17,94	434	19,03	433	18,95
51 год и старше	225	9,86	198	8,68	195	8,54
Всего	2285	100	2283	100	2285	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «ПО «Электроприбор»»

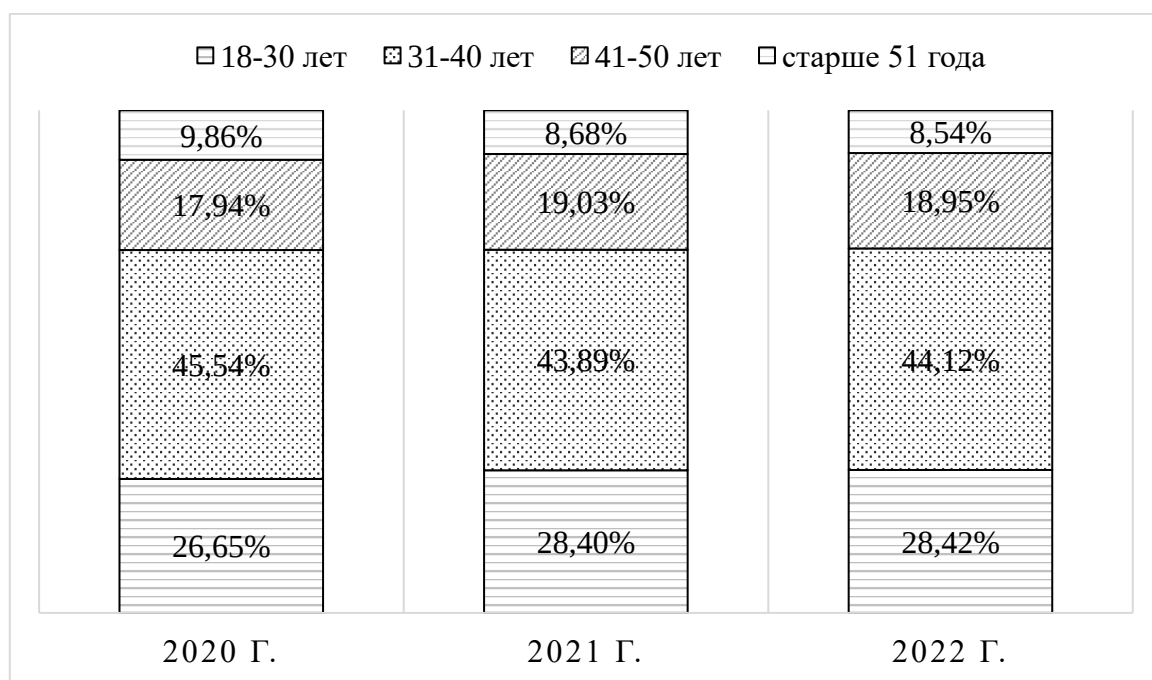


Рисунок 17 - Структура персонала АО «ПО «Электроприбор»» по возрасту за 2020-2022 гг.

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «ПО «Электроприбор»»

Большая часть работников предприятия находится в возрастной категории от 31 до 40 лет: около 44%. На втором месте находится возрастная

категория: от 18 до 30 лет (около 28%). На третьем месте – возрастная категория от 41 года до 50 лет (около 8%). В целом можно сделать вывод, что на предприятии трудится достаточно молодой работоспособный коллектив.

В таблице 4 и на рисунке 18 представим динамику и структуру персонала по уровню образования.

Таблица 4 – Структура персонала филиала АО «ПО «Электроприбор»» по уровню образования за 2020-2022 гг.

Уровень образования	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее образование	1113	48,73	1078	47,24	1105	48,34
Среднее специальное	1071	46,85	1106	48,46	1078	47,16
Среднее основное (школа)	101	4,42	98	4,3	103	4,5
Всего	2285	100	2283	100	2285	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «ПО «Электроприбор»»

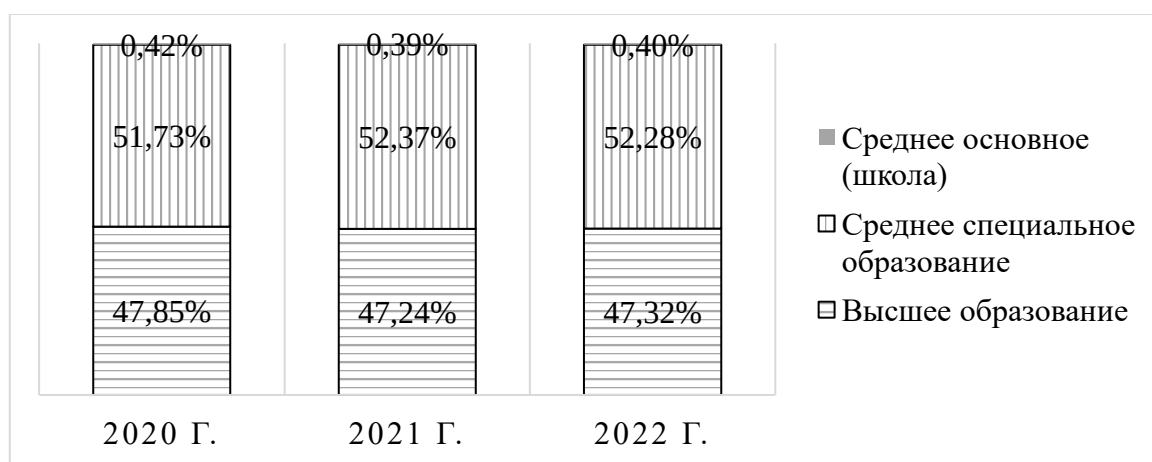


Рисунок 18 - Структура персонала АО «ПО «Электроприбор»» по уровню образования за 2020-2022 гг.

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «ПО «Электроприбор»»

Так большинство сотрудников предприятия имеют высшее и среднее специальное образование: 48% и 47% соответственно. Структура по уровню образования является нормальной.

В таблице 5 и на рисунке 19 представим структуру персонала по стажу работы.

Таблица 5 – Структура персонала филиала АО «ПО «Электроприбор»» по стажу работы за 2020-2022 гг.

Период стажа работа	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
менее года	65	2,83	86	3,75	87	3,8
от года до 5 лет	468	20,46	491	21,5	485	21,23
от 5 лет до 10 лет	750	32,84	765	33,53	774	33,87
11-20 лет	827	36,2	792	34,71	809	35,42
более 20 лет	175	7,66	149	6,51	130	5,68
Всего	2285	100	2283	100	2285	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «ПО «Электроприбор»»

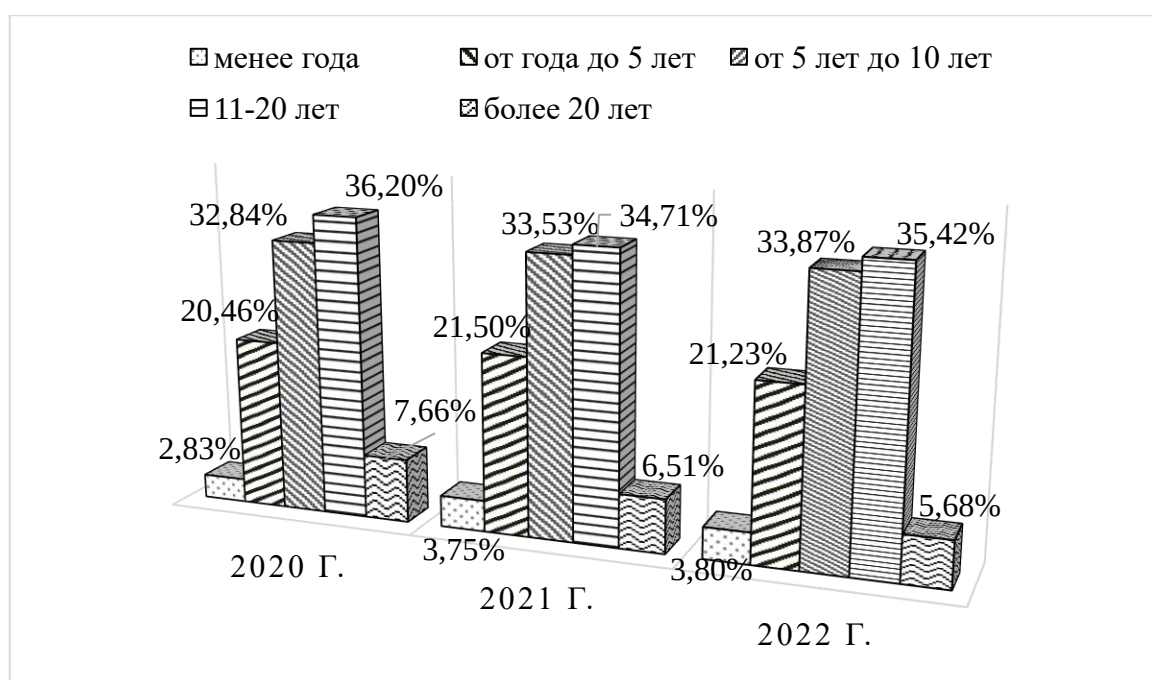


Рисунок 19 - Структура персонала АО «ПО «Электроприбор»» по стажу работы за 2020-2022 гг.

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «ПО «Электроприбор»»

Большая часть работников АО «ПО «Электроприбор»» (около 60%) имеет стаж от 5 лет до 20 лет, т.е. это сотрудники, накопившие багаж теоретических и практических навыков, способные обеспечить непрерывный производственный процесс. Работников со стажем менее года в течение анализируемого периода не более 7%, что говорит о ежегодном привлечении

молодых специалистов и обновлении кадрового состава. Кардинальным образом структура в течение 2020-2022 гг. не менялась.

Таким образом, основной ресурс филиала АО «ПО «Электроприбор»» – кадры, преимущественно мужчины средней возрастной категории с высшим и средним-специальным образованием и стажем работы 5-10 лет и 10-20 лет.

2.2 Система работы с кадровым резервом в АО «ПО «Электроприбор» и рекомендации по ее совершенствованию

В АО «ПО «Электроприбор»» разработана своя система работы с кадровым резервом, которая отражена в Положении о работе с резервом кадров предприятия [32].

Данное Положение является основным документом АО «ПО «Электроприбор»» при формировании кадрового резерва предприятия. В нем содержится следующая информация:

- регламент подбора и формирования резерва;
- система обучения и подготовки резервистов;
- порядок назначения резервистов на должность.

Цели подготовки кадрового резерва АО «ПО «Электроприбор»» отражены на рисунке 20.

Работа по формированию резерва в АО «ПО «Электроприбор»» предусматривает:

- составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров и потребности в них;
- утверждение состава комиссии по работе с резервом;
- подбор кандидатов в резерв кадров;
- сбор информации о кандидатах;
- определение состава резерва кадров.



Рисунок 20 - Цели подготовки кадрового резерва
АО «ПО «Электроприбор»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «ПО «Электроприбор»»

При составлении прогноза учитываются показатели, представленные на рисунке 21.

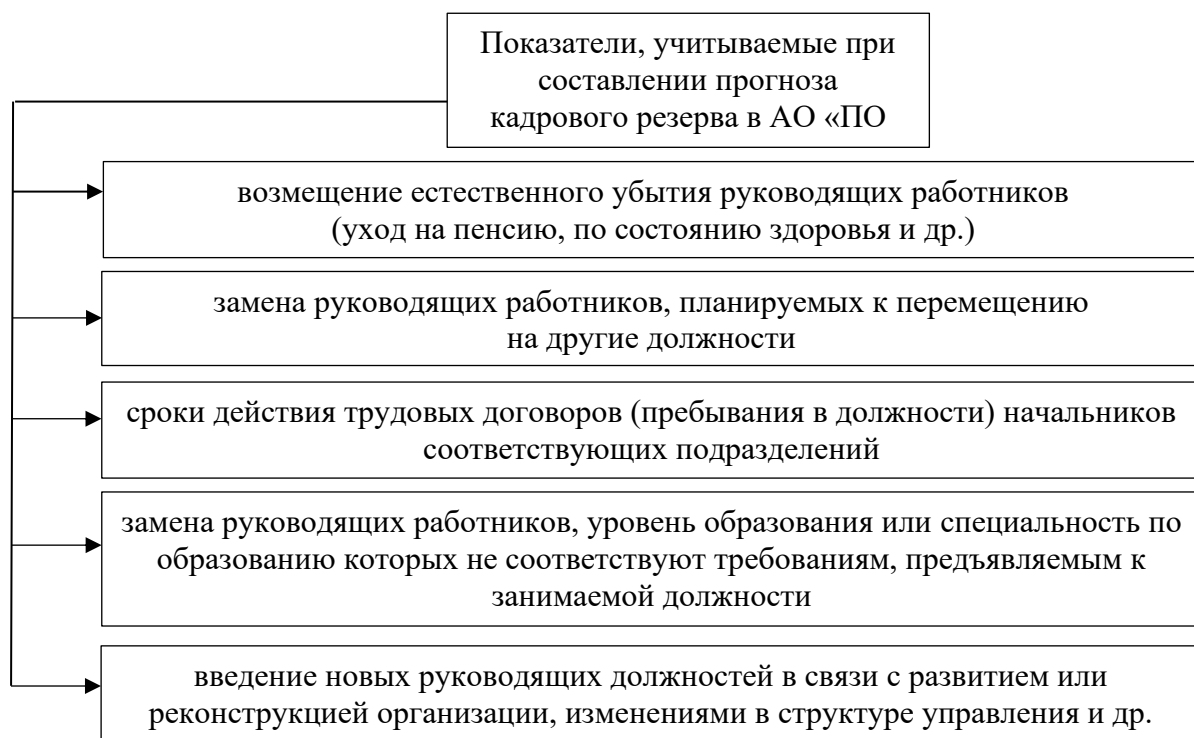


Рисунок 21 – Показатели, учитываемые при составлении прогноза
кадрового резерва в АО «ПО «Электроприбор»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «ПО «Электроприбор»»

Основой для формирования резерва кадров на руководящие должности организации является прогноз предполагаемых изменений в составе руководящих кадров и потребности в них на ближайшие 3 - 5 лет.

Прогноз составляется отделом кадров совместно с высшим руководством организации и начальниками подразделений, в которых предполагаются изменения.

Подбор кандидатов в резерв на прогнозируемые вакантные должности проводят:

- на должности заместителей генерального директора по направлениям
- генеральный директор организации;

- на должности главных специалистов, их заместителей и начальников структурных подразделений – заместители генерального директора организации по направлениям, совместно с начальниками подразделений, в которых предполагаются изменения в составе руководства [32].

Начальник отдела кадров формирует прогноз должностей, предполагаемых к высвобождению и состав комиссии по работе с резервом, согласовывает их с высшим руководством. Перечень должностей и состав комиссии по работе с резервом на определенный период утверждаются приказом генерального директора организации.

Критерии отбора кандидатов в резерв кадров в АО «ПО «Электроприбор» отражены на рисунке 22.

Оценка кандидата должна быть объективной, всесторонней, беспристрастной.

После утверждения перечня должностей отделом кадров проводится сбор представлений (характеристик) на кандидатуры в резерв кадров на основании предложений членов комиссии по работе с резервом и руководителей структурных подразделений, рекомендаций аттестационных комиссий, а также анкет-резюме выдвижения на должность (самовыдвижение) в том случае, если сотрудник организации считает, что

подходит на данную должность и сможет эффективно выполнять обязанности.

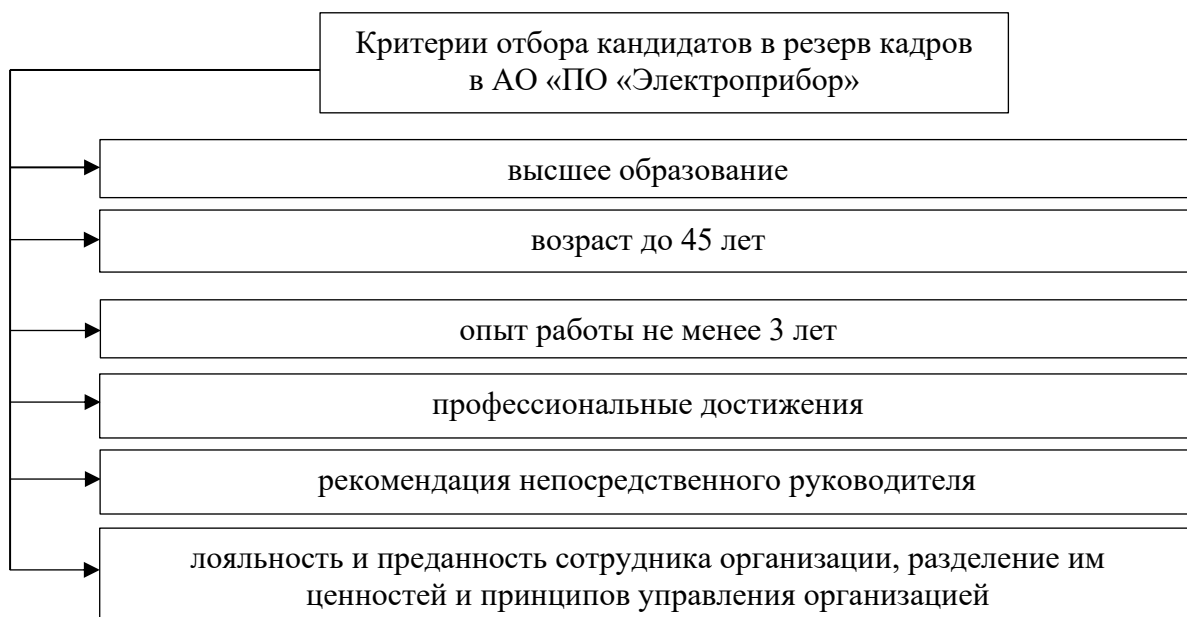


Рисунок 22 – Критерии отбора кандидатов в резерв кадров в АО «ПО «Электроприбор»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «ПО «Электроприбор»»

Зачисление в резерв кадров осуществляется при обязательном согласии сотрудника.

Подготовка резерва кадров в организации должна обеспечить:

- получение будущими руководителями объема знаний, необходимого для выполнения обязанностей по конкретной должности;
- развитие навыков и умений (управленческих компетенций), необходимых для выполнения функциональных обязанностей руководителя;
- обучение методам выработки наиболее рационального стиля и методов руководства в зависимости от требований развития производства в конкретной ситуации [32].

Оптимальная численность кадрового резерва в АО «ПО «Электроприбор» на каждую из должностей, включенных в список резервирования, установлен 2-3 кандидата на каждую должность, в

зависимости от конкретной ситуации. При этом ведется постоянный контроль со стороны руководства за состоянием работы с кадровым резервом (рисунок 23).

Одним из немаловажных документов в работе с резервом кадров в АО «ПО «Электроприбор» является индивидуальный план подготовки. Этот документ составляется резервистами при непосредственном участии кураторов. План должен обязательно соответствовать определенной форме. Данный документ должен быть предоставлен в течение тридцати дней с момента зачисления в резерв.

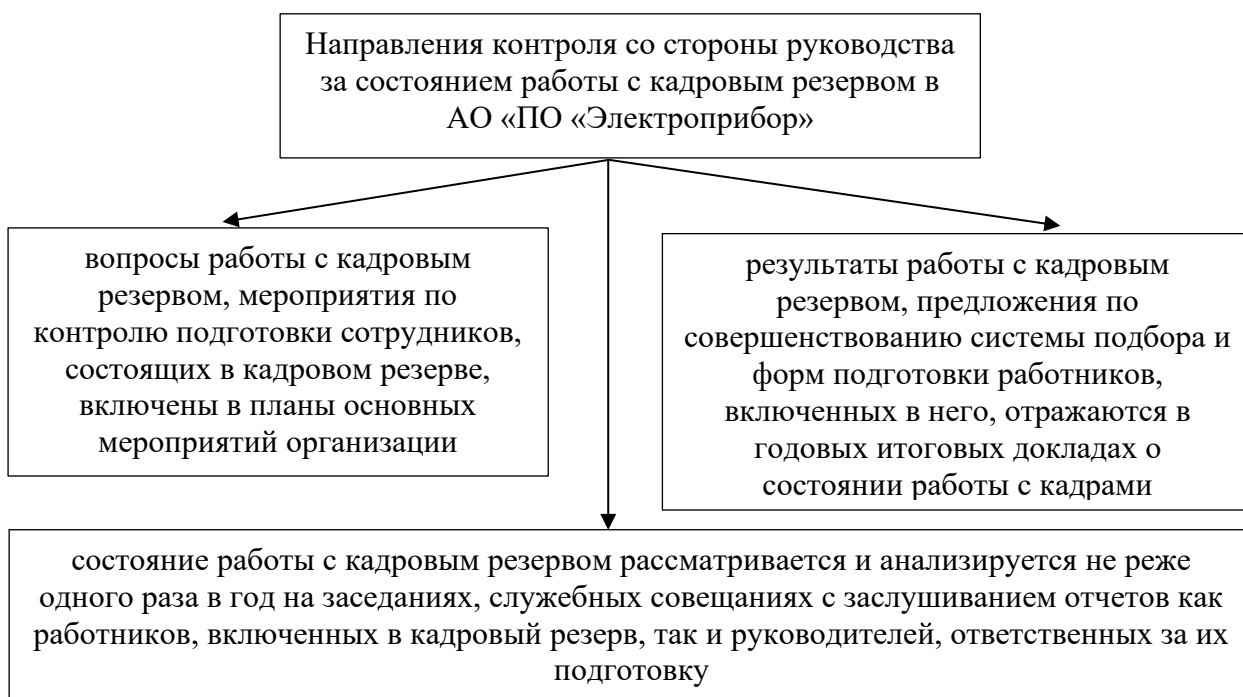


Рисунок 23 – Направления контроля со стороны руководства за состоянием работы с кадровым резервом в АО «ПО «Электроприбор»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «ПО «Электроприбор»»

Индивидуальный план подготовки имеет ряд мероприятий, которые четко должны быть прописаны в нем. Причем все мероприятия должны быть раскрыты полностью, то есть в них должно быть пояснено, что резервист должен сделать в определенном мероприятии.

В конце года резервист пишет отчет о проделанной за год работе, то есть о том, чем он занимался весь год согласно индивидуальному плану подготовки.

Эффективность работы с резервом кадров на предприятии АО «ПО «Электроприбор» оценивается по количеству резервистов, назначенных на руководящие должности, в процентном соотношении к общему числу назначений. А ответственные за эффективную работу с кадрами заместители генерального директора по направлениям деятельности и управление по работе с персоналом.

С целью оценки работы с кадровым резервом в АО «ПО «Электроприбор» было проведено выборочное социологическое исследование: анкетный опрос членов коллектива (n=45) (таблица 6).

Анкета сотрудников АО «ПО «Электроприбор» представлена в приложении А.

Таблица 6 – Распределение респондентов по стажу, возрасту, полу и образованию (в процентах от числа опрошенных, n= 45)

Показатель	в %
Стаж, опыт работы	
менее одного года	13
от 1 до 5 лет	26
от 5 лет до 10 лет	36
свыше 10 лет	25
Образование респондентов	
среднее профессиональное	9
высшее (бакалавриат)	53
высшее (магистратура)	7
высшее и дополнительное	31
Возраст респондентов	
21-25 лет	24
25-30 лет	45
30-40 лет	31
Пол респондентов	
женский	28
мужской	72

Источник: составлено автором на основе результатов исследования персонала АО «ПО «Электроприбор»

Как видно из таблицы 6, среди опрошенных большинство респондентов мужского пола в возрасте от 25 до 30 лет с высшим образованием и стажем работы в организации от 5 до 10 лет.

Лишь 25% респондентов отметили, что проходили повышение квалификации или переподготовку за последние 5 лет. У остальных 75% респондентов отсутствует повышение квалификации.

Данные представлены на рисунке 24.

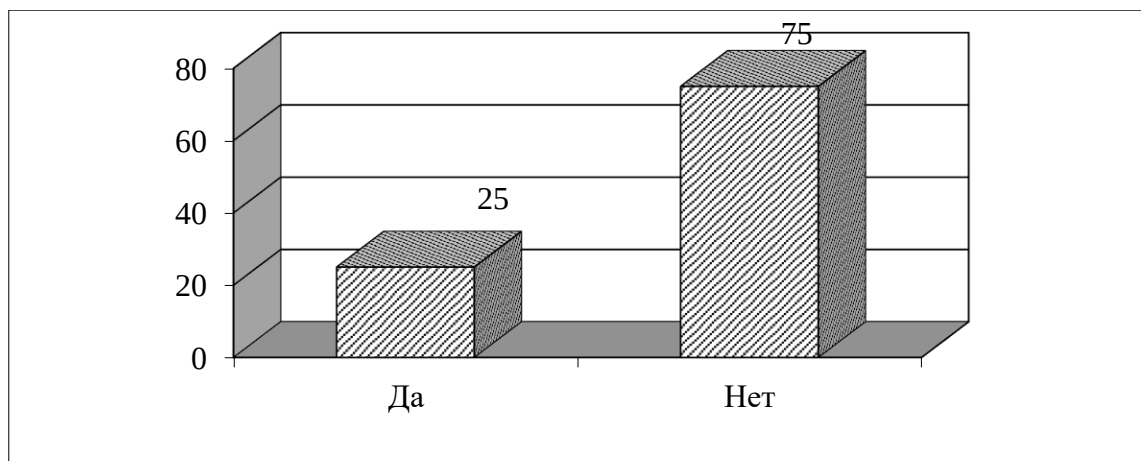


Рисунок 24 - Распределение ответов на вопрос: «Проходили ли вы повышение квалификации или переподготовку за последние 5 лет?» (в процентах от числа опрошенных, n= 45)

Источник: составлено автором на основе результатов исследования персонала АО «ПО «Электроприбор»

Большая часть опрошенных (64%) проходили повышение квалификации или переподготовку за последние 5 лет на рабочем месте.

При этом 31% респондентов проходили краткосрочные курсы, тренинги непосредственно в АО «ПО «Электроприбор».

Повышение квалификации с отрывом от производства проходило лишь 2 человека (5%).

Данные представлены на рисунке 25.

Большая часть респондентов (76%) не меняли должность и профессию во время работы в АО «ПО «Электроприбор». Остальные 24% отметили свой карьерный рост:

- от слесаря-инструментальщика до начальника инструментального отдела;
- от слесаря механосборочных работ до инженера-технолога по механической обработке;
- от оператора-наладчика станков с ПУ до инженера-конструктора.

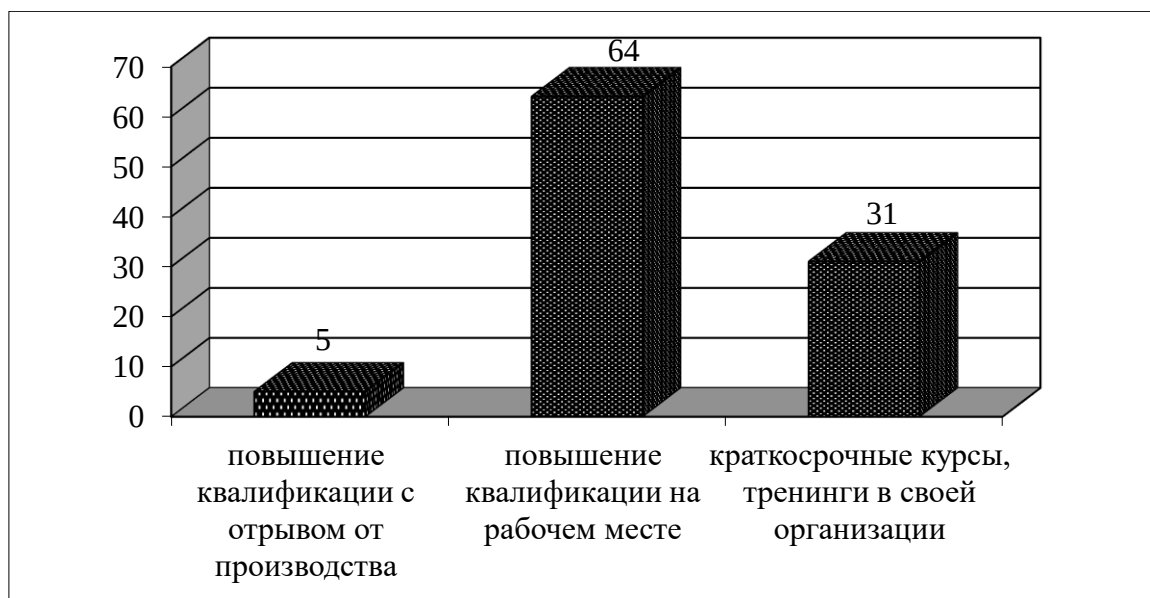


Рисунок 25 - Распределение ответов на вопрос: «Если вы проходили повышение квалификации или переподготовку за последние 5 лет, то укажите, в каких формах» (в процентах от числа опрошенных, n= 45)

Источник: составлено автором на основе результатов исследования персонала АО «ПО «Электроприбор»

Большинство опрошенных (63%) считают, что у них и у коллег по работе есть возможности для продвижения по службе. 18% респондентов затрудняются с ответом на вопрос «Как вы считаете есть ли у вас и ваших сотрудников возможности для продвижения по службе?».

Не видят возможностей в продвижении по карьерной лестнице 19% опрошенных (рисунок 26).

Оценка взаимодействия работников с их непосредственным руководителем при совместной работе показала, что в целом отношение руководителя АО «ПО «Электроприбор» к членам коллектива характеризуется как сопричастное и уважительное.

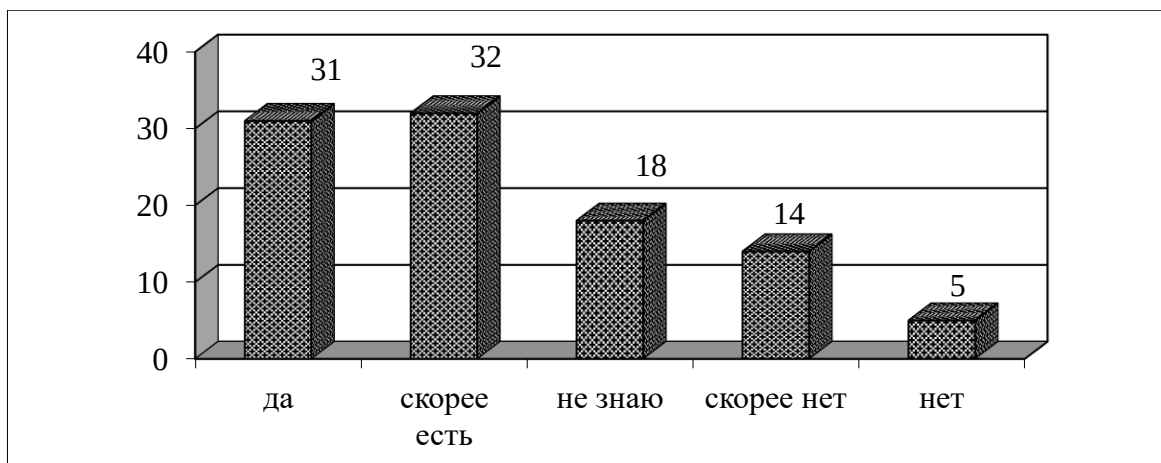


Рисунок 26 - Распределение ответов на вопрос: «Как вы считаете есть ли у вас и ваших сотрудников возможности для продвижения по службе?» (в процентах от числа опрошенных, n= 45)

Источник: составлено автором на основе результатов исследования персонала АО «ПО «Электроприбор»

Процесс взаимодействия с непосредственным руководителем при совместной работе отражен на рисунке 27.

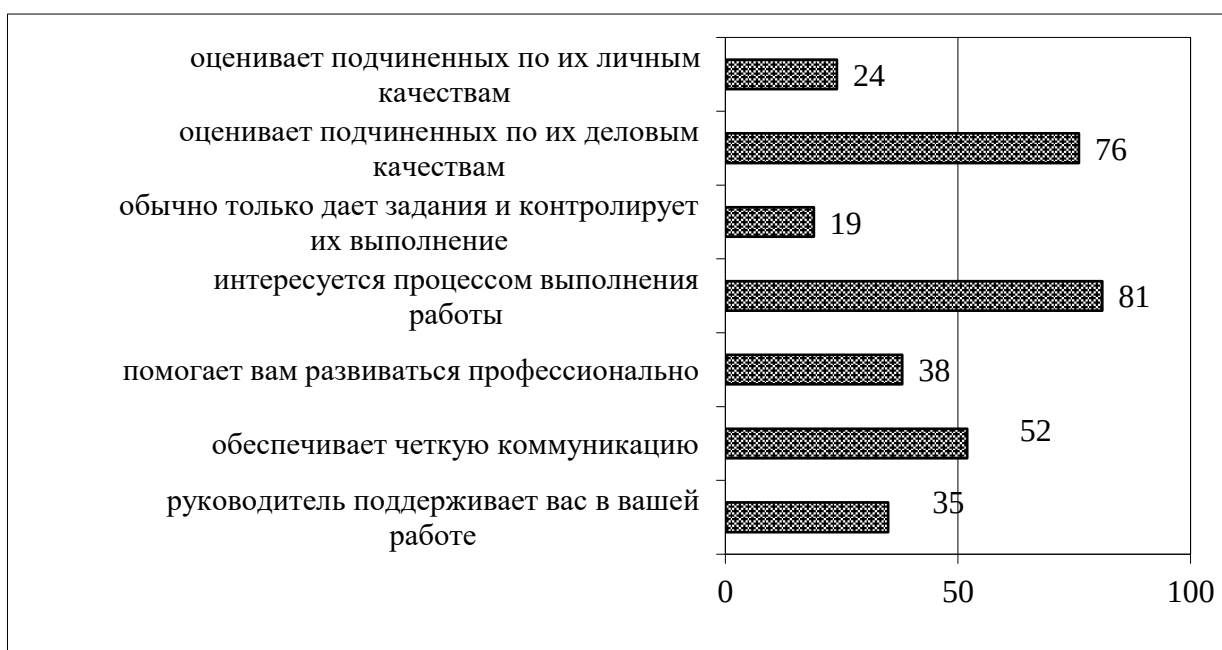


Рисунок 27 - Распределение ответов на вопрос: «Определите, как происходит взаимодействие с вашим непосредственным руководителем при совместной работе?» (в процентах от числа опрошенных, n= 45)

Источник: составлено автором на основе результатов исследования персонала АО «ПО «Электроприбор»

Так 76% опрошенных считают, что их оценивают по деловым качествам, 81% респондентов отметили интерес руководителя процессом выполнения работы, 52% - высказали, что к руководителю всегда можно обратиться за помощью, с вопросами по работе, 38% - сказали о помощи руководителя при направлении на обучение, повышение квалификации и 35% - отметили поддержку руководителя в их работе.

При этом 24% опрошенных считают, что руководитель оценивает их субъективно, т.е. по личным качествам, а 19% - отметили безучастность руководителя при выполнении совместной работы.

В ходе проведенного исследования эффективности системы работы с кадровым резервом на предприятии были выявлены положительные аспекты (рисунок 28).

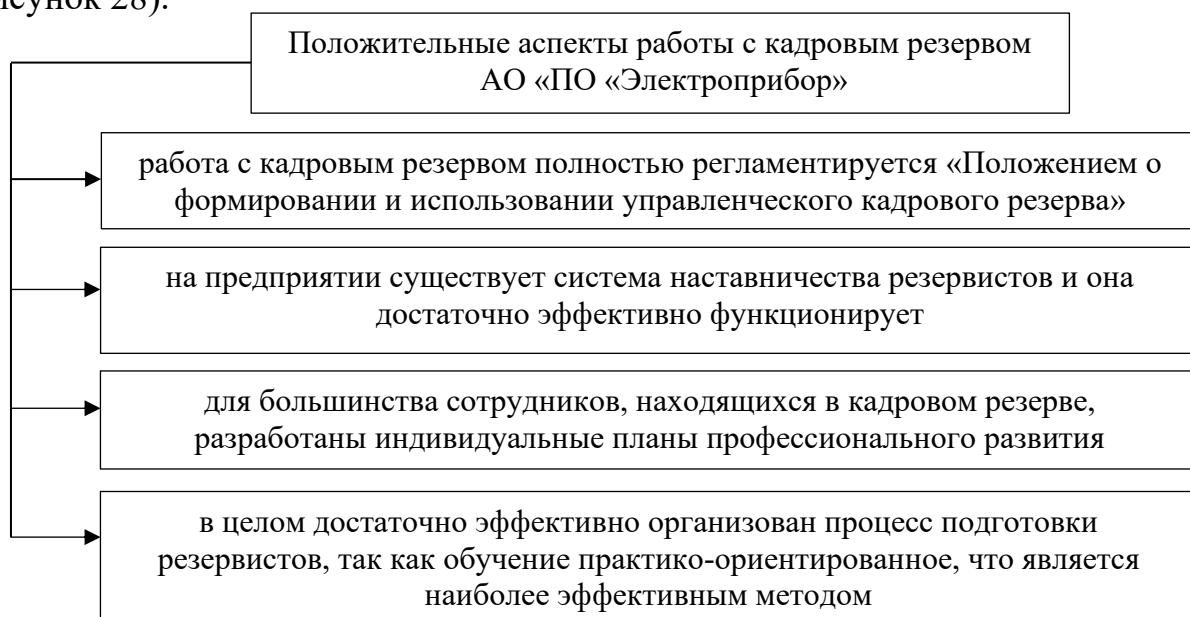


Рисунок 28 - Положительные аспекты работы с кадровым резервом
в АО «ПО «Электроприбор»

Источник: составлено автором на основе результатов исследования персонала АО «ПО «Электроприбор»

Однако в результате проведенной диагностики системы работы с кадровым резервом были выявлены и некоторые проблемы (рисунок 29).

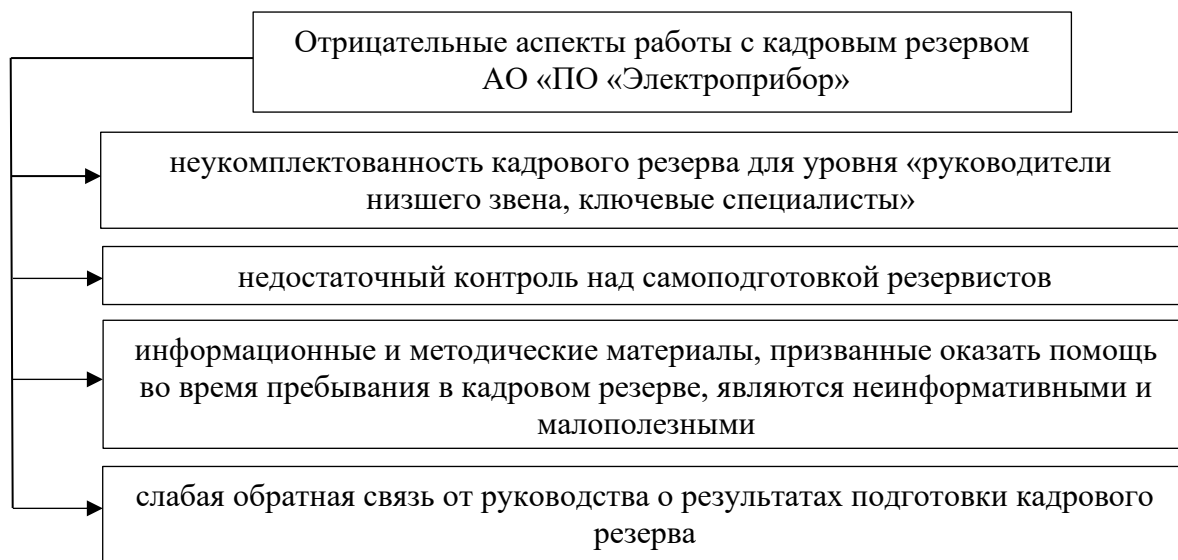


Рисунок 29 - Отрицательные аспекты работы с кадровым резервом
в АО «ПО «Электроприбор»

Источник: составлено автором на основе результатов исследования персонала АО «ПО «Электроприбор»

В целом основные недостатки работы с кадровым резервом в АО «ПО «Электроприбор», выявленные в ходе анкетирования, и рекомендации по их устранению представлены на рисунке 30.

Сотрудник, состоящий в перспективном кадровом резерве в первоочередном порядке, должен будет направляться на переподготовку, повышение квалификации, стажировку. Подготовленный кадровый резерв предназначается уже для выдвижения сотрудников на высшие должности.

При формировании такого кадрового резерва должна будет учитываться необходимость назначения на должности, высвобождающиеся в связи с увольнением, планируемым перемещением и направлением на учебу сотрудника.

Таким образом, при исключении сотрудника из перспективного кадрового резерва и включении в подготовленный кадровый резерв будет происходить «движение» и проблема «застоя» постепенно исключится.

При этом нахождение в подготовленном кадровом резерве дает возможность для включения в федеральный кадровый резерв Российской Федерации или резерв субъекта Российской Федерации и назначения на

руководящие государственные должности, что также следует рассматривать как форму поощрения добросовестных, работоспособных и квалифицированных сотрудников.



Рисунок 30 - Недостатки работы с кадровым резервом в АО «ПО «Электроприбор» и рекомендации по их устранению

Источник: составлено автором на основе анализа проведенного анкетирования работников АО «ПО «Электроприбор»

В целях усовершенствования процедуры подготовки резервистов в АО «ПО «Электроприбор» рекомендуем:

- разработать списки литературы по менеджменту для самостоятельного изучения резервистами и использовать отчетную документацию, позволяющую контролировать самообучение резервистов (в форме эссе, которое будет описывать самые важные моменты книги, или в форме предложений по улучшению трудового процесса);
- разработать мероприятия и использовать в работе форму для оценки резервиста наставником или непосредственным руководителем, устанавливающие обратную связь;

- ввести в практику проведение «Дня резервиста», когда вместо действующих руководителей целый день предприятием управляют их преемники.

Данные рекомендации предполагают следующие результаты от применения предложенных инструментов по работе с кадровым резервом:

1. Финансовая выгода. По средствам кадрового резерва значительно упрощается процедура поиска и адаптации руководителей. Сотрудник, работающий в компании, внесенный в список резерва и знакомый с особенностями работы на предприятии, чаще всего работает более эффективно, исключая случаи, требующие свежий взгляд и внедрение чужого опыта.

2. Экономия времени. Если на предприятии появляется вакансия, то при наличии кадрового резерва не возникает сложности с замещением должности.

3. Высококвалифицированный штат. Служащий взят из своих рядов и научен по собственной же программе переподготовки.

4. Более мягкая адаптация в коллективе.

5. Специалист практически «отточен» под компанию, отлично понимает политику и характерные черты отношений.

Внедрение предложенных рекомендаций позволят АО «ПО «Электроприбор» не только оперативно решать вопрос о замещении руководителей или специалистов, но и подготовить компетентных работников, подходящих для занятия соответственной должности на длительные сроки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровый резерв представляет собой список сотрудников, обладающих необходимыми знаниями и навыками для занятия более высокой должности на предприятии. Формированием кадрового резерва должны заниматься только квалифицированные в данном вопросе специалисты. Грамотно созданный кадровый резерв на предприятии позволит без негативных последствий обновлять кадры и обеспечивать преемственность в управлении.

Для того, чтобы обучение резервистов проходило успешно, нужно учитывать следующее:

1. Обучение должно быть как легкодоступным, в то время как сотрудники занимаются своими повседневными задачами, так и быстро применимым в рабочем контексте после того, как оно было предоставлено.

2. Развитие адаптируемых, автономных учащихся. Навыки саморегуляции и разучивания теперь имеют решающее значение для успешного обучения и развития. Саморегуляция - это способность активно брать на себя личную ответственность за собственное обучение, в то время как разучивание - преднамеренный отказ от устаревших привычек, процессов и поведения.

3. Переподготовка имеет решающее значение для организации, чтобы соответствовать будущему. Чтобы переквалификация была настолько успешной, насколько это необходимо, отделам и командам обучения и развития необходимо изменить культуру обучения, продвигающую роль коучинга, обратной связи, экспериментов и кураторства.

4. Предоставление учащимся того, что им нужно, но о чем они не знали.

АО «ПО «Электроприбор»» является одним из ведущих предприятий России по изготовлению и поставке средств телекоммуникации и связи специального назначения. Управление деятельностью предприятия осуществляется генеральным директором предприятия. Структура

управления АО «ПО «Электроприбор»» базируется на линейно-функциональном признаке. Все подразделения и службы в организационной структуре взаимосвязаны и подчиняются генеральному директору предприятия.

В структуре персонала АО «ПО «Электроприбор»» в течение всего анализируемого периода преобладают мужчины (более 80% от общей численности персонала). При этом в 2022 г. по сравнению с 2020 г. можно отметить рост их доли на 6,21%. Это обусловлено увеличением численности работников мужского пола в штате предприятия. В свою очередь, доля женщин в 2022 г. составила 12,47%, что меньше 2020 г. – на 4,21%. Данная структура персонала по гендерному признаку для АО «ПО «Электроприбор»» считается нормальной, так как на предприятии преобладает физическая работа.

Большая часть работников предприятия находится в возрастной категории от 31 до 40 лет: около 44%. На втором месте находится возрастная категория: от 18 до 30 лет (около 28%). На третьем месте – возрастная категория от 41 года до 50 лет (около 8%). В целом можно сделать вывод, что на предприятии трудится достаточно молодой работоспособный коллектив.

Большая часть работников АО «ПО «Электроприбор»» (около 60%) имеет стаж от 5 лет до 20 лет, т.е. это сотрудники, накопившие багаж теоретических и практических навыков, способные обеспечить непрерывный производственный процесс. Работников со стажем менее года в течение анализируемого периода не более 7%, что говорит о ежегодном привлечении молодых специалистов и обновлении кадрового состава. Кардинальным образом структура в течение 2020-2022 гг. не менялась.

С целью оценки работы с кадровым резервом в АО «ПО «Электроприбор»» было проведено выборочное социологическое исследование: анкетный опрос членов коллектива. Большая часть опрошенных (64%) проходили повышение квалификации или переподготовку за последние 5 лет на рабочем месте. При этом 31%

респондентов проходили краткосрочные курсы, тренинги непосредственно в АО «ПО «Электроприбор». Повышение квалификации с отрывом от производства проходило лишь 2 человека (5%).

76% респондентов не поменяли должность и профессию во время работы в АО «ПО «Электроприбор». Остальные 24% отметили свой карьерный рост:

- от слесаря-инструментальщика до начальника инструментального отдела;
- от слесаря механосборочных работ до инженера-технолога по механической обработке;
- от оператора-наладчика станков с ПУ до инженера-конструктора.

Большинство опрошенных (63%) считают, что у них и у коллег по работе есть возможности для продвижения по службе. 18% респондентов затрудняются с ответом на вопрос «Как вы считаете есть ли у вас и ваших сотрудников возможности для продвижения по службе?». Не видят возможностей в продвижении по карьерной лестнице 19% опрошенных.

Оценка взаимодействия работников с их непосредственным руководителем при совместной работе показала, что в целом отношение руководителя АО «ПО «Электроприбор» к членам коллектива характеризуется как сопричастное и уважительное. Так 76% опрошенных считают, что их оценивают по деловым качествам, 81% - отметили интерес руководителя процессом выполнения работы, 52% - высказали, что к руководителю всегда можно обратиться за помощью, с вопросами по работе, 38% - сказали о помощи руководителя при направлении на обучение, повышение квалификации и 35% - отметили поддержку руководителя в их работе.

В результате проведенного анкетирования работников АО «ПО «Электроприбор» были выявлены проблемы в работе с кадровым резервом на предприятии и предложены рекомендации по их устранению.

Внедрение предложенных рекомендаций позволят АО «ПО «Электроприбор» не только оперативно решать вопрос о замещении руководителей или специалистов, но и подготовить компетентных работников, подходящих для занятия соответственной должности на длительные сроки.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдулхаирова, Э. М. Разработка программы и порядок формирования кадрового резерва на предприятии / Э.М. Абдулхаирова, С.Э. Бекирова // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. – 2020. - № 4. – С. 148-157.
2. Асessorов, П. С. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача / П.С. Асessorов, Е.Н. Картушина // Социально-экономические явления и процессы. - 2021. - № 5. - С. 31–36.
3. Архипова, Т. А. Основные понятия, цели, задачи и принципы формирования кадрового резерва предприятия / Т. А. Архипова // Молодой ученый. – 2017. - № 49. – С. 161-163.
4. Аушева, З. Г. Современные этапы формирования кадрового резерва предприятия / З. Г. Аушева // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2018. - № 11. – С. 273-278.
5. Баева, О. Н. Оценка эффективности работы с кадровым резервом: к вопросу об учете индивидуальных результатов / О.Н. Баева, Е.А. Арбатская, Е.А. Шагина // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 8. – С. 3277-3292.
6. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров; под ред. Т.Ю. Базарова. – М.: Изд. центр «Академия», 2012. – 563 с.
7. Базуева, Е. В. Совершенствование модели формирования и управления кадровым резервом международной компании на основе талант-менеджмента : монография / Е.В. Базуева, Т.О. Осеян; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Пермь, 2022. – 100 с.
8. Безгачева, О. Л. Исследование опыта управления кадровым резервом как элемента кадровой политики / О.Л. Безгачева, О.А. Галочкина // Вестник Российского университетакооперации. – 2022. - № 1 (47). – С.4 - 10.
9. Васильева, Е. В. Проблемы формирования кадрового потенциала государственной службы в контексте реализации нового государственного

менеджмента / Е.В. Васильева, М.В. Мирзоян // Управленческие науки. - 2017. - Т. 7. - № 4. - С. 80 – 89.

10. Викторова, О. В. Формирование кадрового резерва как инструмент развития потенциала персонала высокотехнологичного предприятия / О.В. Викторова, Е.Э. Лобанова // В сб.: Молодёжь Сибири - науке России : Материалы международной научно-практической конференции. – Красноярск: Изд-во: Сибирский ин-т бизнеса, управления и психологии. – 2020. – С. 56 - 59.

11. Викулова, Е. А. Цели работы с кадровым резервом предприятия / Е. А. Викулова // Молодой ученый. – 2017. - № 35. – С. 26 - 39.

12. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. - 336 с.

13. Глушкова, А. И. Оценка эффективности работы системы кадрового резерва промышленного предприятия / А.И. Глушкова // Гуманитарный научный журнал. – 2022. - № 4. – Ч.2. – С. 39 - 47.

14. Данилова, Н. И. Формирование кадрового резерва в управлении человеческими ресурсами / Н.И. Данилова // Социология и право. – 2021. - №3. – С. 30 – 33.

15. Дюжева, М. Б. Особенности формирования кадрового резерва / М.Б. Дюжева, Н.С. Роговская // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2016. - № 1.- С. 220 - 225.

16. Ермилов, С. И. Кадровый резерв организации / С. И. Ермилов, А. А. Биглова // Молодой ученый. - 2020. - № 3 (293). - С. 343-347.

17. Зайнутдинова, Т. Р. Совершенствование механизма работы с кадровым резервом на производственном предприятии / Т.Р. Зайнутдинова // В сб.: Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности : Сб. материалов VIII Международной научно-практ. конф. - М.: ООО «ИРОК», ООО «Издательство АЛЕФ», 2022. – С. 401 - 404.

18. Зарубина, Е. В. Управление персоналом в современных условиях / Е.В. Зарубина // АОН. - 2022. - №4. – С. 47 - 52.
19. Кибанов, А. Я. Управление персоналом / А. Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер, под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 238 с.
20. Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н.А. Климов, Л.Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». - 2022. – №2. – С. 54 - 59.
21. Коллективный договор АО «ПО «Электроприбор» / Утверждено Приказом Генерального директора от 10.04.2018 г. №1.
22. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В.М, Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
23. Медведев, П. И. Методы отбора и подготовки кандидатов в кадровый резерв / П.И. Медведев, Т.С. Горбова // Вестник науки и образования. – 2014. - № 2. – С. 29 - 32.
24. Нигматзянова, А. М. Повышение эффективности кадрового резерва на предприятии / А. М. Нигматзянова, А. С. Пермяков // Вестник науки и образования. – 2018. - №1. – С. 68 – 70.
25. Овчинников, С. С. Некоторые аспекты формирования кадрового резерва персонала / С.С. Овчинников // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. – 2019. – С. 130 – 137.
26. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян, под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Юрайт, 2016. – 444 с.
27. Опарина, Н. Н. Лучшие практики управления кадровым резервом и преемственностью в зарубежных и российских корпорациях / Н.Н. Опарина // Экономические стратегии. – 2018. - № 4. – С. 138 - 143.
28. Официальный сайт Акционерного общества «Пензенское производственное объединения «Электроприбор» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://electropribor-penza.ru>.

29. ПлUTOва, М. И. Ревалоризация управления кадровым резервом организации производственного профиля / М.И. ПлUTOва, Е.Е. Лагутина, Д.А. Конева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2022. - Т.11. - № 2. – С. 125 -129.
30. Положение «Об оплате труда работников АО «ПО «Электроприбор»/ Утверждено Приказом Генерального директора от 01.10.2010 г. №1.
31. Правила внутреннего трудового распорядка АО «ПО «Электроприбор» / Утверждено Приказом Генерального директора от 10.04.2018 г. №1.
32. Стандарт предприятия. Порядок оценки компетентности персонала. Создание резерва кадров АО «ПО «Электроприбор»/ Утверждено Приказом Генерального директора от 16.11.2017 г. №1.
33. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов, под ред. В.В. Травина. - М.: Дело, 2003. – 272 с.
34. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 04.08.2023, с изм. от 24.10.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023) // Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, № 1 (ч. 1), ст. 3.
35. Туровцев, О. Г. Кадровый резерв как один из инструментов создания и реализации организационных резервов повышения эффективности предприятия / О. Г. Туровец, А. С. Власов // Экономинфо. – 2018. – Т.15. - №3. – С. 5 – 9.
36. Фокин, К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: Монография / К.Б. Фокин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 277 с.
37. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 498 с.
38. Устав АО «ПО «Электроприбор» / Утвержден Решением Собрания учредителей от 05.05.2020 №1.
39. Шендель, Т. В. Кадровый резерв как направление развития персонала: практика исследования и совершенствования на промышленном предприятии / Т.В. Шендель // В сб.: Вызовы современности и стратегии развития

общества в условиях новой реальности : Сб. материалов VIII Международной научно-практ. конф. - М.: ООО «ИРОК», ООО «Издательство АЛЕФ», 2022. – С. 401 - 404.

40. Штатное расписание АО «ПО «Электроприбор» / Утверждено Приказом Генерального директора от 29.12.2018 г. № 9о.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для опроса работников АО «ПО «Электроприбор»

Уважаемые сотрудники организации!

Просим принять участие в анкетном опросе, который проводится с целью исследовать возможности профессионального роста сотрудников организации. Просим обвести кружками шифры выбранных вами ответов. Анкета анонимная, ответы будут обработаны в обобщенном виде.

1 Проходили ли вы повышение квалификации или переподготовку за последние 5 лет?

- 01. да
- 02. нет

2 Если вы проходили повышение квалификации или переподготовку за последние 5 лет, то укажите, в каких форм ах

- 01 повышение квалификации с отрывом от производства
- 02 повышение квалификации на рабочем месте
- 003 краткосрочные курсы, тренинги в своей организации
- 04 другое (назовите) _____

3 В какой должности и по какой профессии вы начинали свою работу в этой организации? (назовите)

4 В какой должности или по какой профессии вы работаете сейчас? (назовите)

5 Как вы считаете\, есть ли у вас и ваших сотрудников возможности для продвижения по службе?

- 01 да
- 02, скорее, есть
- 03 не знаю
- 04 скорее, нет
- 05 нет

6 Определите, как происходит взаимодействие с вашим непосредственным руководителем при совместной работе. Выберите до трех ответов, которые считаете нужными

- 01 руководитель поддерживает вас в вашей работе
- 02 обеспечивает четкую коммуникацию (всегда можно обратиться за помощью, с вопросами по работе)
- 03 помогает вам развиваться профессионально (направляет на обучение, повышение квалификации)
- 04 интересуется процессом выполнения работы
- 05 обычно только дает задания и контролирует их выполнение

06 оценивает подчиненных по их деловым качествам

07 оценивает подчиненных по их личным качествам

другое (назовите) _____

7 Отметьте, пожалуйста, ваш возраст

01 до 20 лет

02 21-25 лет

03 25-30 лет

04 30-40 лет

05 40-50 лет

06 старше 51 года

7 Укажите, пожалуйста, ваш стаж работы в данной организации

01 менее 1 года

02 от 1 года до 5 лет

03 от 5 лет до 10 лет

04 свыше 10 лет

Укажите, пожалуйста, полученное вами образование (на момент опроса)

01 среднее профессиональное

02 высшее (бакалавриат)

03 высшее (магистратура)

03 высшее и дополнительное

БЛАГОДАРИМ ЗА ОТВЕТЫ!

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 40 наименований.
Рисунков 30, таблиц 6 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«17» января 2024 г.



Тишкина М.Н.