

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 формирования кадрового резерва
на производственном предприятии
(на примере ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА»)»

Студент

(подпись, дата)

Самошина М.А.

(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Тарханова Е. С.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е. А.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № __)

Заведующий кафедрой

(подпись)

Кошарная Г.Б.

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

Секретарь ГЭК

(подпись)

Корж Н. В.

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА	6
1.1 Сущность и содержание кадрового резерва	6
1.2 Механизм формирования кадрового резерва	12
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО	
РЕЗЕРВА НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ.....	21
2.1 Отечественный и зарубежный опыт формирования кадрового резерва на производственных предприятиях	21
2.2 Анализ формирования кадрового резерва и рекомендации по его совершенствованию на примере ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА».....	28
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	43
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	45
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	48

ВВЕДЕНИЕ

Современным предприятиям, функционирующим в нестабильных социально-экономических условиях, необходимо постоянно работать над повышением эффективности своей деятельности, с максимально возможной отдачей использовать имеющиеся в распоряжении ресурсы. Человеческий капитал, наряду с финансовым и организационным, является важнейшим экономическим ресурсом, а системный подход к его использованию позволит организациям правильно осуществлять управление и сокращать издержки производства, тем самым, получая конкурентные преимущества.

При разработке кадровой политики современным предприятиям необходимо ориентироваться на развитие персонала внутри предприятия, на ее профессиональный и карьерный рост в структуре предприятия. Одним из элементов кадровой политики, направленной на удержание и развитие работника внутри организации в интересах предприятия, является механизм формирования кадрового резерва.

Формирование кадрового резерва является необходимым условием эффективного функционирования любого предприятия.

Кадровый резерв – это специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных работников организации, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами для продвижения по службе, а также положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях и прошедших необходимую подготовку для заполнения вакантных должностей организации.

Во времена существования СССР практически все крупные производственные предприятия отличала серьезная работа по подготовке кадрового резерва на выдвижение на руководящие должности. Предприятия постоянно отчитывались в ведомственные министерства о наличии резерва на все руководящие должности. Работа по подготовке резерва велась постоянно, последовательно, но зачастую формально. Потребность в резервистах не

рассчитывалась. Иногда работник почти 10 лет состоял в кадровом резерве, но на вышестоящую должность так и не назначался. Программы подготовки резерва разрабатывались без учета стратегии развития предприятия, уровня подготовленности кандидата, не учитывалась его мотивация и стремление к карьерному росту.

В настоящее время остро стоит вопрос о подготовке управленческих должностей кадрового резерва предприятий, на разных уровнях и в различных сферах деятельности.

Все вышеизложенное предопределяет актуальность проблемы совершенствования формирования кадрового резерва на производственном предприятии как одного из основных направлений кадровой политики.

Целью данной выпускной квалификационной работы является изучение формирования кадрового резерва на производственном предприятии для разработки направлений по его совершенствованию.

Объектом выпускной квалификационной работы выступает система формирования кадрового резерва на производственном предприятии.

Предметом выпускной квалификационной работы являются основные проблемы формирования кадрового резерва производственного предприятия ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА» и направления его совершенствования.

Для решения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть понятие, сущность, виды, источники формирования кадрового резерва;
2. изучить механизм формирования кадрового резерва;
3. проанализировать отечественный и зарубежный опыт формирования кадрового резерва на производственных предприятиях;
4. провести оценку формирования кадрового резерва производственного предприятия на примере ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА»;
5. разработать мероприятия по совершенствованию формирования кадрового резерва на производственном предприятии ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА».

Теоретические аспекты исследования кадрового резерва, анализ его практической направленности, являются актуальными в связи с высоким уровнем конкуренции между организациями за высококлассных специалистов, которая приводит к риску несвоевременного замещения должности в случае ухода ключевого сотрудника, что обуславливает возрастающий интерес к изучению различных аспектов исследуемой проблемы.

Рассмотрение проблем, связанных с кадровым резервом имеет место в работах таких исследователей, как Кибанов А.Я., Журавлев П.В., Архипова Т.А., Аушева З.Г., Ботвинникова С.Л., Ковалев В.М., Опарина Н.Н., Ермилов С.И., Викулова Е.А., Овчинников С.С. и др.

Их богатый опыт и научные труды по формированию кадрового резерва, дают возможность современным российским предприятиям эффективно управлять своими кадрами.

Источниками при выполнении данной работы послужили научные исследования вышеуказанных авторов. Тема данного исследования широко освещается и в периодической литературе, например, в таких журналах, как: «Молодой ученый», «Научно-практический электронный журнал Аллея науки», «Вестник науки и образования», «Приоритеты мировой науки: эксперимент и научная дискуссия» и др. В качестве дополнительного материала были использованы научные статьи и источники в интернете.

При написании данной работы использовались такие общие теоретические методы исследования, как анализ, синтез, сравнение (при обработке научной литературы отечественных исследователей), социологические методы (интервью, наблюдение), а также системный подход к изучаемым процессам, которые позволяют сформировать наиболее существенные черты исследуемой проблемы.

Информационной базой для работы послужили статистическая и финансовая отчетность предприятия ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

1.1 Сущность и содержание кадрового резерва

Сегодня наиболее актуальной задачей для современных руководителей является формирование необходимых компетенций для нового поколения управленческих кадров, а также создание и обеспечение их необходимыми условиями и механизмами карьерного роста внутри предприятия. Это невозможно осуществить без понимания необходимости и специфики технологий работы с кадровым резервом на предприятии.

Проблема грамотного управления кадровым резервом предприятия для его эффективной деятельности не новая, П. Друкер, формулировав основные принципы кадровой политики отмечал, что «нельзя назначать людей извне на ключевые должности, лучше подбирать из тех, чье поведение и привычки хорошо известны, кто пользуется на своем предприятии доверием и уважением, предпочтительнее заранее выявить будущих руководителей и готовить к работе на высокой должности» [15, с. 520].

Работа с кадровым резервом на предприятиях носит целенаправленный, системный и плановый характер. Обеспечивает предприятие необходимыми кадрами в соответствии с текущими и перспективными потребностями при расширении деятельности, ротации персонала. Она также обеспечивает полноценную подготовку кадров, входящих в кадровый резерв, к самостоятельной и эффективной деятельности [1, с. 89].

Изучение сущности кадрового резерва, в первую очередь, предполагает изучение его определений. В современной практике существует немало толкований данного понятия. В приложении А приведены основные

определения понятия «кадровый резерв».

Большинство авторов в основу определения понятия «кадровый резерв» вкладывают некоторую часть коллектива или человеческого ресурса предприятия, которая по своим качественным характеристикам подходит для замещения ключевых должностей [6, с. 27].

Рассмотрев понятие "кадровый резерв", отметим, что каждое из приведенных определений отражает сущность кадрового резерва и подразумевает системную работу по выявлению потребностей предприятия в кадрах, оценке кандидатов по различным компетенциям, соотнесению их с планируемыми должностями, развитию компетенций до желаемого уровня и дальнейшему планируемому перемещению.

Кадровый резерв – это сотрудники, у которых есть требуемые умения и способности для руководящей должности, которые прошли отбор и необходимую квалификационную подготовку, что дает им возможность числиться первыми на повышение.

Такая система подготовки кадрового резерва дает возможность существенно сэкономить, что позволит избежать затрат времени и денег на подбор персонала, его обучение и адаптацию работников к новому коллективу.

При осуществлении работы с кадровым резервом предприятия выделяют две группы резервистов:

- приемники и дублеры;
- молодые перспективные сотрудники с лидерскими качествами.

Каждая из этих группы имеют свою специфику с точки зрения отбора, и с точки зрения развития персонала.

Так, приемники и дублеры – это кандидаты на определенные руководящие должности компании, которые могут начать работать на этих должностях в данный момент или в ближайшем будущем [2, с. 161].

Система подготовки кадрового резерва на замещение руководителей высшего звена включает в себя решение следующих задач (рисунок 1).

Выявить сотрудников предприятия, которые имеют потенциал для того, чтобы занять освободившиеся руководящие вакантные должности

Подготовить этих сотрудников к работе в должности руководителя

Планово обеспечить и утвердить нового сотрудника для замещения освободившейся руководящей должности

Рисунок 1 – Задачи системы подготовки кадрового резерва предприятия

Источник: Архипова, Т. А. Основные понятия, цели, задачи и принципы формирования кадрового резерва предприятия / Т. А. Архипова // Молодой ученый. – 2017. - № 49. – С. 161-163.

Гапоненко А. Л. выделил несколько типологий классификации кадрового резерва (рисунок 2).



Рисунок 2 – Классификация кадрового резерва

Источник: Архипова, Т. А. Основные понятия, цели, задачи и принципы формирования кадрового резерва предприятия / Т. А. Архипова // Молодой ученый. – 2017. - № 49. – С. 161-163.

В зависимости от реализации целей предприятия используется либо одна, либо другая типология.

Следует сказать, что для успешной реализации кадровой политики по подготовке перспективных кадров необходимо следовать целям, принципам и задачам формирования кадрового резерва [31, с. 7]. В результате для принятия решения о реализации программы подготовки кадрового резерва на предприятиях необходимо оценить, что это потребует определенных материальных и трудовых затрат.

Однако положительный эффект необходимых внедрений достигается за счет:

- сокращение ошибок при подборе нового персонала, сокращение времени на адаптацию новых сотрудников;
- правильная оценка персонала, которая позволяет определить уровень его качества, сократить сотрудников, не отвечающих требованиям должности, выявить талантливых и перспективных сотрудников;
- прогнозирование потребности в персонале заранее, задолго до возникновения острой потребности;
- грамотной мотивации работников и закреплению их в отрасли;
- снижение уровня риска в случае непредвиденных обстоятельств, таких как болезнь ключевых сотрудников.

Цели создания кадрового резерва должны соответствовать интересам руководства предприятия, так и его сотрудников (рисунок 3).

Так, на любом предприятии регулярно происходят организационные изменения. Подготовка и переподготовка кадров являются одним из основных источников пополнения кадрового резерва предприятия [10, с.345].

Однако с целью повышения уровня готовности персонала к изменениям проводится дополнительное обучение сотрудников, направленное на

переориентацию на другие сферы деятельности, расширение зоны ответственности.

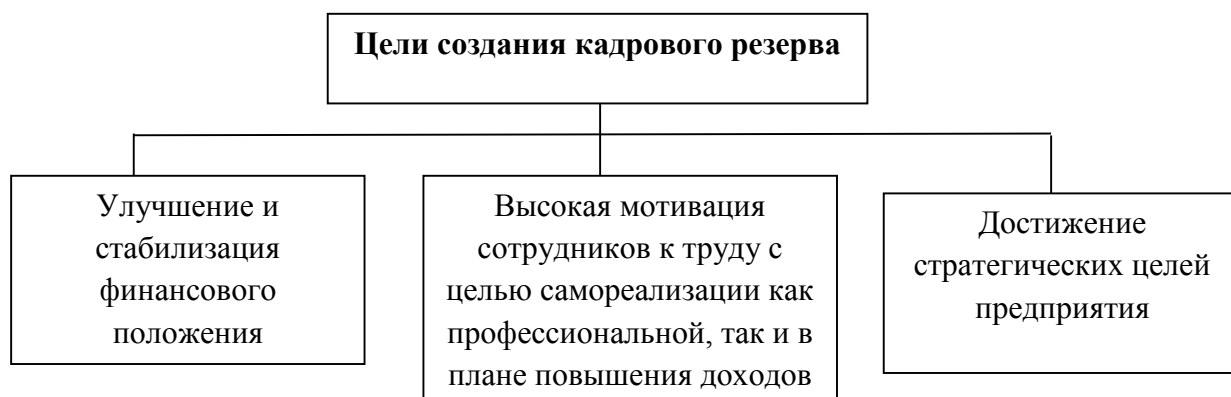


Рисунок 3 – Целевое назначение кадрового резерва

Источник: Архипова, Т. А. Основные понятия, цели, задачи и принципы формирования кадрового резерва предприятия / Т. А. Архипова // Молодой ученый. – 2017. - № 49. – С. 161-163.

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.

Рассмотрев цели создания кадрового резерва, перейдем к основным принципам создания кадрового резерва. К ним относятся:

- принцип единства, обеспечивающий повышение качества подготовки и переподготовки управленческих кадров всех уровней;
- принцип преемственности, который реализуется при разработке системы развития специалиста на несколько лет вперед. Разработка такой системы начинает осуществляться с момента включения специалиста в резерв;
- принцип планирования, который объективно учитывает необходимость более быстрого роста уровня подготовки работников по сравнению с социально-экономическими и технологическими характеристиками производства;
- принцип полноты, обеспечивающий плавное сочетание и способность гармонично дополнять основные социальные роли и основные виды деятельности работника;

- принцип прозрачности, который дает возможность публично проверить навыки и качества резервистов;

- принцип участия высшего руководства в формировании кадрового резерва, который гарантирует, что работа с резервом будет реальной.

Так, при отборе резервистов на конкретные должности необходимо учитывать, помимо общих требований, профессиональные требования, которым должен соответствовать руководитель конкретного подразделения. Также учитываются требования к личности кандидата, которые основываются на анализе ситуации в коллективе отдела, типе культуры предприятия и т.д.

Все это позволяет сделать вывод о том, что 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) [2, с. 163].

По результатам рассмотрения сущности и содержания кадрового резерва стоит прийти к следующему выводу: кадровый резерв представляет собой особую группу специалистов, в деятельности которых был определен потенциал для дальнейшего развития и профессионального продвижения в карьере, посредством замещения вакантных должностей.

Управление кадровым резервом является одним из важных направлений в деятельности предприятия. Кадровый резерв можно считать эффективным в качестве реального инструмента управления только когда он идеально адаптирован под единую кадровую политику предприятия на всех стадиях стратегического формирования и развития предприятия. Управление продвижением по службе является важным нематериальным стимулом,

увеличивающим интерес сотрудников в результате своего труда и их степень приверженности целям предприятия.

1.2 Механизм формирования кадрового резерва

Многие исследователи в области изучения формирования кадрового резерва сходятся во мнении, что кадровый резерв - это группа руководителей и специалистов, которые обладают способностью управлять, прошли отбор и получили необходимую подготовку для заполнения следующих должностей [9, с. 221].

Журавлев П. В. отмечал, что процесс формирования кадрового резерва - это сложный комплексный подход, который сложно реализовать, если нет необходимых методов и инструментов [11, с. 22].

Формирование кадрового резерва представляет собой достаточно сложный управленческий механизм, включающий в себя несколько этапов, реализация которых связана с процессом структурирования управленческих кадров:

- определение ключевых должностей для подготовки кадрового резерва;
- планирование оптимальной численности резервистов по каждую должность;
- профилирование целевых должностей;
- подготовка мероприятий по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва;
- разработка положения о кадровом резерве;
- отбор в кадровый резерв;
- подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций);
- оценка результатов подготовки резервистов;
- планирование дальнейшей работы с резервом.

Конечно, перед началом процедуры формирования кадрового резерва необходимо спрогнозировать изменение структуры управленческого персонала компании, определить, в какой степени кадровый резерв необходим для замещения должностей, определить степень насыщения резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатов из резерва приходится на каждую должность или группу из них) [13, с. 588-589].

Формирование кадрового резерва основывается на следующих принципах:

- актуальность – необходимость заполнения вакансий должна быть реальной;
- соответствие кандидата характеру должности и виду резерва – определение требований к квалификации кандидата при работе на определенной должности;
- перспективность кандидата – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья [19, с. 130-131].

Рассмотрим основные этапы формирования кадрового резерва (рисунок 4).



Рисунок 4 – Этапы формирования кадрового резерва

Источник: Аушева, З. Г. Современные этапы формирования кадрового резерва предприятия / З. Г. Аушева // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2018. - № 11. – С. 273-278.

Первый этап предусматривает изучение потребностей созданного кадрового резерва. По результатам формируется модель планирования и управления кадровым резервом [18, с. 69].

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.

Также на этом этапе важно определить наиболее оптимальную численность кадрового резерва:

- определить фактическую численность имеющегося резерва;
- рассчитать потребность в кадрах на ближнюю и более дальнюю перспективу;
- учесть примерное количество сотрудников, выбывающих из резерва по тем или иным причинам;
- определить количество сотрудников, которые могут быть назначены в дальнейшем на смежные позиции.

Процедура отбора кадрового резерва должна быть регламентирована и согласована с процедурами выдвижения и назначения кандидатов [21, с. 302].

Требования к соискателям (компетентность, личностные качества, знания) формулируются с учетом специфики их будущей должности и особенностей организации [16, с. 38].

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 5).

На втором этапе разрабатывается система отбора на замещаемые должности, утверждается и утверждается список кандидатов, формируется резерв на конкретные должности [28, с. 319].

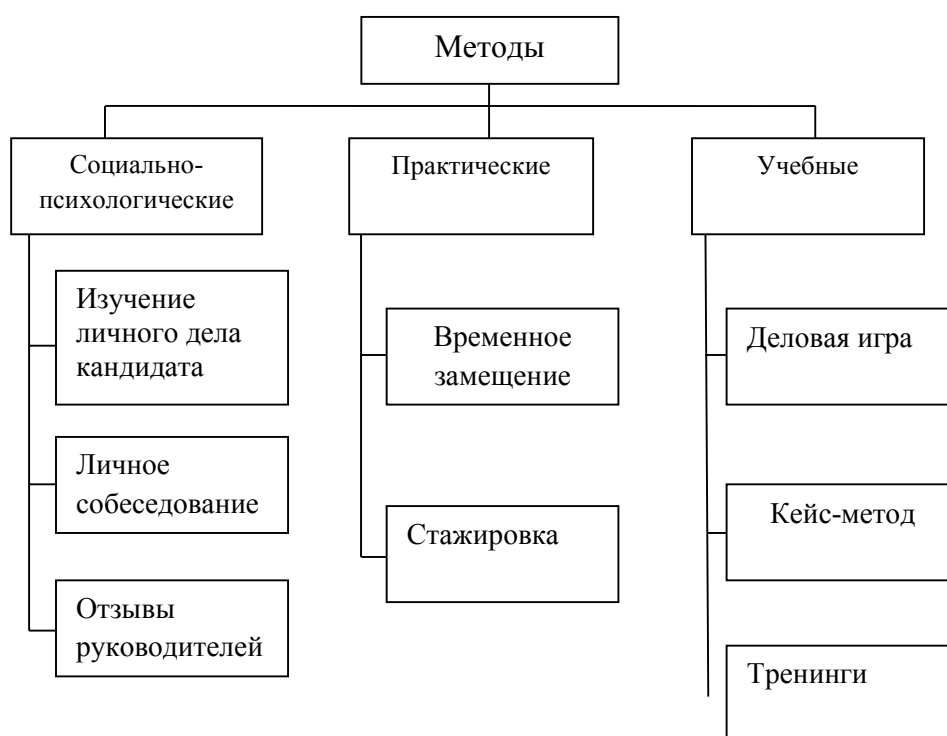


Рисунок 5 – Методы поиска кандидатов в кадровый резерв

Источник: Коростелева, Д. А. Управление кадровым резервом организации: подходы, перспективы, задачи / Д. А. Коростелева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017. - № 2(4). – С. 34-40.

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. Кандидат к этому возрасту сформировал определенный жизненный план, получил определенный опыт, а также наличие высшего образования. Работник в этом возрасте заинтересован в

самореализации своих интересов, карьерном росте, дальнейшем развитии, расширении своих знаний, умений и навыков.

- образование. Необходимо искать и отбирать сотрудников на руководящие должности среднего звена с высшим, желательно профессиональным образованием. Топ-менеджеры должны иметь высшее образование в области финансов, экономики и менеджмента для эффективного управления организацией при включении их в кадровый резерв.

- опыт работы в организации на базовой должности. Данный критерий эффективен, поскольку подготовленный и опытный специалист уже будет знать свои должностные обязанности и быстро решать поставленные перед ним задачи.

- результаты профессиональной деятельности. Работник должен выполнять свои должностные обязанности, показывать высокие результаты в своей должности и быть профессионалом в своей области. Если сотрудник не такой, но находится в кадровом резерве, то этот факт демотивирует других сотрудников, пропадет желание развиваться и быть лучше.

- стремление кандидата к саморазвитию. У сотрудника должно быть желание стремиться к карьерному росту, развитию и совершенствованию. Если этих стремлений нет, то ему будет трудно найти интерес и потребовать в дальнейшей трудовой деятельности [19, с. 134].

При отборе кандидатов в кадровый резерв могут применяться следующие методы:

- анализ документов кандидата в кадровый резерв;
- интервью, беседа;
- мониторинг поведения сотрудников в определенных ситуациях;
- экспертная оценка результатов работы;
- сравнение качеств кандидатов с установленными требованиями.

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. Отметим, что именно по итогам оценки определяют, в какую категорию кадрового резерва лучше зачислить сотрудника. Главными определяющими параметрами выступают уровень развития компетентности и уровень потенциала развития.

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.

При формировании кадрового резерва сотрудников, который должен в полной мере отвечать поставленным целям и задачам нужно не только набрать персонал, но и подготовить и организовать их работу.

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 (таблица 1).

Таблица 1 – Методы обучения резервистов

Внешние методы обучения	Внутренние методы обучения
<ul style="list-style-type: none"> – лекции; – претензии; – семинары; – тренинги; – конференции; – курсы; – деловые игры; – стажировки и др. 	<ul style="list-style-type: none"> – производственный инструктаж; – наставничество; – внутренние стажировки и ротации; – мастер-классы; – кейсы; – внутренние семинары; – дистанционное обучение; – индивидуальные консультации; – беседы.

Источник – Аушева, З. Г. Современные этапы формирования кадрового резерва предприятия / З. Г. Аушева // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2018. - № 11. – С. 273-278.

Внешние методы являются наиболее затратными. Для этого необходимо привлечение специалистов со стороны, что делает его приоритетнее внутренних методов.

Самым простым и наиболее распространенным является наставничество, которое может происходить как в формальном, так и в неформальном общении. На практике, наставником может быть не только работник с большим опытом, но и работник, который имеет желание и внутреннюю мотивацию к обучению.

Наиболее популярной формой обучения внутри предприятия является проведение мастер-классов опытных работников. Такая форма обучения направлена на передачу, демонстрацию профессионального опыта своим коллегам и молодым сотрудникам. Наглядное моделирование конкретной производственной ситуации или задачи делает мастер-класс интересным для анализа и принятия правильного решения или действия.

В наиболее развитых современных компаниях набирает популярность такая форма обучения, как кейсы. Суть такой формы обучения состоит в обучении сотрудников на реальных практических примерах работы предприятия, рассматривая как успешные, так неуспешные практики с поиском ошибок, допущенных в них.

Ротация персонала и внутренние командировки используются с целью практического ознакомления с новыми теоретическими и практическими задачами при переходе на другую работу или другую должность в компании.

Высокая эффективность этого метода наблюдается при обучении сотрудников, которые чувствуют усталость от старых, рутинных и однообразных задач, которые приходится выполнять в течение длительного времени.

На современных предприятиях практикуют стажировки не только внутри своего предприятия (территориально), но и в другие филиалы, головные организации, а также стажировку в роли представителя в компании клиентов.

Современным видом самообразования сотрудников можно считать дистанционное обучение. Компании, заинтересованные в обучении своих сотрудников, в том числе самостоятельном, прописывают его в своих стандартах. Большим плюсом такого способа обучения является возможность получения обратной связи, а также обучения в режиме онлайн [33, с. 160].

Все сказанное позволяет сделать вывод, что в программы подготовки резервистов рекомендуется включать меры, направленные на создание положительного имиджа резервистов, а также придания им определенного статуса. Использование современных технологий для подготовки кадрового резерва дает предприятию возможность получить реальное конкурентное преимущество за счет накопления и преумножения человеческого капитала.

Четвертый этап заключается в оценке готовности сотрудников к занятию должности. На этом этапе оценивают эффективность работы с резервом, что позволяет оценить количественные показатели, к которым относят:

- неустойчивость резерва;
- среднее время нахождения в новую должность;
- сроки подготовки для выступления в новую должность.

При проведении данного анализа 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 [4, с. 276-277].

Для возможности оценки эффективности работы с кадровым резервом могут использоваться следующие показатели:

- процент работников, включенных в оперативный и стратегический кадровый резерв (в идеале их количество должно соответствовать количеству должностей, подлежащих резервированию);
- процент уволившихся из кадрового резерва (в идеале нулевой, так как подготовка резервистов сопряжена со значительными финансовыми затратами, соответственно, их увольнение влечет за собой материальные и временные потери)
- процент назначения сотрудников из числа кадрового резерва;
- процент текучести кадров среди работников с высоким потенциалом.

По результатам рассмотрения механизма формирования кадрового резерва можно прийти к следующему выводу: процесс формирования кадрового резерва является обязательным внутренним механизмом для любого современного предприятия. Прежде чем начинать процедуру формирования и развития кадрового резерва необходимо спрогнозировать изменения структуры аппарата управления, в том числе усовершенствовать продвижение работников, и определить степень насыщенности резерва по каждой должности.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

2.1 Отечественный и зарубежный опыт формирования кадрового резерва на производственных предприятиях

В современных условиях одним из главных направлений совершенствования системы управления персоналом является работа с кадровым резервом [29, с. 267]. В каждой организации, независимо от форм собственности и сферы деятельности, необходимо качественное построение системы управления кадровым резервом.

В зарубежной и отечественной практике управления персоналом накоплен значительный опыт формирования и использования кадрового резерва в производственной сфере и не только.

Развивающиеся компании заинтересованы в профессиональном росте своих сотрудников на всех уровнях иерархии. Особое внимание уделяется менеджерам, которые оказывают огромное влияние на развитие компании в целом. Способность выявлять и успешно обучать будущих эффективных менеджеров является, безусловно, самым важным фактором успеха в конкурентной борьбе.

Чтобы лучше понять, что представляет собой кадровый резерв на производственных предприятиях в России, необходимо рассмотреть то, какие особенности носит работа с резервом на различных предприятиях.

Например, ОАО «РЖД», являясь крупнейшим национальным работодателем, значительное внимание уделяет подготовке управленческих кадров: в компании разработано положение о кадровом резерве № 1748р от 30.08.2017 г. [29, с. 268]

Основными принципами работы с кадровым резервом на предприятии железнодорожного транспорта являются:

– принцип объективности – предполагает использование единого унифицированного подхода к отбору кандидатов в кадровый резерв на основании результатов оценки по системе ЕКТ, соответствие кандидата требованиям для включения в кадровый резерв, а также требованиям к конкретной должности;

– принцип открытости – предполагает доступность для работников информации о подходах и порядке формирования кадрового резерва в целях их вовлечения в решение корпоративных задач и повышения их заинтересованности в развитии корпоративных и профессиональных компетенций, а также профессиональной карьеры;

– принцип приоритетности развития – предполагает целевое инвестирование в обучение и развитие работников, состоящих в кадровом резерве, целенаправленное планирование их карьеры;

– принцип непрерывности – предполагает постоянное всестороннее развитие участников сформированного кадрового резерва, поддержание его состава и численности в актуальном состоянии;

– принцип преемственности – предполагает использование базового резерва в качестве приоритетности источника формирования корпоративного резерва, который, в свою очередь является источником для формирования стратегического резерва.

Стоит отметить, что данный элемент управления персоналом в ОАО «РЖД» является фундаментом успешной, стабильно развивающейся, конкурентоспособной организации [8, с. 62].

В ОАО «РЖД», ключевая роль, на практике, уделяется не столько качественному, сколько количественному составу (то есть укомплектованности) кадрового резерва. Сотрудники и их руководители, в бесконечной гонке за выполнение плана, упускают из внимания тот факт, что наличие высокопотенциальных сотрудников не только «у руля», но и в резерве, способно обеспечить и удержать достойные позиции и процветание организации в будущем.

К кандидатам в базовый резерв предъявляются следующие требования:

- высшее образование;
- стаж работы в должности не менее 1 года с учетом горизонтального перемещения на равнозначную должность или переназначения в случае переименования должности;
- уровень развития корпоративных компетенций не ниже 1, 3 баллов;
- возраст до 50 лет включительно;
- соответствие кандидата требованиям, установленным нормативными документами, для последующего замещения целевой должности [29, с. 269].

Ежегодно происходит формирование базового кадрового резерва. Численность кандидатов на каждую должность не менее двух кандидатов.

Важно отметить, что в технологию работы с кадровым резервом в ОАО «РЖД» периодически вносятся существенные изменения, в зависимости от преобразований, связанных с реформированием корпоративной системы управления и изменением стратегических, приоритетов отрасли (2005 г., 2010 г., 2022 г., 2017 г.). На сегодняшний день важнейшим корпоративным проектом, затрагивающим работу с кадровым резервом, является внедрение системы единых корпоративных требований.

Система единых корпоративных требований представляет собой перечень профессиональных и корпоративных компетенций работников, требований к их результативности и потенциалу на разных уровнях управленческой иерархии [7, с. 457].

После утверждения разрабатывается план работы с кадровым резервом на календарный год. Этот план работы включается в общецелевую программу обучения на предстоящий год. Сотрудники проходят обучение, переподготовку и повышение квалификации как внутреннее, так и внешнее.

Выполнение индивидуального плана развития работника, находящегося в кадровом резерве, оценивается ежегодно непосредственным руководителем с участием кадрового подразделения.

Формированием кадрового резерва в ОАО «РЖД» занимаются кадровые службы. При осуществлении контроля, поставленной перед кадровой службой задачи, необходимо убедиться в том, что комплексная оценка подавляющего большинства кадрового резерва будет учитывать в равной степени интеллектуальные, психологические, личностные и профессиональные характеристики работника, на которых основываются необходимые компетенции.

Следующий, наиболее показательный пример формирования кадрового резерва можно рассмотреть на производственном предприятии «Трансмашхолдинг».

Формирование и развитие высокопрофессионального кадрового резерва «Трансмашхолдинг» рассматривает как задачу стратегического значения. Предприятие постоянно совершенствует систему оценки и отбора сотрудников с высоким потенциалом [26].

По мнению руководства предприятия, системная работа с кадровым резервом позволяет обеспечить опережающую идентификацию и подготовку квалифицированных кадров по целевым должностям всех направлений деятельности: управленческие позиции, специалисты и рабочий персонал. Продвижение высокопотенциальных сотрудников кадрового резерва на производственных площадках холдинга обеспечивает преемственность экспертных знаний работников и гарантированно повышает уровень профессионализма персонала в целом, способного реализовывать стратегические задачи «Трансмашхолдинга».

Основные критерии отбора в кадровый резерв:

- мобильность кандидатов кадрового резерва – готовность к смене локации в рамках периметра производственных предприятий «Трансмашхолдинга»;
- непрерывный стаж работы на предприятии не менее года;
- высокая лояльность к компании;
- отсутствие дисциплинарных взысканий;

– отбор в кандидаты молодых специалистов.

Для предприятия важна заинтересованность сотрудника – кадровый резерв открыт для сотрудников с преактивной позицией, инициативных, готовых инвестировать личное время в самообучение и развитие. На рисунке 6 приведена структура формирования кадрового резерва АО «Трансмашхолдинг» [22].



Рисунок 6 – Структура кадрового резерва АО «Трансмашхолдинг»

Источник: Официальный сайт АО «Трансмашхолдинг» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.tmholding.ru/jobs/personnel-reserve/>

Отдел кадров рассматривает представленное сотрудником заявление на соответствие целевым должностям. В случае соответствия кандидат проходит комплексную процедуру оценки – онлайн–тестирование, внутреннюю сертификацию, оценку ключевых показателей эффективности и получение обратной связи от руководителя.

После успешного завершения процедуры оценки кандидат окончательно утверждается кадровой комиссией предприятия.

Для утвержденных участников составляются долгосрочные индивидуальные планы развития, а затем происходит системная программа обучения.

В соответствии с выбранной целевой должностью участники распределяются по трем уровням:

- «Стратегический кадровый резерв» - сотрудники высшего менеджмента, претендующие на должность генерального директора;
- «Перспективный кадровый резерв» - высокопотенциальные сотрудники, претендующие на должности руководителей в среднесрочной перспективе;
- «Оперативный кадровый резерв» - перспективные сотрудники кадрового резерва, готовые к краткосрочной ротации.
- «Оперативный кадровый резерв» - перспективные сотрудники кадрового резерва, готовые к краткосрочной ротации [26].

Для каждого резервиста, независимо от уровня, сотрудниками отдела обучения разрабатывается индивидуальный план развития (ИПР) – план его подготовки на целевую должность и назначается наставник. ИПР может включать в себя как развитие на рабочем месте при поддержке наставника, так и специальные проекты и задания, семинары, книги из электронной библиотеки и специальные профессиональные курсы, в т.ч. иностранный язык.

В крупнейших российских компаниях есть понимание необходимости формирования управленцев внутри корпораций, построены комплексные системы кадрового резерва и сформирован управленческий кадровый резерв [20, с. 138].

Рассмотрев то, каким образом происходит формирование кадрового резерва на российских производственных предприятиях, рассмотрим эту же сферу, только на примере зарубежных предприятий. Данный анализ позволит оценить и сопоставить производственные предприятия России и предприятия зарубежных стран, и выделить особенности формирования кадрового резерва.

Изучая опыт формирования кадрового резерва зарубежных предприятий, важно отметить исследование, проведенное в США ещё в 1980 г., которое выявило факт, что 40 % компаний, которые выделяют крупную сумму денег на подготовку кадрового резерва, наблюдалась высокая текучесть кадров. Как

оказалось, главной причиной явилась неправильная организация работы с кандидатами в резерв, которая проявилась в неправильной оценке кандидатов или должности, на которую их выдвигали, в недостаточной мотивации сотрудников и в отсутствии реальных карьерных перспектив.

Оценив результаты данного исследования, многие зарубежные предприятия в настоящее время уделяют большое внимание грамотной организации работы по формированию и подготовке кадрового резерва, что позволяет избежать таких серьезных ошибок в производстве [5, с. 254-255].

Корейская компания по производству электроники, телекоммуникационного оборудования Samsung Electronics использует единый подход для оценки должностей по всему миру. Ежегодно после регулярной оценки персонала происходит процесс пересмотра организационно-штатной структуры.

В компании развита ежегодная программа «STaR» по оценке и управлению талантами, кадровым резервом (Samsung annual Talent Review).

Ее суть сводится к трем основным пунктам:

- определение ключевых сотрудников;
- разработка специальных программ по удержанию мотивации и развитию ключевых работников;
- управление кадровым резервом на ключевые позиции.

«Huawei» одна из крупнейших китайских компаний в сфере телекоммуникаций. Вопросами управления кадровым потенциалом занимается Комитет по кадровым ресурсам. Комитет подчиняется Совету директоров, в его задачи входит определение основных направлений и инициатив в области управления персоналом и осуществление контроля над их реализацией. В «Huawei» работа с ключевыми и перспективными сотрудниками включает планирование преемственности должностей, перераспределение, назначения и смещения, оценку результатов работы, выплаты и мотивацию [12].

Все крупные международные компании оценивают потребность в воспроизводстве управленческого персонала, поэтому они осуществляют управление кадровым резервом, при этом наблюдается четкая тенденция перехода от подготовки преемников на высшие руководящие должности организации системы преемственности к уровню специалистов и экспертов.

Таким образом, можно выделить различия, существующие между условиями работы с кадровым резервом в отечественных и зарубежных предприятиях:

- в зарубежных странах руководство предприятий давно пришло к необходимости формирования кадрового резерва, что для отечественных предприятий его подготовка пока не представляет собой так называемую «прописную истину», первоочередной необходимостью в деятельности;

- западные менеджеры имеют однородный уровень подготовки, им не требуется повышение первоначальных знаний о бизнесе и производстве, российские специалисты имеют различную степень подготовки, что усложняет процесс их профессионального продвижения и развития;

- на Западе в условиях стабильного ведения бизнеса, эффективно функционируют долгосрочное планирование кадровой политики (до 10 лет).

В России из-за отсутствия длительного опыта ведения бизнеса в различных сферах деятельности и его непредсказуемости долгосрочное планирование является процессом трудноосуществимым и связанным с риском серьезных просчетов.

2.2 Анализ формирования кадрового резерва и рекомендации по его совершенствованию на примере ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА»

ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА» - российское предприятие, с 1961 года производящее высокотехнологичные информационно-измерительные системы.

ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА» специализируется в области проектирования, разработки, изготовления и технического обслуживания приборов и комплексов измерений, управления и автоматизации для разных отраслей промышленности, железнодорожного транспорта, атомных и тепловых товаров потребительского спроса в том числе:

- комплексы средств сбора и регистрации контролируемых параметров движения локомотивов;
- скоростемеры локомотивные механические;
- комплексы технических средств для атомных и тепловых электростанций, в состав которых входят шкафы и блоки;
- программируемые контроллеры для управления дорожным движением;
- товары потребительского спроса (электронагревательные приборы, кронштейны, инжекторы полуавтоматические и другие) [23].

Производственные мощности и применяемые технологии позволяют осуществлять мелкосерийное производство электронных приборов и корпусных изделий. При этом производство некоторых деталей и часть технологических операций передано на аутсорсинг в силу отсутствия соответствующих производственных возможностей или экономической целесообразности [3].

Основными видами деятельности предприятия являются:

- производство средств вычислительной техники, приборов, средств измерения и автоматизации, в том числе для объектов атомной энергетики;
- производство потребительских товаров;
- оказание инжиниринговых услуг;
- проведение работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну, оказание услуг по защите

государственной тайны. По выполнению данных работ и услуг общество принимает меры по защите и сохранности сведений, содержащих государственную тайну;

- любая иная деятельность, не запрещенная действующим законодательством либо осуществляемая в порядке диверсификации, или перепрофилирование производства.

Оборудованием ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА» оснащены:

- 2/3 локомотивов России и СНГ - приборами контроля параметров движения;

- более 50-ти субъектов РФ, в Казахстане и Кыргызстане оснащены оборудованием для управления светофорными объектами [27].

Оценка производственно-хозяйственных и финансовых показателей работы ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА» за 2017-2018 гг. проанализированы в таблице 2 и 3.

Таблица 2 – Общие экономические показатели по эффективности деятельности предприятия за 2017-2018 гг., тыс.руб.

Показатель	Ед. изм.	2017 г.	2018 г.	Темп роста
1. Объем производства продукции по ценам отгрузки	тыс.руб.	745 739	847 987	114%
2. Объем отгруженной продукции	тыс.руб.	728 498	913 517	125%
3. Объем реализации продукции	тыс.руб.	717 921	770 406	107%

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА»

Из приведенных в таблице 2 расчетов можно сделать вывод, что на анализируемом предприятии за период увеличился объем производства продукции по ценам отгрузки на 14% или на 100 248 тыс. руб., объем отгруженной продукции на 25% или на 185 019 тыс. руб., объем реализации продукции на 7% или на 52 485 тыс. руб.

Таблица 3 – Поступление денежных средств по товарным направлениям за 2017-2018 гг., тыс.руб.

ТНП	Ед. изм.	2017 г.	2018 г.	Темп роста
Товарное направление КПД	тыс.руб.	654 683	728 713	111%
Товарное направление ЗСЛ2М	тыс.руб.	139 219	126 864	91%
Товарное направление ДК	тыс.руб.	31 941	25 635	80%
Товарное направление. Разовые заказы	тыс.руб.	14 299	19 641	137%
Прочие товарные направления	тыс.руб.	218	125	57%
Итого	тыс.руб.	840 360	900 978	107%

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА»

Из приведенных в таблице 3 расчетов можно сделать вывод, что на анализируемом предприятии за период увеличилось товарное направление КПД на 11 % или на 74 030 тыс. руб., уменьшилось товарное направление ЗСЛ2М на 9% или на 12 355 тыс. руб., уменьшилось товарное направление ДК на 20% или на 5 306 тыс. руб., увеличилось товарное направление по разовым заказам на 37% или на 5 342 тыс. руб., объем прочих товарных направлений на 7% или на 60 618 тыс.руб.

Структура организации соответствует решаемым задачам ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА», обеспечивает результативное взаимодействие процессов СМБ, утверждается Генеральным директором. Структура управления ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА» приведена в приложение Б.

Структура управления ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА» имеет линейно-функциональный принцип построения, основанный на единоначалии.

Деятельность ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА» регламентируется внутренними нормативными актами предприятия, к которым относятся:

- устав [32];
- коллективный договор [14];
- штатное расписание;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положения о руководителях;
- положения об отделах;
- документы СМБ предприятия.

Функция управления персоналом возложена на отдел кадров, который является структурным подразделением ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА» и подчиняется первому заместителю генерального директора – директору по продажам.

Основной целью деятельности отдела кадров является обеспечение конкурентных преимуществ ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА» за счет создания кадровой политики, позволяющей формировать команду высококвалифицированных специалистов, развивать и мотивировать персонал к рациональному и эффективному труду [25].

Отдел кадров руководствуется в своей деятельности внутренними нормативными документами системы менеджмента бизнеса;

- приказами, распоряжениями генерального директора;
- распоряжениями и указаниями первого заместителя генерального директора;
- положением об отделе кадров и должностными инструкциями.

Отдел кадров осуществляет свою основную деятельность в соответствии с КП-07 СМБ [17].

Основными задачами отдела кадров являются:

- кадровое обеспечение деятельности организации;
- организация адаптации персонала;
- результатов труда и поведения работников;

- оценка деятельности и аттестация кадров;
- формирование кадрового резерва;
- обеспечение повышения уровня квалификации персонала;
- управление трудовой дисциплиной;
- правовое обеспечение кадровой работы;
- развитие корпоративной культуры;
- транспортировка и экспедиционная обработка документов;
- регистрация (учет) и предварительное рассмотрение документов;
- предархивная обработка документов и дел постоянного хранения;
- организация хранения документов.

Для выполнения основных задач отдел координирует деятельность цехов, отделов и служб, и при их участии разрабатывает мероприятия по расстановке и обучению персонала.

В связи с постоянным ростом производства и освоением современных технологий, предприятие постоянно осуществляет поиск и прием персонала.

На предприятии ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА» трудится свыше 800 квалифицированных специалистов, в том числе 100 высокопрофессиональных конструкторов, программистов и технологов.

Квалификация работников предприятия позволяет осуществить полный цикл, от разработки конструкторской документации до постгарантийного обслуживания.

На всех уровнях управления деятельностью предприятия главной целью является достижение устойчивого уровня развития. Кадровая устойчивость – одна из основных составляющих стратегии предприятия, которая достигается путем:

- реализация мероприятий по подготовке кадрового резерва;
- оптимального движения персонала и выполнения программы адаптации новых сотрудников;
- аттестация и повышения уровня квалификации кадров;
- развития корпоративной культуры и системы мотивации.

Для анализа системы работы с кадровым резервом в ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА» было проведено глубинное интервью с начальником отдела кадров (приложение В). Ему был задан вопрос о том, есть ли на предприятие документы, устанавливающие работу по формированию кадрового резерва. На данный вопрос был получен следующий ответ.

Руководитель отдела кадров: *«Для создания системы развития персонала в ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА» разработано и уже применяется на практике положение по работе с кадровым резервом. Положение о кадровом резерве устанавливает единый порядок формирования и развития кадрового резерва в ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА».*

Кадровый резерв – это группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, подвергшихся отбору и прошедших целевую квалификационную подготовку.

Целями формирования и подготовки кадрового резерва на предприятии являются:

- пополнение резерва руководителей организации высококвалифицированными специалистами;
- своевременное замещение вакансий по должностям руководителей;
- минимизация сроков адаптации в планируемой должности;
- повышение качества управления подразделениями за счет создания подготовленного и проверенного на практике состава руководящих сотрудников;
- мотивация карьерного роста сотрудников и дополнительное стимулирование их на повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации;
- повышение эффективности работы компании на рынке;
- снижение показателя текучести кадров [24].

Достижение этих целей связанной с формированием и развитием у сотрудников зачисленных в резерв, профессионально необходимых знаний,

деловых и личных качеств, обеспечивающих успешное выполнение функциональных обязанностей по руководящей должности.

Основные задачи формирования кадрового резерва:

- сформировать кадровый резерв на выдвижение, регулярно пополнять его;
- планировать направления развития карьеры для каждого сотрудника из кадрового резерва;
- обучать сотрудников кадрового резерва в соответствии с индивидуальным планом развития каждого;
- своевременно осуществлять продвижения по «служебной лестнице» резервистов.

Создание группы резерва обеспечит преемственность в управлении, повысит уровень готовности сотрудников к изменениям в организации, их мотивацию и лояльность, что приведет к снижению уровня текучести кадров и общей кадровой стабилизации. Наличие кадрового резерва позволяет значительно сэкономить финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников.

Работа по формированию кадрового резерва осуществляется отделом кадров совместно с руководителями всех уровней под руководством первого заместителя генерального директора – директора по продажам и генерального директора.

Резерв формируется для назначения на должности от начальника цеха (службы, отдела), им равным и выше. Списки кадрового резерва на руководящие должности формируются отделом кадров.

При формировании кадрового резерва учитываются:

- прогноз изменения структуры руководящего аппарата;
- потребности в руководящих кадрах на ближайшую перспективу;
- фактической численности подготовленного резерва каждого уровня;

– числа руководителей, высвобождаемых в ходе организационно-штатных мероприятий, которые могут замещать имеющиеся вакансии руководящего аппарата.

Существуют определенные критерии отбора в резерв кадров:

- возраст;
- уровень образования (минимальным рекомендуется считать наличие незаконного высшего образования при условии продолжении обучения);
- состояние здоровья (способность выполнять трудовую функцию в полном объеме);
- стаж работы по профессии и на руководящей должности соответствующей категории;
- квалификационные требования по планируемой должности.

Начальник отдела кадров на вопрос о том, какие источники и методы отбора кандидатов в кадровый резерв используются на предприятии, дал следующий ответ: *«Используются внутренние источники. Отбор кандидатов в кадровый резерв производится на основании оценки уровня квалификации, личных качеств и продуктивности деятельности сотрудников. Для проведения отбора используются следующие методы:*

- анализ документов (анкетные данные, документы об образовании и повышении квалификации, автобиографии, характеристики, результаты аттестации, отчеты);*
- оценка качества труда (результаты труда, тщательность выполнения заданий, надежность, рациональность, экономичность)».*

Отбор кандидатов и оформление документов для включения в список резерва производится непосредственными руководителями кандидатов и линейными руководителями совместно с отделом кадров.

Непосредственный руководитель сотрудника заполняет критерии для отбора специалистов в кадровый резерв, которые используются для составления индивидуального плана подготовки и анализа эффективности

состояния специалиста в резерве (приложение Г). Руководитель осуществляет первичную оценку деловых и личных качеств кандидата и предоставляет в отдел кадров письменную рекомендацию в виде служебной записки о включении работника в резерв на соответствующую категорию.

На основании полученной рекомендации с учетом потребности в резерве, данных предварительного изучения кандидата в список резерва.

На вопрос, все ли сотрудники рекомендованные в кадровый резерв включаются в кадровый резерв, начальником отдела кадров был дан следующий ответ: *«Нет, не все. Решение о включении сотрудников в резерв принимается генеральным директором».*

Утвержденные списки кадрового резерва являются основным источником при назначениях работников на руководящие должности. Начальнику отдела кадров был задан вопрос о том, как осуществляется обучение специалистов, выдвинутых в кадровый резерв. На данный вопрос был получен следующий ответ.

Начальник отдела кадров: *«Подготовка сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, проводится в целях приобретения ими практических и организационных навыков для выполнения обязанностей по должности резерва. Подготовка резерва является составной частью комплексной программы подготовки кадров и включается в годовой план подготовки отдельным разделом».*

Теоретическая и практическая подготовка кадрового резерва является составной частью системы непрерывного экономического и профессионального обучения специалистов и руководящих работников.

Основными видами теоретической подготовки кадрового резерва являются:

- целевая переподготовка и повышение квалификации;
- обучение по проблемам повышения эффективности производства и управления, в том числе управления персоналом, изучение экономических дисциплин;

- тренинг – проведение семинаров и деловых игр по эффективному управлению;

- участие в работе конференций, семинаров для ознакомления с современными достижениями науки и техники.

Основными видами практической подготовки кадрового резерва являются:

- исполнение обязанностей в подразделениях организации на должностях, соответствующих уровню и специализации должности резерва;

- стажировка в подразделениях организации на должностях, способствующих выработке специальных практических навыков и умений;

- участие в мероприятиях экстренного характера: оперативное изучение обстановки и принятие решений на местах аварий и технологических сбоев; инспекции, проверки и т.п.

Руководители структурных подразделений составляют для сотрудников, зачисленных в кадровый резерв на замещение должностей этого подразделения, индивидуальный план подготовки на год (приложение Д).

В индивидуальный план включаются следующие виды подготовки:

- обучение в системе повышения квалификации, получение второго высшего и профессионального образования;

- привлечение к решению производственных, технических, экономических вопросов по профилю должности;

- изучение основ организации управления и российского законодательства;

- анализ причин недостатков в организации и разработка предложений по их устранению;

- временное замещение руководителей на период их отпусков, командировок и т.п.;

- участие в подготовке, проведении и работе конференций, семинаров, совещаний, рабочих групп, оргкомитетов, технической учебы;

- участие в культурно-массовых мероприятиях.

Отдел кадров определяет и рекомендует возможные программы обучения, сроки и образовательные учреждения и включает план подготовки резерва в общий план подготовки кадров организации.

Начальнику отдела кадров был задан вопрос о том, всегда ли специалисты находящиеся в резерве, при освобождении резервируемой должности, трудоустраиваются на нее. На данный вопрос был получен следующий ответ.

Начальник отдела кадров: *«Ежегодно в организации проводится анализ расстановки руководящих кадров, а также состояния резерва на выдвижение. Оценивается деятельность каждого кандидата, зачисленного в резерв, за прошедший год и принимается решение об оставлении его в составе резерва и дальнейшего продвижения».*

Каждый резервист составляет отчет о работе за год и предоставляет его непосредственному руководителю, который в свою очередь готовит отчет на кадровую комиссию о качестве выполнения сотрудником индивидуального плана развития.

На рисунке 7 отображены основания исключения сотрудника из кадрового резерва.

При назначении на руководящую должность преимущественное право имеют кандидаты из кадрового резерва.

В случае освобождения ключевой должности и отсутствия кандидатов на ее замещение оцениваются кандидаты из списка кадрового резерва по следующим параметрам:

- готовность резервиста, учитывающая результаты индивидуального плана подготовки;
- авторитет в организации.

Для подготовки кадрового резерва в ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА» проводятся следующие мероприятия:

- корректировка списка кадрового резерва;

- организация семинаров для повышения уровня знаний по темам «Организация труда и кадровое делопроизводство», «Бухгалтерский и финансовый учет», «Основы законодательства»;
- организация семинара по теме «Тайм-менеджмент».



Рисунок 7 - Основания из исключения из кадрового резерва на
ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА»

Источник: составлено автором на основе положения по работе с кадровым резервом ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА»

В конце проведенного глубинного интервью был получен заключительный ответ на вопрос о том, эффективно ли введенное положение кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности: *«В связи с отсутствием заинтересованности со стороны руководителей не все наставники имеют желания готовить себе приемников».*

Для оценки эффективности мероприятий по работе с кадровым резервом в ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА» разработаны отдельные КРІ (таблица 4).

Таблица 4 – Оценка эффективности мероприятий по работе с кадровым резервом

Значение KPI	Расчет KPI	Периодичность мониторинга	Ответственный
Заполняемость кадрового резерва не менее чем на 60%	Кол-во участников группы резерва / количество руководителей *100%	Ежегодно	Начальник ОК
80% реализация мероприятий по развитию кадрового резерва	Кол-во выполненных мероприятий / кол-во запланированных мероприятий * 100%	Ежегодно	Начальник ОК
Результативность проведенных обучений не менее 80%	Среднее от суммы оценок результативности каждого обучения	Ежегодно	Начальник ОК

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА»

Таким образом, в ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА» были выявлены следующие проблемы в области формирования и использования кадрового резерва:

1. низкая заинтересованность руководителей подразделений в формировании кадрового резерва;
2. недостаточная заполняемость кадрового резерва;
3. отсутствие стимула со стороны предполагаемых резервистов быть включенными в кадровый резерв.

Для решения указанных выше проблем рекомендуется внести следующие изменения в работе отдела кадров в области формирования и

использования кадрового резерва на предприятии
ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА»:

1. провести замещение руководителей на время их отсутствия резервистами. Сотрудник, включенный в кадровый резерв по данной должности, должен прилагать максимум усилий для временной ротации на эту должность, в целях получения им дополнительных практических навыков управления персоналом;

2. провести оценку эффективности формирования кадрового резерва. Дополнительно провести оценку эффективности по значению KPI. Включить в кадровый резерв специалистов по недостающим руководящим должностям;

3. наладить систему мотивации для резервистов (обозначив их значимость для организации, ввести доплаты). Участие сотрудника в кадровом резерве должно стать дополнительным преимуществом в решении вопросов о премировании по результатам работы.

Рассмотрев примеры производственных отечественных и зарубежных предприятий можно прийти к следующему выводу: для отечественных и зарубежных предприятий характерны свои особенности в системе формирования и развития кадрового резерва. Объединяет отечественные и зарубежные предприятия то, что они понимают необходимость работы по формированию кадрового резерва на предприятии.

Более подробно система совершенствования кадрового резерва была рассмотрена на предприятии ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА». На предприятии разработано положение о работе с кадровым резервом, в котором указаны цели формирования кадрового резерва, его сущность, этапы формирования и оценка резервистов. По результатам глубинного интервью были выявлены ряд проблем в области формирования кадрового резерва. Для решения указанных проблем были внесены рекомендации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения выпускной квалификационной работы были исследованы теоретические аспекты формирования кадрового резерва: рассмотрено понятие, сущность, виды, источники формирования кадрового резерва, изучены механизмы формирования кадрового резерва, проанализирован отечественный и зарубежный опыт по формированию кадрового резерва на промышленных предприятиях, проведена оценка формирования кадрового резерва производственного предприятия на примере ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА»: дана общая характеристика предприятия и рассмотрены особенности формирования в ней кадрового резерва.

На предприятии разработано положение о работе с кадровым резервом, в котором указаны цели формирования кадрового резерва, его сущность, этапы формирования и оценка резервистов. Целями формирования и подготовки кадрового резерва на ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА» являются:

- пополнение резерва руководителей организации высококвалифицированными специалистами;
- своевременное замещение вакансий по должностям руководителей;
- минимизация сроков адаптации в планируемой должности;
- повышение качества управления подразделениями за счет создания подготовленного и проверенного на практике состава руководящих сотрудников;
- мотивация карьерного роста сотрудников и дополнительное стимулирование их на повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации;
- повышение эффективности работы компании на рынке;
- снижение показателя текучести кадров.

По результатам глубинного интервью были выявлены ряд проблем в области формирования кадрового резерва:

1. низкая заинтересованность руководителей подразделений в формировании кадрового резерва;

2. недостаточная заполняемость кадрового резерва;
3. отсутствие стимула со стороны предполагаемых резервистов быть включенными в кадровый резерв.

Для решения указанных проблем были внесены рекомендации.

1. провести замещение руководителей на время их отсутствия резервистами. Сотрудник, включенный в кадровый резерв по данной должности, должен прилагать максимум усилий для временной ротации на эту должность, в целях получения им дополнительных практических навыков управления персоналом;
2. провести оценку эффективности формирования кадрового резерва. Дополнительно провести оценку эффективности по значению KPI. Включить в кадровый резерв специалистов по недостающим руководящим должностям;
3. наладить систему мотивации для резервистов (обозначив их значимость для организации, ввести доплаты) Участие сотрудника в кадровом резерве должно стать дополнительным преимуществом в решении вопросов о премировании по результатам работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алиев, И. М. Кадровый резерв как стратегический инструмент развития бизнеса / И. М. Алиев, Е.Д. Михайленко // Методология и инструментарий управления. – 2016. – С. 87 – 91.
2. Архипова, Т. А. Основные понятия, цели, задачи и принципы формирования кадрового резерва предприятия / Т. А. Архипова // Молодой ученый. – 2017. - № 49. – С. 161-163.
3. Архипова, Т. А. Направления и этапы работы с кадровым резервом / Т. А. Архипова // Молодой ученый. – 2017. - № 49.- С. 157-161.
4. Аушева, З. Г. Современные этапы формирования кадрового резерва предприятия / З. Г. Аушева // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2018. - № 11. – С. 273-278.
5. Ботвинник, С. Л. Практика формирования кадрового резерва организации / С. Л. Ботвинник // Бизнес в законе. – 2012. - № 2. – С. 254-257.
6. Викулова Е. А. Цели работы с кадровым резервом предприятия / Е. А. Викулова // Молодой ученый. – 2017. - № 35. – С. 26-39.
7. Гилева, К. В. Управление кадровым резервом как фактор предотвращения кадровых рисков на предприятиях ОАО «РЖД» / К. В. Гилева // Сибирский государственный университет путей и сообщений. – 2019. – С. 457-461.
8. Давтян А. В. Комплексная оценка сотрудников ОАО «РЖД» с целью повышения эффективности кадрового резерва / А. В. Давтян // Современные технологии управления транспортным комплексом России: инновации, эффективность, результативность. – 2019. – С. 61-64.
9. Дюжева, М. Б. Особенности формирования кадрового резерва / М. Б. Дюжева, Н. И. Роговская // Экономические науки. – 2016. – С. 220-225.
10. Ермилов, С. И. Кадровый резерв организации / С. И. Ермилов, А. А. Биглова // Молодой ученый. – 2016. - № 3. – С. 343-347.
11. Журавлев, П. В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера / П. В. Журавлев, С. В. Карташов и др. – М.: Экзамен. – 2013. – С. 576.

12. Кадровый резерв: западная практика [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kadrovyy-rezerv-zapadnaya-praktika>.
13. Ковалев, В. М. Формирование кадрового резерва как фактор развития современной организации / В. М. Ковалев // Молодой ученый. – 2016. - № 9. – С. 588-589.
14. Коллективный договор ОАО «Электромеханика» на 2018 – 2020 гг./ принят конференцией работников ОАО «Электромеханика 29 ноября 2017 г. / г. Пенза. – 2017 г. – 175 с.
15. Копкова, Е. С. Практики формирования кадрового резерва в коммерческих и некоммерческих организациях / Е. С. Копкова // Научно-практический электронный журнал Аллея науки». – 2018. - № 9(250). – С. 518-524.
16. Коростелева, Д. А. Управление кадровым резервом организации: подходы, перспективы, задачи / Д. А. Коростелева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017. - № 2(4). – С. 34-40.
17. КП-07 Карта процесса СМБ «Менеджмент персонала» / ОАО «Электромеханика». – Пенза: ОАО «Электромеханика». – 2019. – 8 с.
18. Нигматзянова, А. М. Повышение эффективности кадрового резерва на предприятии / А. М. Нигматзянова, А. С. Пермьяков // Вестник науки и образования. – 2018. - № 1. – С. 68–70.
19. Овчинников, С. С. Некоторые аспекты формирования кадрового резерва персонала / С. С. Овчинников // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. – 2019. – С. 130 – 137.
20. Опарина, Н. Н. Лучшие практики управления кадровым резервом и преимущественностью в зарубежных и российских корпорациях / Н. Н. Опарина // Экономические стратегии. – 2018. - № 4. – С. 138-143.
21. Осипова, И. Н. Сущность кадрового резерва / И. Н. Осипова // Синергия наук. – 2017. - № 10. – С. 301 – 307.
22. Официальный сайт АО «Трансмашхолдинг» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.tmholding.ru/jobs/personnel-reserve/>

23. Официальный сайт ОАО «Электромеханика» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.elmeh.ru/>
24. П-120-17 «СМБ. Регламент по работе с кадровым резервом» / ОАО «Электромеханика». – Пенза: ОАО «Электромеханика». - 2017 г. – 15 с.
25. Положение об ОК / ОАО «Электромеханика». – Пенза: ОАО «Электромеханика», 2017 г. – 6 с.
26. Проект «Кадровый резерв» - один из ключевых инструментов экстраординарного развития Трансмашхолдинга [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.up-pro.ru/print/library/personnel_management.
27. РСМБ «Руководство по системе менеджмента бизнеса» / ОАО «Электромеханика». – Пенза: ОАО «Электромеханика». – 2019 г. – 28 с.
28. Савельева, А. В. Формирование внутреннего кадрового резерва в организации. Этапы и положительные стороны / А. В. Савельева // Бюллетень науки и практики. – 2019. – Т. 5. - № 4. – С. 317 – 322.
29. Сафиуллина, К. О. Повышение действительности кадрового резерва на предприятии железнодорожного транспорта / К. О. Сафиуллина // Приоритеты мировой науки: эксперимент и научная дискуссия. – 2018. – С. 267-270.
30. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197 – ФЗ (с изм. от 09.02.2019) // «Российская газета». – 2018. – 29 декабря (Федеральный выпуск № 7758(295)).
31. Туровце, 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.
32. Устав Открытого акционерного общества «Электромеханика» (третья редакция) / утвержден общим собранием акционеров/ протокол № 19 от 30.05.2002 г. / г. Пенза. – 2002 г. – 22 с.
33. Шубина, О. А. Методы обучения кадрового резерва / О. А. Шубина // Автономная некоммерческая научно-образовательная организация «Приволжский Дом знаний». – 2017. – С. 158 – 161.

ПРИЛОЖЕНИЯ

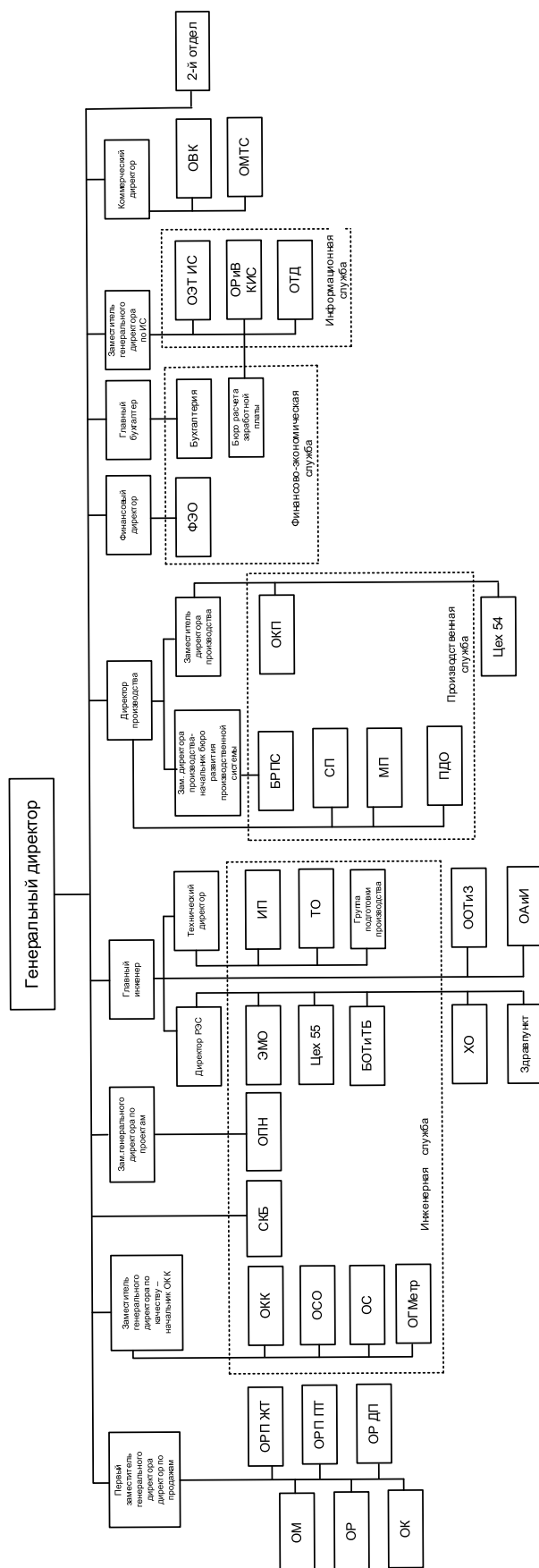
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица – Основные подходы к понятию «кадровый резерв»

Автор	Определение
Зыков А.А.	Резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности.
Савина Н.В.	Резерв кадров – это «питомник», то есть определенное количество людей, находящиеся в банке данных организации и проходящих планомерную подготовку для дальнейшего занятия вакантных рабочих мест.
Каштанова Е.В.	Кадровый резерв – это специально сформированная на основе управленческих критериев группа высококвалифицированных и перспективных специалистов, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми качествами, положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую профессиональную подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей, включенных в список резервирования.
Кибанов А.Я.	Кадровый резерв – планомерно подготовленные по научной и практически обоснованной программе кандидаты на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, рациональное их использование.
Маслов Е.В.	Кадровый резерв – основа служебно-квалификационного продвижения, целью которого является своевременное обеспечение рабочих мест руководителями нужного уровня квалификации, обладающими соответствующими личными качествами и опытом работы, а также закрепление руководителей и повышение эффективности использования кадрового потенциала работников.
Ерошин А.П.	Кадровый резерв – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять места специалистов, руководителей более высокой квалификации

Источник – Составлено автором по [Викулова, Е. А. Цели работы с кадровым резервом предприятия / Е. А. Викулова // Молодой ученый. – 2017. - № 35. – С. 26-39.]

Структура управления ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА»



Вопросы для глубинного интервью

1. Есть ли на предприятии документы, устанавливающие работу по формированию кадрового резерва;
2. Какие источники и методы подбора резервистов используются на предприятии?
3. Всегда ли специалисты, находящиеся в резерве, при освобождении резервируемой должности, трудоустраиваются на нее?
4. Эффективно ли введенное положение кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности?
5. Как осуществляется обучение специалистов, выдвинутых в кадровый резерв?
6. Все ли сотрудники рекомендованные в кадровый резерв включаются в кадровый резерв?

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Критерии для отбора специалистов в кадровый резерв

Ф.И.О. кандидата в кадровый резерв _____

Год рождения _____

Образование _____

Специальность по образованию _____

Должность резервиста на момент заполнения _____

Стаж работы в занимаемой должности _____

Ф.И.О. руководителя _____

№ п/п	Критерий	Признак	Баллы
1.	Авторитет и уважение в коллективе	Уровень авторитета и уважения весьма высокий и заслуженный	5
		Пользуется авторитетом и уважением, но не у всех членов коллектива	4
		Уровень авторитета и уважения удовлетворительный, в большей степени пользуется авторитетом у вышестоящего руководства, чем в коллективе	3
		Уровень авторитета и уважения недостаточный	2
		Уровень авторитета и уважения крайне низкий	1
2.	Активность в служебной деятельности и лидерские качества	Уровень активности весьма высокий, подлинный лидер	5
		Уровень активности достаточный, может быть лидером	4
		Активность и лидерские качества проявляются от случая к случаю	3
		Активность в работе и лидерские качества недостаточны	2
		Обладает крайне низкой активностью, лидерских качеств	1

		не имеет	
3.	Навыки в области управления	Уровень таких знаний весьма высокий, они современные и совершенные	5
		Уровень управленческих знаний достаточно высокий, превышает объем требуемых знаний по занимаемой должности	4
		Уровень таких знаний достаточен только для замещаемой должности	3
		Уровень знаний низкий, требуется обязательное их развитие	2
		Уровень управленческих знаний крайне низкий	1
4.	Знания в области экономики (экономическая подготовка)	Уровень знаний весьма высокий, знания современные и совершенные	5
		Уровень экономической подготовки достаточно высокий, превышает объем требуемых знаний по занимаемой должности	4
		Уровень таких знаний достаточен только для замещаемой должности	3
		Уровень экономических знаний низкий, требуется их развитие	2
		Уровень экономических знаний крайне низкий	1
5.	Знания в области права (правовая подготовка)	Уровень знаний в области права весьма высокий, знания современные	5
		Уровень знаний высокий, превышает объем требуемых по должности	4
		Правовых знаний достаточно только для уровня замещаемой должности	3
		Правовая подготовка низкая, требуется обязательное ее развитие	2
		Уровень правовых знаний крайне низкий	1
6.	Контактабельность и коммуникабельность	Отличается высокой общительностью, легко вступает в контакты с людьми, прекрасно разбирается в людях, легко адаптируется к ним	5
		Умеет налаживать и поддерживать нормальные контакты с людьми	4

		Отличается некоторой скованностью, к общению с коллегами и другими людьми не стремится, поддерживает лишь деловые контакты	3
		По характеру очень замкнут, с большим трудом вступает в контакты с людьми, представителями общественности и сторонних организаций	2
		Часто вызывает раздражение (непримение) у других людей, является источником конфликтных отношений	1
7.	Личная работоспособность и стрессоустойчивость	Способен выдерживать длительное по времени напряжение, сложность и изменчивость обстоятельств не снижают работоспособности	5
		В основном способен выдерживать длительное по времени напряжение, при этом не отмечается значительного снижения работоспособности	4
		Не способен продуктивно трудиться в напряженных ситуациях, в условиях дефицита времени	3
		О личной работоспособности и стрессоустойчивости можно говорить лишь применительно к спокойной, стабильной, нормальной обстановке	2
		Личная работоспособность и стрессоустойчивость развиты крайне слабо	1
8.	Навыки владения устной речью и деловым письмом	Навыки владения устной речью и делового письма весьма высоки	5
		Такие навыки хотя и развиты, но далеки от совершенства	4
		Уровень этих навыков недостаточный, необходимо развивать их	3
		Навыки владения устной речью и делового письма находятся на низком уровне и сказываются на результатах служебной деятельности	2
		Необходимо констатировать крайне низкий уровень навыков владения устной речью и делового письма	1
9.	Навыки владения компьютерной и другой оргтехник	Уровень владения такими навыками весьма высокий и результативный	5
		Навыки владения техническими средствами на достаточном уровне	4
		Такие навыки развиты недостаточно сильно	3
		Навыки владения различными техническими средствами	2

		явно недостаточны и слабо используются в практической деятельности	
		Таких навыков практически нет или они слабо выражены	1
10.	Проявления внимания и памяти	Обладает обостренным вниманием и точной памятью	5
		Обладает достаточным вниманием и развитой памятью	4
		Негативного проявления внимания и памяти не наблюдается	3
		Обладает рассеянным вниманием и слабой памятью	2
		Обладает крайне недостаточным вниманием и слабой памятью	1
11.	Проявление вежливости и тактичности	Отличается исключительной вежливостью и тактичностью	5
		Как правило, вежлив и тактичен в отношениях с людьми	4
		Проявление вежливости и тактичности носит избирательный характер	3
		Возможны случаи грубости и нетактичности по отношению к людям	2
		Бывает часто груб и нетактичен в отношениях с людьми	1
12.	Принципиальность и самокритичность	Всегда принципиален и самокритичен в оценке своей деятельности	5
		В основном проявляет должную принципиальность, самокритично относится к собственной деятельности, на критику реагирует правильно	4
		Результаты своей деятельности, собственный опыт и знания не всегда подвергает критической оценке	3
		При оценке собственной деятельности, а также знаний и умений проявляет принципиальность и самокритичность лишь от случая к случаю	2
		Не способен принципиально оценивать свои действия	1
13.	Умение сотрудничать и организовать свой труд	Умеет весьма сильно самостоятельно организовывать работу и устанавливать и эффективно поддерживать сотрудничество с коллегами и соисполнителями	5
		Хорошо согласовывает работу с коллегами и соисполнителями, не прибегая к помощи вышестоящих	4

		руководителей	
		Нерационально распределять служебное время	
		Способен сотрудничать с коллегами и соисполнителями лишь при благоприятных условиях, в других случаях обращается за помощью	3
		Правильное сотрудничество и организация работы обеспечивается лишь от случая к случаю	2
		Не способен к самостоятельному сотрудничеству с работниками	1
14.	Умение разрабатывать и контролировать управленческие решения	Такое умение развито весьма сильно	5
		Такое умение хотя и развито, но не отличается совершенством	4
		Разработка решений сопровождается большими затратами времени	3
		Умение готовить, принимать и контролировать решения развито слабо	2
		Такое умение находится на крайне низком уровне.	1
15.	Умение строить отношения с людьми, склонность к конфликтам	Легко строит взаимоотношения с разными людьми, поддерживает деловую атмосферу и здоровый морально-психологический климат	5
		В основном умеет правильно строить взаимоотношения с людьми, избегает конфликтов, способен на компромиссы	4
		Не всегда умеет создавать и поддерживать здоровые взаимоотношения с людьми, не в полной мере владеет тактикой компромиссов	3
		С трудом строит взаимоотношения с людьми, случаются конфликты	2
		Практически не способен на нормальные взаимоотношения с людьми	1
16.	Стремление к повышению профессиональной компетентности	Такая устремленность развита весьма сильно	5
		Устремленность к повышению компетентности присутствует всегда, но не выражена столь ярко	4
		Стремление к повышению профессиональной	3

		компетентности проявляется лишь под действием побудительных факторов	
		Стремление к повышению профессиональной компетентности проявляется явно на недостаточном уровне	2
		Отсутствует какая-либо устремленность к постоянному повышению профессиональной компетентности	1
17.	Способность к достижению поставленных целей	Отличается весьма развитой целеустремленностью и упорством	5
		Такое качество проявляется в достаточной мере и всегда	4
		Такое качество не всегда проявляется в должной мере	3
		Чаще всего не может мобилизоваться и работать сосредоточенно	2
		Стремление к достижению целей развито крайне слабо	1

Средний балл оценки критериев равен _____

Индивидуальный план подготовки

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

_____ А.В. Наземнов

«_____» _____ 20____ г.

Ф.И.О. кандидата, зачисленного в кадровый резерв

На должность

№ п/п	Содержание мероприятия*	Сроки исполнения	Отметка о прохождении

Руководитель
подразделения

(дата, подпись)

Ознакомлен:

(дата, подпись)

Согласовано:

Руководитель службы

(дата, подпись)

* содержание мероприятий должно предусматривать различные виды прохождения подготовки сотрудником (теоретическое обучение на курсах подготовки (переподготовки) повышения квалификации, прохождения индивидуальной подготовки, исполнение обязанностей вышестоящих руководителей и т.п.)