МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет экономики и управления	Кафедра «Социология и управление персоналом»
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему
«Особенности формирования и использования кадрового резерва на промышленном предприятии (на примере АО «ПО «Электроприбор»)»

Студент _____ Кузьмичева Н.А.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Руководитель _____ Кошарная Г.Б.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер _____ Данилова Е.А.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой _____ Кошарная Г.Б.
(подпись)

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

Секретарь ГЭК _____ Корж Н.В.
(подпись) (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ..... 5

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ 8

1.1 Понятие, сущность, виды, источники формирования кадрового резерва... 8

1.2 Роль HR-менеджера в работе с кадровым резервом..... 19

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ПРОМЫШЛЕННОЙ СФЕРЕ..... 30

2.1 Оценка отечественного и зарубежного опыта работы с кадровым резервом 30

2.2 Анализ существующей системы работы с кадровым резервом предприятия на примере АО « ПО «Электроприбор» 41

ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... 54

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ..... 57

ПРИЛОЖЕНИЯ 62

ВВЕДЕНИЕ

Работа с кадровым резервом в современных условиях является одним из главных направлений системы управления персоналом. Для каждой организации является актуальным чёткое построение системы формирования и использования кадрового резерва.

Современные предприятия заинтересованы и активно способствуют профессиональному росту своих сотрудников на всех уровнях иерархии. Особое внимание уделяется должностям высших руководителей, которые оказывают исключительное влияние на развитие компании. Способность выявлять и эффективно готовить будущих руководителей является в современных условиях важнейшим фактором успеха в конкурентной борьбе. Именно поэтому особое внимание уделяют подготовке специалистов для занятия ключевых должностей - руководителей.

Подготовка резервистов представляет собой сложный многоступенчатый процесс, который требует постоянного внимания со стороны специалистов по профессиональному развитию, высшего руководства, поддержки руководителей подразделений. Одна из главных ролей в работе с кадровым резервом отводится менеджеру по персоналу, отделу кадров.

В современных условиях наблюдаются тенденции к интеграции во всех сферах деятельности. Предприятия объединяются, создают сеть филиалов, где увеличивается потребность в специалистах и менеджерах, которые смогут возглавить новые направления и отделы. Устаревают старые неэффективные системы управления и руководящие кадры с несовременным взглядом на формирование системы управления персоналом.

Однако в данной области имеется ряд нерешённых проблем. В некоторых предприятиях работа с кадровым резервом ведётся недостаточно эффективно. Данная задача изучена не в полной степени применительно к новым условиям хозяйствования, ее решение не обеспечено отвечающими

современным требованиям аналитическими и нормативно-методическими материалами, соответствующими развивающемуся рынку труда. Недостаточная изученность механизма работы с кадровым резервом в современных условиях приводит к тому, что потребности организаций в человеческих ресурсах не удовлетворяются в полной степени, что, следовательно, снижает эффективность их деятельности. Нередко управленческий состав с объективной стороны недооценивает необходимость достижения поставленных целей в работе с кадровым резервом. Во многих случаях отсутствует взаимодействие между кадровыми органами и функциональными подразделениями, система аттестации недостаточно ориентирована на решение вопросов кадрового резерва, не созданы единые модели подготовки и диагностики кандидатов на вышестоящие должности. Часто можно наблюдать тенденцию формального отношения к работе с кадровым резервом на предприятиях.

Таким образом, сложность и многообразие проблем формирования резерва кадров определяют актуальность темы дипломного исследования. Структурная перестройка экономики невозможна без создания эффективного механизма управления развитием его кадрового потенциала, научной проработки методов кадрового обеспечения.

Цель дипломной работы – выявление особенностей формирования и использования кадрового резерва на примере АО «ПО «Электроприбор», создание системы совершенствования работы с ним.

Для реализации поставленной цели необходимо решить задачи:

1. исследовать понятие, сущность, виды и источники формирования кадрового резерва;
2. определить роль HR-менеджера в работе с кадровым резервом;
3. провести оценку отечественного и зарубежного опыта работы с кадровым резервом;
4. проанализировать существующую систему работы с кадровым резервом предприятия на примере АО « ПО «Электроприбор».

Предметом данного исследования является кадровый резерв.

Объект исследования: АО « ПО «Электроприбор».

Разработка теоретических аспектов кадрового резерва, анализ его практической составляющей, является актуальной, учитывая быстрый темп социально-экономического развития страны и возрастающий интерес со стороны практиков к данному кругу вопросов. Среди исследований, посвященных формированию и использованию кадрового резерва, заслуживают внимания труды таких российских ученых, как А.Я.Кибанов, А.А.Литвинюк, Л.И. Иванкина, Е.А. Митрофанова, М.А. Коргова и др.

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

Источниками при выполнении данной работы послужили научные исследования ряда вышеназванных авторов, статьи из специализированных журналов: «Управление персоналом», «Кадровик», справочники по управлению персоналом, а также данные социологических исследований и электронные ресурсы.

Информационной базой для работы послужила статистическая и финансовая отчетность предприятия АО «ПО «Электроприбор».

В работе использовались следующие методы исследования: анализ документов, сравнение, наблюдение, интервью.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

1.1 Понятие, сущность, виды, источники формирования кадрового резерва

Изучение сущности кадрового резерва, в первую очередь, предполагает рассмотрение его определения. В современной практике существует большое количество толкований данного понятия. Целесообразно обозначить наиболее популярные и распространённые определения понятия «кадровый резерв», сформулированные исследователями в области управления персоналом (таблица 1).

Таблица 1 –Подходы к определению понятия «кадровый резерв»

№	Автор	Определение
1.	А.Я. Кибанов	Подготовленная и потенциально активная часть персонала предприятия, которая способна замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, которая проходит планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации [23, с.47].
2.	Л.И. Иванкина	Сформированная группа сотрудников, прошедшая определённую подготовку и обладающая обязательными компетентностными и профессиональными качествами [19, с.60].
3.	Е.А. Митрофанова	Сотрудники компании, обладающие высокой квалификацией, способные занять первенствующее место в организации, имеющие выраженный потенциал лидера [33, с.15].
4.	М.А. Коргова	Подготовленные сотрудники компании, которых руководство в перспективе планирует выдвинуть на вышестоящие должности [24, с.19].
5	А.А. Литвинюк	Работники организации, обладающие большим потенциалом профессионального развития, которые планируют в будущем замещать ключевые позиции в ней. [27, с.43].

Источник: составлено автором по [Михайлова, Т.Р. Современные подходы к формированию кадрового резерва на предприятии // Т.Р. Михайлова. – 2015. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/29571/1/TPU193155.pdf]

В свою очередь, зарубежные учёные рассматривают процесс формирования кадрового резерва через управление карьерой сотрудника. Например, Майкл Армстронг в своей книге «Практика управления человеческими ресурсами» пришёл к такому определению, что преемственность руководства компании формируется с целью осознания того, что в организации трудятся такие работники, которые способны в той или иной степени удовлетворить потребности компании в будущем. Иными словами, кадровый резерв организации необходим, так как работники, включённые в него, представляют собой значимый ресурс компании, рациональное управление которым, в частности управление карьерой, в будущем приведёт к решению поступающих по мере развития задач, проблем, потребностей и т.д. [3].

Изучив вышеперечисленные трактовки понятия «кадровый резерв», можно утверждать, что трактовки различных авторов, хотя и имеют отличия, но в целом отражают всю суть внутреннего кадрового резерва и объединены единым смыслом.

Рассмотрев вышеуказанные определения понятия «кадровый резерв», можно выделить следующее: несмотря на то, что трактовки авторов хоть и имеют определённые отличия друг от друга, они объединены единым смыслом и отражают всю сущность кадрового резерва. Так, с точки зрения авторов, кадровый резерв - это сотрудники компании, которые обладают высокими профессиональными и личностными компетенциями, положительно зарекомендовали себя на занимаемых должностях, обладают потенциалом к управленческой деятельности и развитию.

Таким образом, цель формирования кадрового резерва – существование профессиональной команды руководителей, высококвалифицированных специалистов, рабочих, с помощью которых в короткие сроки достигаются главные стратегические цели организации (конкурентоспособность, рост прибыли, создание имиджа компании и его поддержка). Иными словами, формирование и использование кадрового резерва позволяет

совершенствовать, производственный, финансовый и организационный процессы в компании.

Рассмотрев понятие «кадровый резерв», необходимо изучить то, каким образом происходит его формирование, и какие задачи решает руководство организации благодаря этому процессу.

Образование кадрового резерва недопустимо без пошагового решения стоящих перед руководством задач.

Упомянутые выше задачи, оказывающие влияние на формирование кадрового резерва в организации, включают в себя следующее:

— предупредить вероятность появления кризисной ситуации при увольнении сотрудников, которые занимают ключевые позиции в компании;

— обеспечить организацию запасом высококвалифицированных работников, которые готовы совершенствовать бизнес- процессы;

— обеспечить сильнодействующей командой новые зоны присутствия;

— удержать талантливых управленцев и профессиональных специалистов;

— сформировать и поддерживать положительную репутацию работодателя;

— снизить затраты на отбор нового работника и его адаптацию [30].

Существование кадрового резерва помогает решить задачи контроля процесса перемещения сотрудников, управляемости и плановости. Помимо этого позволяет реализовать процесс перемещения кадров с максимальной степенью прозрачности.

Процесс формирования кадрового резерва в организации происходит в несколько этапов:

— анализ ситуации в компании с целью принятия решения о формировании кадрового резерва;

— разработка системы формирования и последующего развития кадрового резерва;

— обучение специалистов методам развития и оценки кадрового резерва;

— отбор сотрудников в кадровый резерв;

— развитие кадрового резерва;

— контроль за процессом развития кадрового резерва;

— назначения по результатам совершённой деятельности [34].

Процесс формирования кадрового резерва организации включает в себя определённые ключевые этапы:

1. барьерометрия (определение списка потенциальных резервистов);
2. анализ личных данных (личное дело);
3. анализ характеристики и рекомендаций о включении в резерв непосредственного руководителя;
4. проведение интервью по компетенциям;
5. проведение экспертной оценки (по методу 360 градусов);
6. проведение психометрического тестирования;
7. прохождение центра оценки;
8. согласование кандидатур (список кадрового резерва);
9. получение обратной связи (собеседование) [5].

В процессе формирования кадрового резерва принимает участие большое количество лиц: от бригадиров до генерального директора. Все задействованные и заинтересованные лица должны быть активными и предельно инициативными. В большей степени данные критерии касаются линейных менеджеров, которые, так или иначе, несут некоторую ответственность за выдвигаемых в кадровый резерв кандидатов [34].

В последнее время стала наблюдаться тенденция по поиску высококвалифицированного персонала с помощью современной системы подбора сотрудников «Headhunting» («охота за головами»). Данный метод используется в частности для поиска топовых сотрудников. Но следует отметить, что наличие в организации высококвалифицированного

специалиста, подобранного с помощью современных методов поиска и подбора сотрудников, не гарантирует успешного функционирования организации в будущем, так как на ход событий могут повлиять различные факторы, зачастую нерегулируемые. В данном случае наличие кадрового резерва для предприятия представляет собой существенную необходимость [16, с.35].

Безусловно, принятие решения о формировании кадрового резерва на предприятии должен осуществлять руководитель данной организации. При этом он решает значительное количество немаловажных проблем в компании. Преимущества формирования кадрового резерва отражены на рисунке 1.

Рисунок 1 – Преимущества формирования кадрового резерва

Источник: составлено автором по [Михайлова, Т.Р. Современные подходы к формированию кадрового резерва на предприятии // Т.Р. Михайлова. – 2015. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/29571/1/TPU193155.pdf]

Можно утверждать то, что существование кадрового резерва в компании позволяет заранее подготавливать лучших претендентов на существующие вакантные должности, а также позволяет с высокой эффективностью производить стажировку и обучение специалистов,

включённых в резерв, вдобавок к этому, обоснованно использовать их на разных уровнях и направлениях в системе управления [23, с.65].

Можно выделить главное преимущество формирования кадрового резерва – возможность быстро замещать вакантные позиции в организации. В свою очередь, это трактуется следующим образом: компании значительно выгоднее обучать работника, который уже работает в ней, чем тратить определённые средства на поиск, обучение и адаптацию нового сотрудника.

В отличие от вновь принятого сотрудника, которому ещё только предстоит осуществлять долгий процесс адаптации в организации, сотрудник, который длительное время уже работает в ней, в полной мере знаком с производственными и организационными процессами, со всеми тонкостями работы. Специалист, долгое время работающий в организации, становится её частью, он лично осознаёт её политику, различные характерные черты присущих её отношений, и, что немаловажно, быстрее адаптируется на новой должности. Таким образом, процесс приспосабливаемости к новой должности у уже работающего специалиста проходит быстро, так как он представляет собой единицу, прошедшую определённый процесс обучения, в управленческом резерве – ограниченное время замещает руководителя на период его отсутствия.

Целенаправленная подготовка будущих специалистов, готовых занять вакантное место в компании, выступает преимуществом наличия кадрового резерва.

В результате рационально организованная работа по формированию и использованию кадрового резерва является возможностью повышения их производительности труда, а также мотивации. Следовательно, чтобы добиться желаемого, сотрудник должен быть более организован, трудолюбив и ответственен. Обобщив, можно утверждать, что он должен работать более эффективно, чем ранее. Работодатель в свою очередь должен применять уместные меры компенсации, такие как материальное и моральное

стимулирование для того, чтобы контролировать достижения резервиста[1,с.17].

Таким образом, для того, что сформированный кадровый резерв был эффективен в своей деятельности, в полной мере соответствовал желаемым результатам, необходимо соблюдать определённые условия, которые отражены на рисунке 2.

Рисунок 2 – Условия, обеспечивающие эффективность формирования кадрового резерва

Источник: Бадаева, С.В. Технология отбора и работы с кадровым резервом // С.В. Бадаева [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://abmgroup.ru/wp-content/uploads/2014/01/Кадровый-резерв.pdf

Работники, видящие реальную возможность карьерного роста, конечно, остаются работать в организации. Во множестве случаев именно возможность повышения профессионального статуса выступает ключевым мотивирующим фактором. Зачисление в кадровый резерв само по себе представляет собой тоже своего рода мотивацию, которая позволяет понять сотруднику, что он представляет собой ценность для руководства и организации в целом. Наличие кадрового резерва облегчает процесс принятия управленческих решений. Это связано с тем, что потенциальные сотрудники, обладающие определённым талантом, уже выявлены и оценены с точки зрения отрицательных и положительных сторон [21, с.99].

Основываясь на вышесказанном, можно прийти к выводу о том, что при «выращивании» необходимого специалиста в компании развивается корпоративная культура, передается опыт, сохраняются технологии, что только с положительной стороны влияет конкурентоспособность компании и её имидж.

Что же касается тех организаций, где руководство не приняло в своё время решение о формировании кадрового резерва, то они сталкиваются со следующей проблемой: отсутствие возможности замещения сотрудников пенсионного возраста, обладающих массой знаний и опытом в деятельности организации, но всё же вынужденные продолжать работу в ней. Для такого рода замены необходимо специально готовить резервиста, который перенял бы всю ключевую информацию, навыки и знания.

Рассмотрев сущность кадрового резерва, его положительные стороны, а также степень его необходимости в организации, следует изучить виды кадрового резерва.

Научный подход к процессу организации работы с кадровым резервом предполагает обязательность его классификации. В теории и практике управления кадровым резервом применяются различные подходы, в соответствии с ними проводится его классификация [приложение А].

По виду деятельности выделяют:

— резерв развития;

— резерв функционирования.

По времени назначения:

— сотрудники для выдвижения на резервируемую должность в ближайшее время;

— резервисты на выдвижение в ближайшие 2-3 года.

По категории персонала:

— резерв на выдвижение;

— управленческий резерв.

По степени подготовки:

— группа действующего резерва;

— группа резерва для обучения и развития.

По уровню организации:

— резерв на технологический уровень;

— резерв на управленческий уровень.

Кроме того, выделяются следующие виды кадрового резерва: закрытый или открытый; на конкретную должность или обезличенный [15, с.105].

Выделяют кадровый резерв:

1. стратегический (дальний);
2. оперативный (ближний);
3. среднесрочный [15, с.106].

Данная классификация является наиболее простой и популярной. Если учитывать постоянное изменение и развитие компании, то компетентный управленец должен рационально планировать стратегический кадровый резерв организации. Его особенность заключается в том, что помимо гипотетических планов развития компании необходимо учитывать и прогнозировать динамику изменения кадрового состава. В данный резерв, как правило, зачисляются кандидаты, которые облают лидерскими способностями, высоким потенциалом, имеющие профессионализм в своей трудовой деятельности. Иными словами, стратегический резерв – это кадровый резерв, проходящий многоступенчатую систему развития; сотрудники, зачастую молодые, которые за ближайшие 3-5 лет смогут занять в компании руководящие должности при условии профессиональной поэтапной подготовки. Так же особенностью можно обозначить, что для данных сотрудников формируется комплексная программа развития в профессиональной сфере, включающая перемещение по разным должностям и специализированную программу обучения.

Оперативный резерв включает в себя кандидатов на замещение конкретных должностей, обладающие определённой профессиональной

подготовкой и соответствующим уровнем знаний. Данные сотрудники немедленно готовы приступить к работе.

Допускается, что один и тот же работник может находиться одновременно в стратегическом резерве и в оперативном резерве, но, соответственно, на разные позиции.

Выделяя среднесрочный кадровый резерв, можно обозначить, что он состоит из сотрудников, которые в течение нескольких лет работают в организации, стремятся занять руководящие должности, но смогут они это сделать только после приобретения определённых профессиональных знаний и навыков. Таким кандидатам необходимо выделить особенное внимание в области профессиональной подготовки и обучения.

Стоить уделить внимание тому, что в любой компании резерв руководителей, на который впоследствии будет возложена функция управления, является повышенной зоной риска. Трудозатратность удержания данного персонала на предприятии является главной проблемой в условиях современной конкуренции работодателей на рынке труда. Это связано с тем, что высококвалифицированный персонал, обладающий большим потенциалом и множеством знаний и навыков, так или иначе, представляет собой интерес для тех организаций, которые являются конкурентами. И чтобы снизить риск потери сотрудников, состоящих в резерве руководителей, компании стали чаще использовать закрытые системы подготовки кандидатов. Данные системы позволяют развивать специфические именно для данной организации компетенции. Именно по этой причине в настоящее время в процессе заполнения вакансий руководителей всех уровней стали популяризироваться внутриорганизационные системы подготовки управленцев, характерные для конкретной организации [20, с.180].

Развитие сотрудников, находящихся в кадровом резерве, необходимо для формирования высокого уровня компетентности сотрудников на занимаемых ими должностях и высокоэффективной работы на следующем

уровне управления, а также для создания высокого уровня адаптивности и ориентированности в различных изменениях.

Рассмотрев виды кадрового резерва, их особенности, стоит уделить внимание тому, какие существуют источники его формирования. Выделяются следующие основные источники формирования кадрового резерва:

1. ведущие и главные специалисты;
2. работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий, занимающие руководящие должности;
3. специалисты, зарекомендовавшие себя с положительной стороны и имеющие соответствующий уровень образования;
4. молодые специалисты, имеющий определённый трудовой потенциал [27, с.46].

Принято, что если организация не может сформировать резерв, включающий исключительно собственные кадры, то она считается слабой организацией. Поэтому предельно важно, чтобы из общего числа персонала компании были включены в резерв кадров работники с соответствующим уровнем компетентности, обладающие профессионализмом и иными не только профессиональными, но и личностными качествами. Именно эти сотрудники при необходимости, в кризисной ситуации, займут вакантную должность и помогут быстро решить возникшие проблемы, выполняя свой новый должностной функционал.

Основная проблема в процессе формирования и использования кадрового резерва состоит в том, что необходимо учитывать помимо фактического состояния организационной структуры предприятия ещё и динамику её изменений в будущем. Кадровое планирование, как и любое другое планирование, необходимо для выполнения производственных, финансовых, маркетинговых, организационных и иных планов, в процессе реализации которых происходят различного рода изменения. Данные изменения могут привести к серьёзным проблемам в работе с кадровым

резервом, не позволяют логично и рационально совершать работу с ним. Это связано с тем, что постоянные изменения в более глобальных и общих планах предприятия отражаются на развитии, подготовке кадров, состоящих в резерве.

По результатам рассмотрения понятия кадрового резерва, его сущности, видов и источников формирования стоит прийти к следующему выводу: формирование кадрового резерва является принципиальной составляющей в деятельности перспективно развивающихся компаний, стремящихся занять лидирующие позиции в соответствующей отрасли и, следовательно, совершенствовать своё финансовое положение и имидж. Наличие кадрового резерва в организации способно решить возникающие проблемы в кризисных ситуациях, вызванных отсутствием или увольнением руководителей и специалистов определённого уровня. Готовить резервистов необходимо среди сотрудников организации, которые обладают соответствующими компетенциями и зарекомендовали себя с положительной стороны. Данная процедура необходима так как, во-первых, не будет необходимости осуществлять затрату на поиск и подбор уникального работника, во-вторых, данный работник будет обладать большими преимуществами перед вновь принятым работником, а именно: знания организации, опыт, быстрая адаптация и так далее. В связи с этим руководству компании важно принять различные меры, способствующие тому, чтобы такой талантливый работник не покинул организацию, так как это может привести к различных проблем ситуациям, например, может отразиться на финансовой составляющей предприятия. И в заключении стоит отметить, что работе с кадровым резервом стоит уделять максимальное внимание не только на этапе его формирования, но и в процессе его функционирования.

1.2 Роль HR-менеджера в работе с кадровым резервом

Менеджер по персоналу имеет довольно обширный круг должностных обязанностей, каждые из которых на разных предприятиях различаются. Весь спектр обязанностей можно объединить в следующем кратком определении деятельности специалиста: HR-менеджер управляет человеческими ресурсами - главным потенциалом компании.

Личностные и профессиональные качества, соответствующие навыки менеджера по персоналу имеют большое значение для качественного и эффективного исполнения трудовых обязанностей. Если рассматривать профессиональный стандарт HR-менеджера, то можно выделить следующие обязанности:

1. поиск сотрудников для заполнения вакантных должностей;
2. ведение кадрового документооборота;
3. оценка трудовой деятельности;
4. пересмотр систем стратегического управления;
5. разработка системы оплаты труда;
6. работа с кадровым резервом.

Рассмотрев общий круг должностных обязанностей менеджера по персоналу, можно выделить работу с кадровым резервом. Далее будет рассмотрена вышеуказанная обязанность более детально, в частности, какую роль выполняет HR-менеджер в данной деятельности.

Работа с кадровым резервом является одной из важнейших составляющих управления персоналом. Её сущность состоит в том, чтобы в случае появления вакантной должности в штате организации, руководитель мог без ущерба и быстро закрыть её. Главный смысл данного направления деятельности менеджера по персоналу заключается в том, чтобы движение кадров было планируемым, прогнозируемым и систематизированным, помимо этого учитывал кадровый потенциал организации. Задача менеджера по персоналу также в данном случае состоит в создании условий,

способствующих процессу мотивации на повышение квалификации и саморазвитие работников, которые находятся в кадровом резерве. Следовательно, персонал гораздо качественнее будет выполнять свои трудовые обязанности, видя перспективы карьерного роста. Именно поэтому формирование кадрового резерва и дальнейшая работа с ним представляет собой актуальную составляющую в деятельности HR-менеджера.

Менеджер по персоналу должен производить планирование кадрового резерва. Необходимо помнить, что оно должно соответствовать стратегическим задачам развития всей компании. Знание способностей персонала позволяет специалисту выявить наиболее способных сотрудников, которые имеют перспективу развития. Это позволяет компании экономить бюджет, не производя затраты на обучение иных работников и на их поиск через агентства [41].

Важно понимать, что процесс текучки кадров неизбежен в любой организации, но он должен быть прогнозируем. HR-менеджеру непосредственно с одобрения руководителя надлежит своевременно обновлять кадровый состав компании, принимать на работу более способных и перспективных сотрудников, в ином случае в организации застой будет неизбежен.

Далее необходимо рассмотреть деятельность менеджера по персоналу в сфере работы с кадровым резервом, условно разделив её на четыре этапа [41].

Систему работы с кадровым резервом HR-менеджера можно разделить на этапы. Данную систему нужно строить в соответствии с задачами и целями компании, видоизменяя и адаптируя условно обозначенные этапы соразмерно конкретно взятой ситуации на рынке, завися от стратегии развития компании и от её финансовых возможностей.

Хотелось бы обозначить, что предложенная далее схема содержит укрупнённые рекомендации. Для каждой организации соответствует своя система работы с кадровым резервом. Это связано с тем, что любое

предприятие имеет свои сильные и слабые стороны, обладает определённой характеристикой. В связи с этим в схему вносятся соответствующие изменения и дополнения; некоторые разделы могут сводиться к минимуму, а некоторые расширяются. Но также важно обратить внимание на то, что внедрение отдельно взятых её пунктов без дальнейшего построения целостной системы работы с кадровым резервом может не соответствовать ожидаемому эффекту и привести к потерям для организации, как материальным, так и моральным. Поэтапно данная схема отображена в таблице 2.

Таблица 2 – Этапы работы с кадровым резервом менеджера по персоналу

Этапы	**Задачи, стоящие перед HR-менеджером**
1	Отбор кандидатов в кадровый резерв
2	Построение системы работы с сотрудниками, находящимися в кадровом резерве
3	Разработка системы конкурсного отбора на вакантные должности
4	Развитие профессиональных знаний и навыков сотрудников резерва
5	Построение системы приобретения практического опыта резервистами по резервируемой должности

Источник: Рудавина, Е.В. Большая книга директора по персоналу / Е.В. Рудавина, В.Д. Екомасов [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://marketing.wikireading.ru/17339

На первоначальном этапе менеджеру по персоналу необходимо сформировать сам кадровый резерв. Процесс формирования был рассмотрен ранее, он включает в себя определённые этапы, начиная от барьерометрии, заканчивая проведением собеседования.

После определения состава кадрового резерва HR-менеджеру необходимо построить систему работы с сотрудниками, находящимися в нём. Для решения этой задач нужно выработать принципы отбора резервистов и определить потребности в замещении вакантных должностей на планируемый период. Стоит обратить внимание на то, что период планирования может быть разной продолжительности. Он может колебаться от 1 до 5 лет, но на практике определено, что оптимальным является трёхлетнее планирование.

На третьем этапе основной задачей является разработка системы конкурсного отбора на вакантные должности. Конкурс проводится в зависимости от потребностей организации как среди своих сотрудников, так и среди внешних специалистов.

Четвёртый этап является наиболее трудным этапом. Перед HR-менеджером стоит задача развития профессиональных знаний и навыков сотрудников резерва, которые будут необходимы им для эффективного исполнения трудовых обязанностей в резервируемой должности. По выполнению указанного выше задания на данном этапе можно проводить оценку эффективности работы с кадровым резервом; для её решения разрабатывается программа корпоративного образования, в которую включается профессиональная подготовка специалистов. В зависимости от нужд организации данная программа может включать семинары и тренинги, стажировки и конференции, второе высшее образование/

Пятый этап представляет собой решение следующей задачи: построение системы приобретения практического опыта резервистами по резервируемой должности. Данный процесс называют «обкаткой резервистов». Сотрудники, которые находятся в кадровом резерве, получают практический опыт, например, тогда, когда работник, на должность которого обучается резервист, по тем или иным причинам не находится на своём рабочем месте, следовательно, на его место на определённый промежуток времени назначается резервист. Таким образом приобретаются практические навыки в области функциональных обязанностей, а также опыт общения с будущими подчинёнными. Срок прохождения цикла практической подготовки для каждой должности определяется индивидуально. В идеале после её прохождения резервист должен уже на практике уметь справляться с задачами сотрудника резервируемой должности в течение длительного времени, а также должен уметь выполнять весь комплекс работ по данной должности [41].

Рассмотрев этапы и задачи, стоящие перед менеджером по персоналу на каждом из них, следует обратиться к мероприятиям, которые необходимо провести HR-менеджеру для их решения (таблица 3).

Таблица 3 - Мероприятия, проводимые HR-менеджером в работе с кадровым резервом

Этапы	**Мероприятия, проводимые HR-менеджером**
1	Составление списка потенциальных резервистов; анализ личных дел; проведение интервью и тестирований; согласование кандидатур; проведение собеседований
2	Разработка положения о формировании кадрового резерва; составление перечня должностей, подлежащих резервированию; определение количества резервистов для каждой должности; разработка формы списка кадрового резерва, отчёта о продвижении по служебной лестнице, плана развития и профессиональной подготовки резервистов
3	Определение механизма конкурсного отбора специалистов
4	Формирование общей системы корпоративного развития и обучения работников
5	Проверка навыков и знаний резервистов

Источник: Рудавина, Е.В. Большая книга директора по персоналу / Е.В. Рудавина, В.Д. Екомасов [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://marketing.wikireading.ru/17339

Положительным эффект от работы с кадровым резервом может быть только в том случае, если его создание является частью целостной системы работы с персоналом организации. Тем не менее существует определённый комплекс процедур и мероприятий, которые проводятся HR-менеджером на любом предприятии, заинтересованном в наличии резервным специалистов.

Для полноценной работы с кадровым резервом на первом этапе менеджеру по персоналу необходимо определить конечный состав карового резерва. Данная процедура является результатом проведения различных интервью, собеседований и тестирований.

На втором этапе HR-менеджер разрабатывает положение о формировании кадрового резерва. В данном положении, как правило, закрепляется порядок проведения формирования кадрового резерва, основные принципы, круг обязанностей должностных лиц, которые несут ответственность за его формирование. В данном документе целесообразным является отразить вопросы компании работы с кадровым резервом, порядок внесения изменения в качественный и количественный состав резервистов и

этапы пополнения кадрового резерва. С целью получения общего представления о текущем состоянии работы с кадровым резервом HR-менеджеру важно предусмотреть систему отчётности для должностных лиц, несущих ответственность в данной работе.

Вместе с положением о формировании кадрового резерва составляется перечень должностей, которые подлежат резервированию, а также определяется определённое количество резервистов для каждой из указанных должностей. Данные локальные нормативные акты готовятся отделом кадров и утверждаются руководителем компании.

Помимо положения о формировании кадрового резерва, перечня должностей и списка резервистов разрабатываются и утверждаются формы отчётности, устанавливается периодичность их сдачи, а также определяется круг лиц, которые несут ответственность за их обобщение и составление. Помимо этого разрабатываются форма списка кадрового резерва, отчёт о продвижении по служебной лестнице работников, план развития и профессиональной подготовки резервистов.

Для решения задач, относящихся к третьему этапу в работе с кадровым резервом, в положении о формировании кадрового резерва важно предусмотреть механизмы конкурсного отбора специалистов. Этим в большинстве случаев занимается менеджер по персоналу. В число кандидатов на резервируемую должность обычно привлекаются специалисты, которые имеют определённый опыт работы в организации. Но не являются исключением случаи, когда резервиста нужно искать на внешнем рынке труда, за пределами компании. Конкурсный отбор кандидатов является популярным способом отбора в кадровый резерв в большинстве компаниях России и за рубежом. Он рекомендуется как механизм отбора, который даёт более полное представление и личностных и профессиональных ориентирах кандидата. Чтобы механизм отбора кандидатов был более объективным, HR-менеджер должен помнить о том,

что к участию в конкурсной комиссии должны приглашаться внешние и внутренние консультанты и специалисты.

Далее служба по персоналу отбирает максимальное количество сотрудников, которые потенциально соответствуют требованиям, предъявляемым претендентам на обозначенную позицию.

Чтобы решить задачи четвёртого этапа, поставленные перед менеджером по персоналу, на предприятии формируется общая система корпоративного развития и обучения работников. Данная система состоит из ряда мероприятий, которые направлены на развитие личностных и профессиональных качеств сотрудников. Построение указанной системы зачастую связано с большими материальными затратами, следовательно, подразделение, которое отвечает за её разработку, или отдельно взятый менеджер, должны подходить к данному вопросу с максимально объективной стороны, учитывая тенденции развития организации, её перспективы, внутренние и внешние факторы, которые так или иначе могут иметь влияние на результативность системы развития резервистов в различных перспективах [41].

Формируя систему развития сотрудников, HR-менеджер включает в неё не только образовательные программы, но и мероприятия, которые направлены на:

1. укрепление положительного имиджа сотрудников резерва;
2. придание специалистам резерва статуса, который повышает их престижность в организации;
3. развитие у резервистов качеств, необходимых для выполнения трудовой деятельности на резервируемой должности.

Помимо всех указанных выше обязанностей менеджер по персоналу проводит немаловажную работу по мотивированию работников, находящихся в резерве. Он внедряет систему стимулирования эффективно обучающихся резервистов по программе подготовки и обучения кадрового резерва, например, по результатам положительной сдачи зачётов, экзаменов,

прохождения тестирования. Также оплата специалисту MBA и второго высшего образования является не только стимулирующим фактором, но и способствует закреплению сотрудника в организации минимум на период обучения.

При разработке программ индивидуального развития работников следует максимально учитывать стаж работы каждого из них, их потребности и желание двигаться в предложенном направлении, индивидуальные и психологические особенности, наличие лидерских качеств [40].

HR-менеджер разрабатывает программу индивидуального развития сотрудников, где максимально учитывает опыт работы, потребности каждого, их желание двигаться в предложенном направлении, наличие лидерских качеств, психологические и индивидуальные особенности.

Менеджер по персоналу в своей работе по формированию и эффективному использованию кадрового резерва учитывает ещё и наличие факта обратной связи от резервистов. Для усиления успешного эффекта от обучения сотрудников HR-менеджер проводит различные семинары по обмену опытом среди сотрудников, где обучающиеся специалисты имеют возможность поделиться знаниями с коллегами. Конференции и семинары способствуют стимуляции интереса всех сотрудников к приобретению новых навыков и знаний, укреплению имиджа специалистов резерва как прогрессивных и знающих специалистов.

Пятый этап является этапом проверки навыков и знаний резервистов, служит проверкой приобретения ими практического опыта по резервируемой должности. Здесь большую роль играют не только знания, приобретённые в процессе обучения, возможность применения их на практике, но и степень привлечения резервистов к активной работе со стороны администрации организации. На данном этапе самым важным является момент рассмотрения специалиста администрацией. Менеджер по персоналу имеет тоже большое значение в данной сфере деятельности по работе с кадровым резервом, так как именно он даёт сотруднику почувствовать то, что он стал более

опытным, образованным, способным решать задачи повышенной сложности. HR-менеджер подходящими способами даёт резервисту возможность реализовать себя на новой ступени служебной лестницы. Если не проделывать своевременную работу по выгодному направлению для организации деятельности сотрудника, то появится большая вероятность того, что резервист начнёт искать новую работу в связи со своей неудовлетворённостью [41].

Рассмотрев поэтапно деятельность менеджера по персоналу по работе с кадровым резервом, можно выделить некоторые моменты, на которые опытный специалист по кадрам обращает своё внимание.

HR-менеджер проверяет правильность формулирования исходных пунктов карьерных программ специалистов с помощью наблюдения, таким образом удаётся создать качественные и высокоэффективные кадровые резервы. Так как всех резервистов необходимо тщательно подготавливать для успешной деятельности на резервируемой должности. Поэтому, если в программах были допущены какие-либо просчёты или ошибки, менеджер по персоналу должен выявить их как можно раньше с как можно более минимальным ущербом как для самого сотрудника, так и для всей организации в целом. Полностью устранить все недочёты не всегда получается, то вполне возможным представляет минимизировать их.

Чтобы занимать и удерживать хорошую позицию в современном рынке, быть конкурентоспособной, компания должна придерживаться принципа постоянного развития. Руководство организации должно способствовать профессиональному росту и развитию сотрудников на всех ступенях иерархии. Именно с этой целью и создаются специальные системы подбора, развития и перемещения сотрудников, то есть иными словами кадровый резерв, рассматриваемый как стратегически важная задача. Немаловажное место в работе с кадровым резервом занимает менеджер по персоналу. Большая часть обязанностей по работе с резервом относится именно к HR-менеджеру, начиная с этапа формирования кадрового резерва,

заканчивая введением в резервируемую должность сотрудника, находящегося в кадровом резерве.

Все направления деятельности менеджера по персоналу в отношении работы с кадровым резервом представлены на рисунке 3.

Рисунок 3 – Основные направления деятельности HR-менеджера в работе с кадровым резервом

Источник: составлено автором на основе общего анализа источников, содержащих информацию о кадровом резерве [16; 20]

В заключении, можно отметить, что кадровый резерв является необходимой составляющей любой компании, значимой частью работы кадровый службы. Менеджер по персоналу в формировании и использовании кадрового резерва в организации выполняет работу, имеющую широкий спектр направлений и требующую значительных усилий.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ПРОМЫШЛЕННОЙ СФЕРЕ

2.1 Оценка отечественного и зарубежного опыта работы с кадровым резервом

В зарубежной и отечественной практике управления персоналом накоплен значительный опыт формирования и использования кадрового резерва в промышленной сфере и не только. В рамках данного направления будет рассмотрен управленческий опыт работы с кадровым резервом в прошлом, а также современные технологии работы с резервом [40].

Если учитывать прошлый опыт, то сам по себе кадровый резерв и работа с ним существуют уже несколько десятков лет, как за рубежом, так и в России. Каждый современный руководитель любой организации понимает необходимость формирования кадрового резерва. Несмотря на это, за всё время существования кадрового резерва в некоторых организациях просматривается факт отсутствия системы формирования кадрового резерва и работы с ним. Это может происходить по многим причинам, например: давление со стороны внешних организаций и ключевых клиентов; отсутствие поставленных перед руководством долгосрочных стратегических целей и т.д. Всё это приводит к нестабильности организационной структуры, сменяемой с частотой раз в полтора-два месяца. В описанных условиях процесс формирования, развития и использования резерва кадров становится противоречивым и довольно сложным процессом, зачастую формальным или выносимым за пределы компании [23].

Для зарубежных и для отечественных организаций характерны свои особенности в системе формирования и использования кадрового резерва. Далее будет рассмотрен отечественный опыт работы с кадровым резервом:

характерные особенности в целом и отдельные примеры работы с кадровым резервом в промышленной сфере [7, с.96].

Под резервом кадров во времена СССР понимались перспективные работники, целенаправленно обучаемые и рассматриваемые в качестве возможных кандидатов на руководящие посты. Процесс формирования резерва рассматривался в формате многоплановой задачи, в формате проведения комплекса необходимых мер, которые включали в себя изучение и отбор кандидатов для руководящих должностей, разные формы работы с этими сотрудниками, подготовку, а также переподготовку кадров.

Главным организационным механизмом являлась номенклатура кадров.

Номенклатура кадров – перечень должностей, замещаемых с согласия или по решению того или иного партийного комитета [40].

При формировании кадрового резерва основным направлением являлась работа по отбору кандидатов на должности заместителей руководителей всех уровней как естественного резерва для выдвижения. На данные должности отбирали наиболее перспективных работников, обладающих определёнными качествами и способностями, благодаря которым данные работники в перспективе могли быть выдвинуты на замещение.

В работе с кадровым резервом из опыта отечественных организаций можно выделить ротацию кадров.

Ротация кадров – это поочерёдное пребывание в разных должностях с той целью, чтобы дать перспективным молодым специалистам и руководителям возможность приобрести разносторонний практический опыт, который необходим им для работы на более высоких ступенях карьерной лестницы [40].

Во времена СССР к работе с кадровым резервом относились довольно серьёзно. Это выражалось в том, что органы управления изучали практику работы с кадровым резервом, предупреждали недостатки и ошибки. На

основе таких проверок подверглись критике те, кто сводил работу с резервом к составлению соответствующих списков людей, которые были намечены для замещения должностей, кто не отводил время на проведение необходимых мероприятий проверки возможностей кандидатов и их учёбе.

Работа с кадровым резервом в отечественных организациях промышленной сферы имеет богатый опыт. Рассмотрим, как она проводится в России.

Главные критерии при подборе кандидатов в кадровый резерв:

1. организаторские способности;
2. состояние здоровья, возраст;
3. личностные качества;
4. соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;
5. опыт практической работы с людьми.

Источники формирования кадрового резерва:

1. заместители руководителей подразделений;
2. руководители низового уровня;
3. квалифицированные специалисты;
4. дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

На рисунке отображена традиционная схема организации работы с кадровым резервом на отечественных предприятиях [приложение Б].

По данной схеме можно определить, что важное место в работе с кадровым резервом занимает подготовка (обучение) сотрудников и их оценка, результат которой является определяющим в подведении итогов в определении карьеры резервиста. Здесь стоит отметить, что исключением из резерва кадров может служить не только неудовлетворительная оценка кандидата, но и из-за выхода на пенсию, по состоянию здоровья и т.д.

Проанализировав основы формирования и использования кадрового резерва на отечественных предприятиях, можно выделить характерные для них отрицательные отличительные особенности:

1. отсутствие конкретных целей формирования кадрового резерва и, следовательно, критериев оценки эффективности организации данной работы;

2. значительный уровень затрат на формирование кадрового резерва (финансовых, организационных, временных), часто, несоразмерный с уровнем эффектов от использования кадрового резерва;

3. формальное отношение к формированию и использованию кадрового резерва, включающее в себя выполнение высокого объема рутинной работы (часто бумажной) и минимизацию усилий участников данного процесса — руководителей подразделений, кадровых служб, первых лиц компаний и самих резервистов [40].

Чтобы лучше понять, что представляет собой кадровый резерв на промышленных предприятиях в России, необходимо рассмотреть то, какие особенности носит работа с резервом в отдельно взятых организациях.

Например, на промышленном предприятии ОАО «Атомэнергопроект», занимающимся производством проектной продукции (электрика, сметчики, гидротехника), находящимся в городе Москва, процедура формирования и подготовки кадрового резерва главным образом направлена на поддержание основных компетенций управленцев и специалистов, на сохранение ключевых кадров. Данная программа на этом предприятии носит своё задокументированное название «Формирование и подготовка кадрового резерва». Благодаря ей на предприятии происходит целенаправленное развитие профессиональных качеств перспективных сотрудников, планирование их карьерного роста, организация передачи практического опыта наставниками резервистам [12, с.48].

На предприятии оценка уровня достигнутых результатов и потенциала проводится постоянно: первоначально это происходит при выдвижении

кандидатов в состав кадрового резерва, далее при проведении обучения резерва кадров и при выполнении индивидуальных планов профессионального развития.

Главным направлением по развитию интеллектуальных ресурсов и повышению квалификации резервистов на «Атомэнергопроекте» служит наставничество. Наставников на предприятии выдвигают руководители структурных подразделений из общего числа более квалифицированных сотрудников. Отмечается, что за одним наставником может быть закреплено не более трёх работников из состава резерва кадров, что помогает наставнику концентрироваться на минимальном количестве резервистов. Работа наставников по данному направлению поощряется на предприятии соответствующими доплатами на основании коллективного договора.

В круг обязанностей наставников входит:

1. контроль профессионального развития специалистов кадрового резерва;
2. организация подготовки резервиста на запланированную должность;
3. направление деятельности специалистов на самостоятельное изучение специальных вопросов;
4. целенаправленная передача опыта.

Девизом в отношении кадрового резерва на предприятии ОАО «Атомэнергопроект» служит следующее: формирование и подготовка резерва кадров обеспечивает не только планирование преемственности руководящего звена, но и развивающиеся, оптимальные условия для работы специалистов, возможность сохранения на предприятии «лучших из лучших» [12, с.49].

Одного примера для изучения сущности кадрового резерва на отечественных предприятиях недостаточно, в связи с этим важно рассмотреть ещё один пример.

Естественно то, что формирование и наличие кадрового резерва на предприятии начинается с разработки положения о кадровом резерве. Так на предприятии АО «Радиозавод», которое находится в Пензе и производит электротехнику, боеприпасы и т.д., нашло своё высокоэффективное практическое применение положение о кадровом резерве, которое определяет условия и порядок формирования, утверждения, а также подготовки кадрового резерва предприятия [38].

Целью формирования и использования резерва кадров на данном предприятии является назначение на руководящие должности предприятия высококомпетентных специалистов и руководителей, которые достигли положительных результатов в трудовой деятельности.

Основными задачами формирования и подготовки резерва кадров на данном предприятии являются:

1. осуществление целенаправленного обучения кадрового резерва через управление системой профессиональной подготовки и планирования карьерного роста;
2. создание условий, которые мотивируют специалистов к личностному и профессиональному развитию, а также долгосрочному сотрудничеству предприятием АО «Радиозавод»;
3. обеспечение преемственности профессиональных и управленческих знаний, норм управления и корпоративных ценностей.

Кадровый резерв на данном предприятии формируется следующим образом: по одному кандидату происходит направление в перспективный резерв (специалист, который имеет способности к управлению персоналом, с положительной стороны зарекомендовавший себя в своей профессиональной сфере) и в оперативный резерв (работник, который готов к работе на резервируемой должности в настоящее время или будет готов в ближайшем будущем). Отбор резервистов происходит на оценке личностного потенциала и профессиональной компетентности специалистов. Кандидаты для включения в резерв кадров так или иначе должны в полном объёме

соответствовать требованиям резервируемых должностей: быть ориентированными на дальнейшее личностное и профессионально развитие, иметь высокие показатели в трудовой деятельности [38].

Рассмотрев то, каким образом происходит формирование и использование кадрового резерва в отечественных организациях промышленной сферы, необходимым является рассмотреть эту же сферу, но уже в зарубежных организациях. Данный анализ позволит сопоставить промышленные предприятия России и предприятия зарубежных стран.

На практике выявлено то, что при непосредственном формировании резерва кадров в компаниях, относящихся к зарубежным, руководство придерживается определённых принципов [7, с.97]:

1. Процесс планирования кадрового резерва должен представлять из себя не просто определение очередного работника на вакантную должность, но и быть целой стратегией по достижению эффективности от данного процесса для всей организации и для каждого отдельного сотрудника резерва. Только в данном случае руководство предприятия может гарантировать, что ключевые позиции в нём будут заняты наиболее эффективными специалистами.

2. Предоставление нужного работника в нужное время – цель формирования кадрового резерва. Именно поэтому немаловажно опираться на глубокий детальный анализ потребностей, существующих в компании, и на прогнозирование развития деятельности предприятия на долгосрочный (10 лет) и ближайший период (5 лет).

3. Формирование кадрового резерва требует объединения усилий руководства и кадрового отдела предприятия. Руководители организации должны осознавать, что наличие резерва кадров – немаловажное условие конкурентоспособности на рынке. Кадровый резерв нельзя расценивать как очередную задачу отдела кадров, в ином же случае такими очередными и рядовыми будут результаты, полученные от этого. Если опираться на исследования, то можно утверждать, что те предприятия, где ответственность

за формирование лежала только на отделе кадров, то достигали меньшего успеха в своей деятельности, чем те предприятия, в которых в данный процесс было вовлечено руководство всех уровней управления.

4. Формирование, обучение и продвижение кадрового резерва является непрерывным процессом. Данный процесс носит порядок цикличности. Это гарантирует развитие и сохранение кадрового потенциала предприятия, а также его соответствие условиям бизнеса, которые, как известно, меняются с определённой периодичностью.

5. Наличие на предприятии талантливых сотрудников, готовых в любой момент к продвижению по службе, - это один из основных признаков правильно организованного процесса руководства в нём. Создание кадрового резерва прямым образом связано с грамотным рекрутментом, мотивацией персонала и его систематическим обучением [7, с.98].

Изучив принципы формирования кадрового резерва зарубежных организаций, важно рассмотреть исследование, проведённое в США в 1980-е годы. Данное исследование вывило довольно интересный факт: в 40% организаций, которые делали наибольшие затраты на формирование и обучение кадрового резерва, наблюдалась высокая текучесть кадров. Причиной такому явлению служила неправильная организация работы с резервом кадров, проявляющаяся в неверной оценке резервистов или же должности, на которую их готовили, в недостаточной мотивации сотрудников и в отсутствии карьерных перспектив у специалистов или возможности использовать свои навыки и знания в полном объёме. Взяв во внимание результаты данного исследования, на данный момент времени во многих крупных западных предприятиях уделяется большое внимание грамотной организации деятельности по формированию и подготовке кадрового резерва. Данная работа позволяет избежать таких серьёзных ошибок в производстве [41].

Процесс формирования кадрового резерва в большинстве зарубежных стран рассматривается в общем контексте развития кадровой стратегии и

реализации кадровых технологий. Данный процесс осуществляется в тесной взаимосвязи с общими программами и концепциями повышения эффективности управления персоналом.

Можно конкретизировать главные факторы, определяющие процесс формирования резерва кадров в зарубежных странах:

1. одинаковый доступ и добровольность участия в конкурсном отборе для включения в кадровый резерв;
2. всесторонность и объективность оценки личностных и профессиональных качеств специалистов, включенных в кадровый резерв;
3. планирование профессионально-должностной карьеры резервистов;
4. доступность, гласность информации о процессе формировании кадрового резерва на предприятии [40].

В Великобритании на промышленных предприятиях и не только формирование кадрового резерва осуществляется в соответствии с программами «планирования преемственности», которые включают в себя планирование карьеры, управление эффективностью деятельности, разработку стратегии оплаты труда. Целью разработки подобных программ является определение потребностей в персонале, анализ необходимого кадрового потенциала, обоснования количества сотрудников, рекомендуемых к ротации (переходу) в другой отдел и к повышению в должности. На основе подобных программ практически на каждом промышленном предприятии создается определённая база данных, которая содержит в себе информацию об имеющихся вакансиях, включая руководящие уровни [7, с.100].

Рассмотрев теоретические аспекты работы с кадровым резервом в зарубежных организациях, необходимо провести анализ практического опыта в данной сфере. Далее будут приведены примеры работы с резервом кадров в следующих предприятиях: «IBM», «Samsung», «Asus».

Компания IBM – это американская компания, производящая программное и аппаратное обеспечение, электронику. Данное предприятие

придерживается принципа выдвижения кандидатов на руководящие должности из внутренней среды компании. Для каждого резервиста курс подготовки по основной программе является обязательным. По программе обучения в данной организации человек с максимально выдающимися способностями может стать кандидатом на должность руководителя не менее чем через 5 лет. В среднем достижение такого результата практикуется по прошествии 7-10 лет.

Например, руководитель низового уровня управления предприятием в течение первого года обучения и работы на этом посту проходит подготовку равную 80 учебным часам. В «IBM» находит своё практическое значение «Центр повышения квалификации руководящих работников «IBM». После своего назначения в течение 30 дней менеджер должен пройти 7-дневный курс обучения в данном центре. В программу обучения входит изучение истории предприятия, её принципов, тактики и стратегии, изучение основных элементов управленческого искусства: мотивация, отношение с сотрудниками и оценка их деятельности. В последующие годы наблюдается такая тенденция, что все менеджеры проводят в учебных классах ежегодно 40 часов [31, с.47].

Существует в компании школа руководителей среднего звена, где главное внимание при подготовке уделяется вопросам взаимоотношений с людьми и вытекающей из этого эффективной связи с ними. Помимо этого затрагиваются вопросы производственной деятельности предприятия и его политики.

Существуют школы для уже опытных руководителей среднего звена и для управленцев высшего звена «IBM». В данных школах проходит обучение сложных предметов, например, внешние факторы, влияющие на положение предприятия. При этом в виду имеются и факторы как экономического, так и социального порядка.

Программа IBM «Резервы руководящих кадров» предусматривает выявление всех работников, которые обладают выдающимися

способностями, а так же планирование карьерного роста для них. В поиске участвуют все менеджеры управления, они называют кандидатов в будущие руководители из числа своих подчиненных. Любой работник компании «IBM» может рассчитывать на получение такого обучения и подготовки, которые на практике помогут ему раскрыть личный потенциал [31, с.52].

В южнокорейской популярной компании «Samsung», производящей телекоммуникационные оборудования, бутовую технику и т.д., существует ежегодная программа по управлению и оценке талантов, кадрового резерва. Данная программа носит название «STaR» (Samsung annual Talent Review). Её суть можно свести к трём основным пунктам:

— определение ключевых специалистов;

— разработка специальных программ по мотивации, удержанию и развитию ключевых работников;

— управление кадровым резервом на ключевые позиции компании [43].

В компании «Asustek Computer», которая находится в Тайване и производит компьютерную электронику, в 2016 году произошёл кризисный момент, вследствие которого очевидным являлось, что в компании руководство будет сокращать персонал. Но администрация компании решила не увольнять сотрудников, а просто перевести некоторых специалистов в совершенно новое подразделение, которое носит название «Talent Pool» (в переводе кадровый резерв или «золотой фонд» высококвалифицированных сотрудников). По словам гендиректора Джерри Шена цель такого подразделения заключается в помощи другим подразделениям и способствовании разработках инновационных технологий [36].

В рамках данного подразделения создано несколько рабочих подгрупп, сосредотачивающихся на своём направлении. Например, на разработке оборудования, программного обеспечения, контроле управления или качества.

Таким образом, можно определить различия, существующие между условиями для работы с кадровым резервом в России и странах зарубежья.

Во-первых, в зарубежных странах руководство предприятий давно осознало определённую необходимость в формировании кадрового резерва; для предприятий России его подготовка пока не представляет собой так называемую прописную истину, необходимость в деятельности.

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

И, в-третьих, на Западе, в условиях стабильного ведения бизнеса, эффективно функционирует долгосрочное планирование кадровой политики (до 10 лет). В России из-за отсутствия длительного опыта ведения бизнеса и его непредсказуемости долгосрочное планирование является процессом трудноосуществимым и связанным с риском серьезных просчетов.

2.2 Анализ существующей системы работы с кадровым резервом предприятия на примере АО « ПО «Электроприбор»

АО «ПО «Электроприбор» (1961 г.) – одно из ведущих промышленных предприятий России по изготовлению и поставке средств связи специального назначения и телекоммуникации, обеспечивающие надёжную криптографическую систему защиты конфиденциальной документальной, графической, речевой информации, и применяемые на подвижных (на гусеничной и колесной базе, на самолётах, вертолётах, космических аппаратах, на подводных и надводных объектах морского базирования) и стационарных пунктах управления различного назначения.

По своему отраслевому подчинению данное предприятие входит в состав Федерального агентства по промышленности и в Управление радиоэлектронной промышленности и систем управления (УРЭПиСУ).

В настоящее время АО «ПО «Электроприбор» изготавливает и поставляет серийно следующие устройства:

— комплексы технических средств криптографической защиты, передачи/приема, повышения достоверности и распределения данных;

— аппаратуру криптографической защиты документальной (от ПЭВМ), речевой и факсимильной информации;

— устройства преобразования сигналов для передачи цифровой информации;

— коммутационное оборудование;

— мультиплексоры и модемы для передачи информации по основному цифровому каналу и по каналам тональной частоты [37].

Аппаратура, изготавливаемая предприятием, относится к программно-аппаратным техническим средствам. Она требует от персонала твердых навыков по проведению своевременного технического обслуживания, ремонта и по ее грамотной эксплуатации.

На предприятии существует грамотная система обучения персонала. С целью обучения специалистов Заказчика правилам технического обслуживания, эксплуатации и ремонта АО «ПО «Электроприбор» имеет возможности:

— проводить обучение правилам технического обслуживания и эксплуатации специалистов Заказчика как на территории Поставщика, так и на территории Заказчика;

— поставлять необходимое количество групповых комплектов запасных частей, принадлежностей и инструментов, а также запасные части россыпью в соответствии с типовым перечнем запасных частей по каждому типу поставляемых изделий;

— поставлять Заказчику технологическое и контрольно-испытательное оборудование, которое необходимо для проведения восстановительного ремонта, и оказывать помощь в обучении специалистов и развертывании ремонтных мастерских;

— разрабатывать, изготовлять и поставлять Заказчику специализированную аппаратуру технического обслуживания.

Предприятие имеет необходимые для своей промышленной деятельности лицензии следующего характера:

— на осуществление разработки, производства, испытания, монтажа, установки, технического обслуживания, утилизации, ремонта и реализации вооружения и военной техники;

— на деятельность в области создания средств защиты информации;

— на проведение работ, которые так или иначе связаны с созданием средств защиты информации;

— на осуществление мероприятий или (и) оказание услуг в области защиты государственной тайны;

— на осуществление работ, которые связаны с использованием составляющих государственную тайну сведений (степень - особой важности);

— на осуществление мероприятий или (и) оказание услуг в области защиты государственной тайны (степень - особой важности);

— на осуществление мероприятий или (и) оказание услуг в области защиты государственной тайны (степень - совершенно секретно) [37].

На предприятии АО «ПО «Электроприбор» уделяется особое внимание обучению и развитию персонала. Существуют стандарты предприятия по организации и проведению подготовки рабочих и инженерных кадров и по формированию плана обучения персонала [35].

Кроме указанных выше стандартов по отношению к обучению и развитию персонала на предприятии существует стандарт «Создание резерва кадров для выдвижения на руководящие должности» [приложение В].

В таблице 4 отображены главные цели подготовки кадрового резерва.

Таблица 4 – Цели подготовки кадрового резерва на АО «ПО «Электроприбор»

№	Цель
1	Обеспечение непрерывности и преемственности управления, ротации (перемещения) кадров по вертикали и горизонтали
2	Получение требуемой компетентности руководящего состава организации
3	Обеспечение компетентности кадров, способных успешно выполнять работу, оказывающую влияние на результаты деятельности организации

Источник: составлено автором на основе стандарта создания резерва кадров для выдвижения на руководящие должности АО «ПО «Электроприбор»

Для анализа системы работы с кадровым резервом в АО «ПО «Электроприбор» было проведено глубинное интервью с руководителем группы отдела кадров. Ему был задан вопрос о том, для каких категорий персонала предусматривается формирование кадрового резерва. На данный вопрос был получен следующий ответ [приложение Г].

Руководитель группы отдела кадров: *«Кадровый резерв формально предусматривается для всех категорий персонала. Но особое внимание уделяется резерву кадров для выдвижения на руководящие должности».*

На рисунке 4 отображены этапы формирования кадрового резерва на предприятии АО «ПО «Электроприбор».

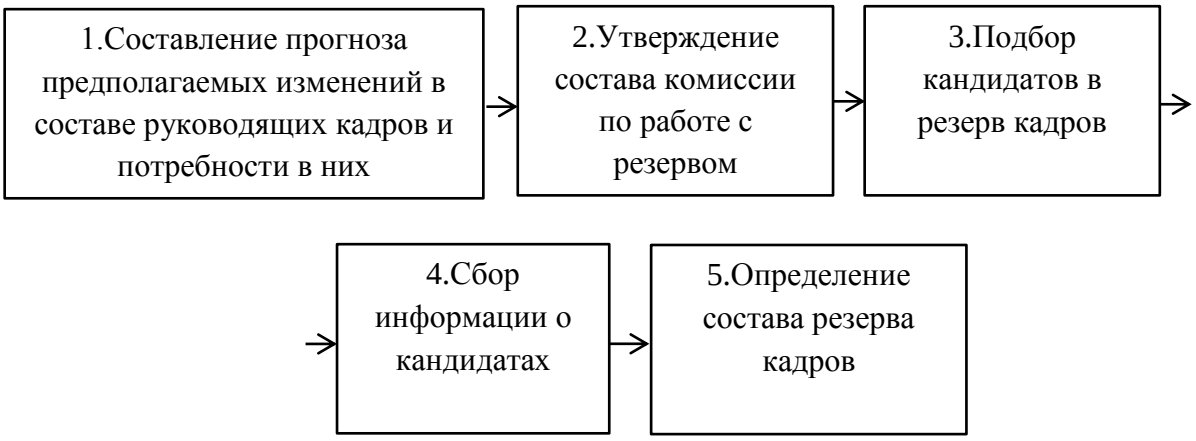

Рисунок 4 –Этапы формирования кадрового резерва на предприятии АО «ПО «Электроприбор»

Источник: составлено автором на основе стандарта создания резерва кадров для выдвижения на руководящие должности АО «ПО «Электроприбор»

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

На вопрос о том, что учитывается при составлении указанного выше прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров и потребности в них, был получен следующий ответ [приложение Г].

Руководитель группы отдела кадров: *«При составлении прогноза учитываются:*

— замена руководящих работников, планируемых к перемещению на другие должности;

— возмещение естественного убытия руководящих работников (уход на пенсию, по состоянию здоровья и др.);

— сроки действия трудовых договоров (пребывания в должности) начальников соответствующих подразделений;

— введение новых руководящих должностей в связи с развитием или реконструкцией организации, изменениями в структуре управления;

— замена руководящих работников, уровень образования или специальность по образованию которых не соответствуют требованиям, предъявляемым к занимаемой должности и др.».

Данный прогноз составляется высшим руководством организации совместно с отделом кадров и начальниками подразделений, в которых в перспективе 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 [42].

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.

При формировании кадрового резерва руководство придерживается принципов открытости и доступности для каждого сотрудника организации.

Существуют определённые критерии отбора кандидатов в резерв кадров:

— возраст до 45 лет;

— опыт работы не менее 3 лет;

— высшее образование;

— профессиональные достижения;

— лояльность и преданность сотрудника организации, разделение им ценностей и принципов управления организацией;

— рекомендация непосредственного руководителя.

Оценка кандидата на предприятии осуществляется объективно, всесторонне и беспристрастносто.

Руководитель группы отдела кадров на вопрос о том, какие источники и методы подбора резервистов используются на предприятии, дал следующий ответ: *«Используются преимущественно внутренние источники, особенно на руководящие должности. Из-за режима секретности внешние источники не используются. Чаще всего для включения в кадровый резерв с кандидатами проводят собеседования »* [приложение Г].

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 [42].

Важно обратить внимание на то, что зачисление в резерв кадров осуществляется при обязательном согласии сотрудника.

Сотрудник отдела кадров проводит предварительный анализ поданных предложений о кандидатурах в резерв, проверяя их соответствие критериям отбора.

Список кандидатов в резерв кадров выносится на рассмотрение комиссии по работе с резервом.

Комиссия по работе с резервом проводит собеседования с кандидатами, оценивая уровень их компетентности, личные и лидерские качества, способность анализировать и принимать решения. Кроме того, оцениваются профессионализм, способность резервистов формировать и выполнять сложные и важные для организации задачи, уметь выстраивать отношения с персоналом и вышестоящими руководителями.

Существует определённый перечень рекомендуемых вопросов в ходе собеседования [приложение Д].

Комиссия по работе с резервом по результатам собеседования с кандидатами формирует окончательный список кандидатов в резерв по форме, который утверждает генеральный директор, и предоставляет его в отдел кадров [приложении Е].

Каждому резервисту в соответствии со стандартом о создании резерва кадров для выдвижения на руководящие должности назначается руководитель-наставник из числа высшего руководства или руководителей подразделений, в зависимости от должностной позиции, на которую он претендует.

Наставник совместно с начальником отдела кадров в месячный срок разрабатывает программу подготовки резервиста по форме, согласовывает её

с заместителем генерального директора по направлению и утверждает генеральным директором организации [приложении Ж].

Программы, при необходимости, могут корректироваться. Корректировка программ проводится начальником отдела кадров с согласия генерального директора организации.

Начальник отдела кадров вносит мероприятия по подготовке резервиста в годовой план повышения квалификации персонала организации.

Основательная работа на предприятии ведётся в области подготовки резерва руководящих кадров.

Подготовка резерва – это единый и непрерывный процесс обучения и воспитания зачисленных в резерв кандидатов с целью приобретения и углубления ими знаний по планированию и организации, совершенствованию практических навыков управления трудовыми коллективами [42].

Подготовка резерва кадров в организации обеспечивает:

— развитие навыков и умений (управленческих компетенций), необходимых для выполнения функциональных обязанностей руководителя;

— получение будущими руководителями объема знаний, необходимого для выполнения обязанностей по конкретной должности;

— обучение методам выработки наиболее рационального стиля и методов руководства в зависимости от требований развития производства в конкретной ситуации.

Теоретическая (самостоятельная и организованная) и практическая формы подготовки в большей степени используется для подготовки резерва.

Практическая и теоретическая подготовка резерва кадров является составной частью системы непрерывного экономического и профессионального обучения специалистов и руководящих работников.

Самостоятельная теоретическая подготовка резервистов ведется на протяжении всего периода пребывания в составе резерва кадров. В ходе ее специалисты повышают уровень специальных, экономических, технических

знаний, изучают руководящие документы, основные принципы управления организацией.

Организованная теоретическая подготовка специалистов, состоящих в резерве, проводится в образовательных организациях системы дополнительного профессионального образования, повышения квалификации и переподготовки, а также в организации [42].

Стажировка кандидата является практической формой подготовки специалиста.

Основной формой практической подготовки резерва кадров является стажировка, представляющая собой исполнение функций руководителя во время его отсутствия или в присутствии и под руководством руководителя, в должности которого проводится стажировка. Стажировка организуется начальниками структурных подразделений и отела кадров.

На резервиста накладывается выполнение функциональных обязанностей по должности, в которой он будет стажироваться. Это оформляется приказом генерального директора организации, который готовит отдел кадров.

Руководителем стажировки назначается, как правило, руководитель, в чьей должности будет стажироваться резервист. Руководитель стажировки составляет задание на стажировку, в котором возложенные на специалиста приказом функции по должности конкретизируются, определяются сроки их выполнения.

В обязанности специалиста, назначенного на стажировку, входит качественно и в срок выполнять возложенные на него функции, применять на практике современные методы планирования, организации и управления, при необходимости, давать руководителю стажировки предложения, направленные на улучшение деятельности организации (подразделения) [42].

После окончания стажировки, её руководитель составляет отзыв, знакомит с ним специалиста, прошедшего стажировку, с подтверждением ознакомления подписью и представляет его в отдел кадров [приложение И].

Рассмотрев порядок проведения стажировки специалиста, необходимо ознакомиться, каким образом происходит оценка деятельности резервиста.

Оценка деятельности специалистов, которые состоят в резерве кадров на выдвижение на руководящие должности, ведется постоянно на протяжении всего времени нахождения их в резерве.

Анализ результатов подготовки резервистов проводится один раз в год комиссией по работе с резервом, которая рассматривает результаты подготовки, динамику развития компетенций и дает заключение о готовности резервиста к назначению на должность или о корректировке программы его подготовки.

В случае снижения специалистами, состоящими в резерве кадров, уровня и результатов профессиональной деятельности, а именно: пассивности, совершения проступков, невыполнения основных должностных обязанностей, проявления нелояльности к организации, низкой реализации планов развития, а также из-за несоответствия требованиям, предъявляемым к работникам высших должностей (в том числе по состоянию здоровья), они, решением генерального директора по представлению комиссии по резерву, исключаются из состава резерва.

На рисунке 5 отображены конкретные причины исключения из кадрового резерва.

Рисунок 5 – Причины исключения из кадрового резерва на ОА «ПО «Электроприбор»

Источник: составлено автором на основе стандарта создания резерва кадров для выдвижения на руководящие должности АО «ПО «Электроприбор»

По представлению комиссии специалисты из кадрового исключаются в случае снижения уровня и результатов их профессиональной деятельности. Исключение из кадрового резерва происходит исключительно с разрешения генерального директора.

Руководителю группы отдела кадров был задан вопрос о том, всегда ли специалисты, находящиеся в резерве, при освобождении резервируемой должности, трудоустраиваются на неё. На данный вопрос был получен следующий ответ [приложение Г].

Руководитель группы отдела кадров: *«Нет. Не всегда. На практике зачастую резервисты не занимают резервируемую в перспективе должность».*

Для детального рассмотрения сущности работы с кадровым резервом на «Электроприборе» важно изучить порядок распределения обязанностей должностных лиц по работе с ним.

Генеральный директор организации осуществляет общее руководство и несет ответственность за организацию работы по созданию и подготовке резерва руководящих кадров.

Начальник отдела кадров выполняет следующие действия:

— организует работу по составлению перечня должностей кадрового резерва;

— организует заседания комиссии по резерву и оформляет протоколы по результатам заседаний;

— составляет и утверждает у генерального директора окончательный список резерва кадров на руководящие должности организации;

— оказывает помощь подразделениям в составлении индивидуальных планов работы с резервом кадров;

— осуществляет контроль работы с резервом кадров в подразделениях;

— готовит генеральному директору организации предложения по улучшению работы с резервом руководящих кадров;

— отвечает за планирование и организацию обучения специалистов, зачисленных в резерв кадров.

Заместители генерального директора по направлениям, главные специалисты, их заместители и начальники подразделений осуществляют:

— организацию работы с резервом кадров в подразделениях;

— подбор кандидатов и представляют в отдел кадров характеристики на рекомендуемых в состав резерва кадров;

— разработку планов работы с резервом кадров в подразделениях.

Мониторинг выполнения программ целевой подготовки резерва и работ с резервом кадров в подразделениях осуществляет начальник отдела кадров.

На вопрос о том, нашёл ли свою эффективность введённый стандарт создания резерва кадров для выдвижения на руководящие должности, руководителем группы отдела кадров был дан следующий ответ: *«На предприятии формально существует кадровый резерв для выдвижения на руководящие должности, имеется список специалистов, находящихся в нём. Но на данный момент времени активная работа с ним не ведётся. Планируется согласование с руководителем предприятия программы обучения кадрового резерва»* [приложение Г].

В конце проведения глубинного интервью был получен заключительный ответ на вопрос о том, почему на данный момент не ведутся активные работы по обучению специалистов кадрового резерва: *«В связи с отсутствием мотивации со стороны руководства не все наставники и сами резервисты имеют желание работать с кадровым резервом. Все указанные в стандарте пункты выполняются в минимальной степени»* [приложение Г].

Таким образом, на предприятии АО «ПО «Электроприбор» были выявлены следующие проблемы в области формирования и использования кадрового резерва:

1. формальное отношение к работе с кадровым резервом;

2. отсутствие мотивации со стороны руководства к проведению максимально эффективной работы с кадровым резервом;

3. отсутствие стимула со стороны предполагаемых резервистов быть включёнными в кадровый резерв.

Для решения указанных выше проблем рекомендуется внести следующие корректировки в работе на предприятии АО «ПО «Электроприбор»:

1. провести опрос среди резервистов с целью изучения причин проявления формального отношения к работе с кадровым резервом;

2. провести собрание, целью которого будет являться устранение причин формального отношения к работе с кадровым резервом по результатам исследования, а также разработка задач по усовершенствованию работы с кадровым резервом;

3. наладить систему мотивации по отношению к наставникам (ввести доплаты) и к сотрудникам резерва (обозначить значимость их наличия в резерве, ввести доплаты).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование и использование кадрового резерва позволяет совершенствовать, производственный, финансовый и организационный процессы в компании.

Кадровый резерв - это сотрудники компании, которые обладают высокими профессиональными и личностными компетенциями, положительно зарекомендовали себя на занимаемых должностях, обладают потенциалом к управленческой деятельности и развитию.

Существуют следующие виды кадрового резерва: резерв развития; резерв функционирования; сотрудники для выдвижения на резервируемую должность в ближайшее время; резервисты на выдвижение в ближайшие 2-3 года; резерв на выдвижение; управленческий резерв; группа действующего резерва; группа резерва для обучения и развития; резерв на технологический уровень; резерв на управленческий уровень; закрытый или открытый; на конкретную должность или обезличенный; стратегический; оперативный; среднесрочный.

Как правило, выделяют следующие основные источники формирования кадрового резерва:

5. ведущие и главные специалисты;
6. работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий, занимающие руководящие должности;
7. специалисты, зарекомендовавшие себя с положительной стороны и имеющие соответствующий уровень образования;
8. молодые специалисты, имеющий определённый трудовой потенциал.

HR-менеджер в работе с кадровым резервом осуществляет свою деятельность в нескольких направлениях:

1. ведёт документацию по формированию и использованию кадрового резерва;

2. производит поиск, отбор, подбор кандидатов;

3. раскрывает потенциал сотрудников, находящихся в кадровом резерве;

4. способствует и проводит оценку специалистов кадрового резерва;

5. мотивирует сотрудников резерва;

6. способствует и производит обучение резервистов;

7. составляет программу индивидуального развития каждого специалиста;

8. проводит работу над ошибками в каждом цикле деятельности кадрового резерва.

Рассмотрев примеры промышленных предприятий в России и за рубежом, можно прийти к следующему выводу: для отечественных и зарубежных организаций характерны свои особенности в системе формирования и использования кадрового резерва. Их отличия основываются на отличной друг от друга стадии развития рынка труда, стадии развития общества в целом. Но одно объединяет российские и зарубежные предприятия в отношении работы с кадровым резервом: существует ясное понимание необходимости формирования кадрового резерва на предприятии, его практического значения для успешного функционирования предприятия; важное внимание уделяется обучению специалистов кадрового резерва.

Более детально система формирования и использования кадрового резерва была рассмотрена на предприятии АО «ПО «Электроприбор». Особенности данной системы на указанном предприятии заключаются в том, что существует определённый стандарт создания резерва кадров для выдвижения на руководящие должности, в котором указаны цели формирования кадрового резерва, его сущность, этапы формирования и оценки резервистов. Отличительная особенность наличия кадрового резерва на предприятии АО «ПО «Электроприбор» характеризуется тем, что включенность сотрудника в кадровый резерв не гарантирует его карьерный

рост в случае освобождения резервируемой должности. В результате глубинного интервью выявлено, что на предприятии отсутствует система мотивации персонала в отношении работы с кадровым резервом. В связи с этим был предложен ряд рекомендаций, а именно: провести опрос среди сотрудников предприятия с целью выявления причин формального отношения к работе с кадровым резервом и собрать комиссию для устранения данных причин и улучшения функционирования кадрового резерва на предприятии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала: учеб. пособие / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2015. – 77 с.
2. Андреев, О.П. Резерв кадров как фактор успеха компании / О.П. Андреев, В.С. Крамар, Б.М. Пирковец , В.А. Боровиков // Персонал Микс, 2017. - №6. - С. 101-104.
3. Армстронг Майкл // КнигаПоиск [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://knigapoisk.ru/authors/2826/
4. Асессоров, П.С., Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача // П.С. Асессоров, Е.Н. Картушина // Социально-экономические явления и процессы.- 2014. - №5. - С. 31-34
5. Бадаева, С.В. Технология отбора и работы с кадровым резервом // С.В. Бадаева [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://abmgroup.ru/wp-content/uploads/2014/01/Кадровый-резерв.pdf
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина – 20-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2012, - 200 с.
7. Беликова, Д. Управление кадровым резервом в России и за рубежом / Д. Беликова // Кадровик. - 2013. - №7. - С. 96-102.
8. Бергер, С. Как мотивировать персонал на достижение цели // С.Бергер. – 2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.km.ru/economics/2014/04/15/ obrazovanie-v-rossii/737470-kak-motivirovat-personal-na-dostizhenie-tseli
9. Ботвинник, С.Л. Характеристика современного подхода к формированию кадрового резерва и пути его совершенствования / С.Л. Ботвинник // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2014. - №5. – С. 90-94.
10. Веснин, В.Р. Методы набора, отбора и оценки персонала: учеб. пособие

для экономических колледжей и вузов / В.Р. Веснин. – М.: ВГНА, 2014. – 116 с.

11. Виниченко, М.В. Проблемные вопросы развития российских трудовых ресурсов в современных условиях / Виниченко М.В // Социальная политика и социология. - 2010. - № 5. С. 26.

12. Годовой отчёт ОАО «Атомэнергопроект». От проекта – к реальности // Росатом – 2018. – 114 с.

13. Гордеева, Е.С. Кадровый резерв как эффективная система / Е.С. Гордеева // Справочник по управлению персоналом. – 2002. - №11. - С.51-56.

14. Давыдова, Е.А. Формирование кадрового резерва как источника мотивации карьеры / Е.А. Давыдова// Справочник по управлению персоналом. – 2004. - №1. - С.45-46.

15. Дундарь, М.А. Кадровый резерв как эффективный инструмент управления персоналом / М.А. Дундарь // Управление развитием персонала. – 2014. - №2. – С. 104-111.

16. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: учеб. Пособие / И.Б. Дуракова. – М.: Инфра – М, 2014. –386 с.

17. Ежова, О. Кадровый резерв для топов / О. Ежова // Справочник по управлению персоналом. – 2018. - №2. – С. 60-66.

18. Жураховский, А.С. Проблемы формирования кадрового резерва: анализ практики и новые возможности его использования в современных условиях / А.С. Жураховский // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. - 2014. - №1. - С. 48-52.

19. Иванкина, Л.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.И. Иванкина. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 260 с.

20. Ивановская, Л.В. Современные взгляды на «кадровый резерв», актуальность его создания и совершенствования / Л.В. Ивановская // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2012. - №10. - С. 178-183.

21. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В.В. Кафидов. – Санкт – Петербург: Питер, 2014. – 208 с.

22. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

23. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. Гриф МО РФ – М.: ИНФРА-М, 2017 . – 304 с.

24. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент: учеб. пособие для экономических колледжей и вузов / М.А. Коргова. – Москва – Пятигорск, 2014. – 199 с.

25. Кузьмичева Н.А. Деловая оценка персонала в условиях модернизации российского общества: сборник статей / Н.А. Кузьмичева // Социокультурные факторы консолидации современного российского общества. – 2017. – С. 95-97

26. Кузьмичева Н.А. Проблема формирования и развития управленческой мысли в России: сборник статей / Н.А. Кузьмичева, К.В. Шкатова // Традиционное, современное и переходное в условиях модернизации российского общества. – 2017. – С. 88-91

27. Литвинюк, А.А. Управление персоналом: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 434 с.

28. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И. Лукичева. – М.: ОМЕГА – Л , 2014. –142 с.

29. Маслова, В.М. Кадровый резерв - элемент системы развития / В.М. Маслова // Человеческий капитал. - 2014. - №7. - С. 86-92

30. Маслова, В.М. Управление персоналом / учебник и практикум для экономического бакалавриата/ В.М. Маслова [Электронный ресурс] – Режим доступа::https://yadi.sk/i/ZvU6qJOWkcUjQ.pdf

31. Махмудова, Т. Анализ практики использования управленческого резерва за рубежом / Т. Махмудова: Управление экономической и

социальной сферой: вопросы теории и практики. - М.: Издательство «Перспектива», 2007. – 187 с.

32. Махмудова, Т. Сущность резерва руководящих кадров промышленного предприятия / Т. Махмудова: Современные технологии управления: социоэкономические аспекты. - М.: Издательский дом «Экономический журнал», 2008. – С.34-37

33. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно – практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2014. – 72 с.

34. Михайлова, Т.Р. Современные подходы к формированию кадрового резерва на предприятии // Т.Р. Михайлова. – 2015. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/29571/1/TPU193155.pdf

35. Организация и проведение подготовки рабочих и инженерных кадров: стандарт организации от 21.04.2014 // АО «ПО «Электроприбор». – 2014.

36. Официальный сайт «FINOBOZ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://finoboz.net/technology/asus-sozdaet-kadrovyj-rezerv/

37. Официальный сайт АО «ПО «Электроприбор» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://electropribor-penza.ru/ru/about

38. Официальный сайт АО «Радиозавод» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.penza-radiozavod.ru/o-kompanii/kadrovaya-politika.html

39. Петрова, Е.В. Работа с кадровым резервом // Е.В. Петрова. – 2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://fb.ru/article/143038/kadrovyie-rezervyi---eto-formirovanie-kadrovogo-rezerva- rabota-s-kadrovyim-rezervom

40. Романова, А.Н. Методы формирования кадрового резерва организации / А.Н. Романова [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://novainfo.ru/article/12532

41. Рудавина, Е.В. Большая книга директора по персоналу / Е.В. Рудавина, В.Д. Екомасов [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://marketing.wikireading.ru/17339

42. Создание резерва кадров для выдвижения на руководящие должности:

стандарт организации от 16.11.2017 // АО «ПО «Электроприбор». – 2017.

43. Станонов, А. Эффективная практика удержания и развития сотрудников контактного центра. Samsung Electronics [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://docplayer.ru/40864198-Effektivnaya-praktika-uderzhaniya-i-razvitiya-sotrudnikov-kontaktnogo-centra-samsung-electronics-stanovov-aleksey.html

44. 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)).

45. Фокин, К.Б. Кадровый резерв: вопросы и решения / К.Б. Фокин // Справочник по управлению персоналом - 2014. - №12. - С. 28-34.

46. Фокин, К.Б. Управление кадровым резервом. Теория и практика / К.Б. Фокин. – М.: Инфра-М. - 2014. – 278 с.

47. Формирование плана обучения персонала: стандарт организации от 10.10. 2018 // АО «ПО «Электроприбор». – 2018.

48. Чуланова, О. Компетентностный подход в работе с кадровым резервом организации / О. Чуланова // Кадровик. - 2013. - №12. - С. 76-82.

49. Чуланова, О. Л. Формирование эффективного кадрового резерва в организации: задачи, этапы, возможности / О. Л. Чуланова, Н. А. Мокрянская // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017. - № 4. – С. 138-143.

50. Шевченко, Н. Ищем золото, или повесть о кадровом резерве // Н. Шевченко. – 2016. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ckrs.ru/statyi_podbor_ishem_zoloto.php

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Основные подходы к классификации кадрового резерва

Подход к классификации	Категория кадрового резерва	
По виду деятельности	Резерв развития	группа руководителей и специалистов, которая будет осуществлять свою трудовую деятельность в новом направлении для организации в дальнейшем
	Резерв функционирования	группа руководителей и специалистов, которая в будущем будет направлена на эффективную жизнедеятельность компании. Сотрудники, ориентированные на должности руководителей
По времени назначения	Группа А	сотрудники, которых в ближайшее время планируется выдвинуть на вышестоящие должности
	Группа Б	сотрудники, которых предполагается выдвинуть на вышестоящие должности в ближайшие 2-3 года
По категории персонала	Резерв на выдвижение	специалисты для выдвижения на ключевые позиции
	Управленческий резерв	резерв движения по лестнице руководящих должностей
По степени подготовки	Группа действующего резерва	специалисты и руководители, успешно прошедшие отбор и обучение, готовые приступить к исполнению трудовой деятельности на новой должности (готовы принимать участие в конкурсе на замещение вакантных должностей руководителей)
	Группа резерва для обучения и развития	специалисты и руководители, которые находятся в процессе обучения и развития
По уровню в организации	Резерв на технологический уровень	квалифицированные сотрудники, а так же дипломированные специалисты, которые замещают рабочие должности
	Резерв на управленческий уровень	квалифицированные специалисты, заместители руководителей управленческого уровня, руководители технологического уровня

Источник: Рудавина, Е.В. Большая книга директора по персоналу / Е.В. Рудавина, В.Д. Екомасов [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://marketing.wikireading.ru/17339

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Схема организации работы с кадровым резервом

Источник: Махмудова, Т. Сущность резерва руководящих кадров промышленного предприятия / Т. Махмудова: Современные технологии управления: социоэкономические аспекты. - М.: Издательский дом «Экономический журнал», 2008. – С.35

ПРИЛОЖЕНИЕ В

СТАНДАРТ ОРГАНИЗАЦИИ

Система менеджмента качества

СОЗДАНИЕ РЕЗЕРВА КАДРОВ ДЛЯ

ВЫДВИЖЕНИЯ НА РУКОВОДЯЩИЕ ДОЛЖНОСТИ

Дата введения 2017.12.15

1 Назначение и область применения

1.1 Настоящий стандарт устанавливает порядок формирования, подготовки, пополнения и оценки резерва кадров в соответствии с номенклатурой должностей.

Стандарт разработан в соответствии с 6.2 ГОСТ Р ИСО 9001,

ГОСТ РВ 0015-002, с учетом ГОСТ Р ИСО 9004, и относится к процессу СМК 6.2 «Человеческие ресурсы», определенному СТО ЛДИГ.40.001

1.2 Стандарт предназначен для применения всеми подразделениями организации.

1.3 Пересмотр и изменение стандарта осуществляет ОК в соответствии с СТО ЛДИГ.40.003.

1.4 Стандарт рассылается по приказу генерального директора.

2 Ответственность

Ответственность за разработку стандарта несет ОК.

Ответственность за выполнение отдельных процедур несут начальники подразделений и непосредственные исполнители.

3. Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы ссылки на следующие документы по стандартизации:

ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь

ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования

ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества

ГОСТ РВ 0015-002-2012 Система разработки и постановки на производство военной техники. Системы менеджмента качества. Общие требования

СТО ЛДИГ. 40.001-2015 Руководство по качеству

СТО ЛДИГ.40.003-2017 Порядок внесения изменений в документацию системы менеджмента качества

4 Термины, определения и сокращения

4.1 В настоящем стандарте применены термины с соответствующими определениями по ГОСТ Р ИСО 9000.

4.1.1 компетентность: Способность применять знания и навыки для достижения намеченных результатов.

4.1.2 система менеджмента качества: часть системы менеджмента применительно к качеству.

4.2 Принятые сокращения

БС — бюро сертификации

КТБС – конструкторско-технологическое бюро стандартизации (в составе КО)

КО – конструкторский отдел

ОК – отдел кадров

СМК – система менеджмента качества

5 Описание процедуры

5.1 Целями подготовки кадрового резерва являются:

- обеспечение непрерывности и преемственности управления, ротации (перемещения) кадров по вертикали и горизонтали;
- получение требуемой компетентности руководящего состава организации;
- обеспечение компетентности кадров, способных успешно выполнять работу, оказывающую влияние на результаты деятельности организации.

5.2 Работа по формированию резерва в организации 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.

5.3 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.

При составлении прогноза учитываются:

- возмещение естественного убытия руководящих работников (уход на пенсию, по состоянию здоровья и др.);
- замена руководящих работников, планируемых к перемещению на другие должности;
- сроки действия трудовых договоров (пребывания в должности) начальников соответствующих подразделений;
- замена руководящих работников, уровень образования или специальность по образованию которых не соответствуют требованиям, предъявляемым к занимаемой должности;
- введение новых руководящих должностей в связи с развитием или реконструкцией организации, изменениями в структуре управления и др.

5.4 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.

5.5 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.

5.6 Формирование резерва кадров осуществляется на принципах открытости и доступности для каждого сотрудника организации.

Критерии отбора кандидатов в резерв кадров:

- высшее образование;
- возраст до 45 лет;
- опыт работы не менее 3 лет;
- профессиональные достижения;
- рекомендация непосредственного руководителя;
- лояльность и преданность сотрудника организации, разделение им ценностей и принципов управления организацией.

Оценка кандидата должна быть объективной, всесторонней, беспристрастной.

5.7 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.

Зачисление в резерв кадров осуществляется при обязательном согласии сотрудника.

5.8 Специалист отдела кадров проводит предварительный анализ поданных предложений о кандидатурах в резерв, проверяя их соответствие критериям отбора.

Список кандидатов в резерв кадров выносится на рассмотрение комиссии по работе с резервом.

5.9 Комиссия по работе с резервом проводит собеседования с кандидатами, оценивая уровень их компетентности, личные и лидерские качества, способность анализировать и принимать решения. Кроме того, оцениваются профессионализм, способность резервистов формировать и выполнять сложные и важные для организации задачи, уметь выстраивать отношения с персоналом и вышестоящими руководителями.

По результатам собеседования с кандидатами комиссия по работе с резервом формирует окончательный список кандидатов в резерв, который утверждает генеральный директор, и предоставляет его в ОК.

5.10 Каждому резервисту назначается руководитель-наставник из числа руководителей подразделений или высшего руководства, в зависимости от должностной позиции, на которую он претендует.

5.11 Наставник совместно с начальником ОК в месячный срок разрабатывает программу подготовки резервиста, согласовывает её с заместителем генерального директора по направлению и утверждает генеральным директором организации.

Программы, при необходимости, могут корректироваться. Корректировка программ проводится начальником ОК с согласия генерального директора организации.

5.12 Начальник ОК вносит мероприятия по подготовке резервиста в годовой план повышения квалификации персонала организации.

5.13 Подготовка резерва руководящих кадров

5.13.1 Подготовка резерва – это единый и непрерывный процесс обучения и воспитания зачисленных в резерв кандидатов с целью приобретения и углубления ими знаний по планированию и организации, совершенствованию практических навыков управления трудовыми коллективами.

5.13.2 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.

5.13.3 Для подготовки резерва кадров используется теоретическая (самостоятельная и организованная) и практическая формы подготовки.

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

5.13.5 Самостоятельная теоретическая подготовка резервистов ведется на протяжении всего периода пребывания в составе резерва кадров. В ходе ее специалисты повышают уровень специальных, экономических, технических знаний, изучают руководящие документы, основные принципы управления организацией.

5.13.6 Организованная теоретическая подготовка специалистов, состоящих в резерве, проводится в образовательных организациях системы дополнительного профессионального образования, повышения квалификации и переподготовки, а также в организации.

5.13.7 Практическая форма подготовки осуществляется проведением стажировки кандидата.

5.14 Организация стажировки резерва кадров

5.14.1 Основной формой практической подготовки резерва кадров является стажировка, представляющая собой исполнение функций руководителя во время его отсутствия или в присутствии и под руководством руководителя, в должности которого проводится стажировка.

Стажировка организуется начальниками структурных подразделений и ОК.

5.14.2 Возложение на резервиста выполнения функциональных обязанностей по должности, в которой он будет стажироваться, оформляется приказом генерального директора организации, который готовит отдел кадров.

Руководителем стажировки назначается, как правило, руководитель, в чьей должности будет стажироваться резервист.

5.14.3 Руководитель стажировки составляет задание на стажировку, в котором возложенные на специалиста приказом функции по должности конкретизируются, определяются сроки их выполнения.

5.14.4 Специалист, назначенный на стажировку, обязан качественно и в срок выполнять возложенные на него функции, применять на практике современные методы планирования, организации и управления, при необходимости, давать руководителю стажировки предложения, направленные на улучшение деятельности организации (подразделения).

5.14.5 После окончания стажировки, её руководитель составляет отзыв, знакомит с ним специалиста, прошедшего стажировку, с подтверждением ознакомления подписью и представляет его в ОК.

5.15 Порядок оценки и пополнения резерва

5.15.1 Оценка деятельности специалистов, состоящих в резерве на выдвижение на руководящие должности, ведется систематически на протяжении всего времени нахождения их в резерве.

Анализ результатов подготовки резервистов проводится один раз в год комиссией по работе с резервом, которая рассматривает результаты подготовки, динамику развития компетенций и дает заключение о готовности резервиста к назначению на должность или о корректировке программы его подготовки.

5.15.2 В случае снижения специалистами, состоящими в резерве кадров, уровня и результатов профессиональной деятельности, а именно: пассивности, совершения проступков, невыполнения основных должностных обязанностей, проявления нелояльности к организации, низкой реализации планов развития, а также из-за несоответствия требованиям, предъявляемым к работникам высших должностей (в том

числе по состоянию здоровья), они, решением генерального директора по представлению комиссии по резерву, исключаются из состава резерва.

5.16 Обязанности должностных лиц по работе с резервом кадров

5.16.1 Генеральный директор организации осуществляет общее руководство и несет ответственность за организацию работы по созданию и подготовке резерва руководящих кадров.

5.16.2 Начальник ОК выполняет следующие действия:

- организует работу по составлению перечня должностей кадрового резерва;
- организует заседания комиссии по резерву и оформляет протоколы по результатам заседаний;
- составляет и утверждает у генерального директора окончательный список резерва кадров на руководящие должности организации;
- оказывает помощь подразделениям в составлении индивидуальных планов работы с резервом кадров;
- осуществляет контроль работы с резервом кадров в подразделениях;
- готовит генеральному директору организации предложения по улучшению работы с резервом руководящих кадров;
- отвечает за планирование и организацию обучения специалистов, зачисленных в резерв кадров.

5.16.3 Заместители генерального директора по направлениям, главные специалисты, их заместители и начальники подразделений осуществляют:

- организацию работы с резервом кадров в подразделениях;
- подбор кандидатов и представляют в ОК характеристики на рекомендуемых в состав резерва кадров;
- разработку планов работы с резервом кадров в подразделениях.

5.17 Мониторинг

Мониторинг выполнения программ целевой подготовки резерва и работ с резервом кадров в подразделениях осуществляет начальник ОК.

6 Документирование и сроки хранения

При выполнении настоящего стандарта оформляются документы, приведенные в таблице.

Наименование документа	Срок хранения	Место
Список резерва кадров	5 лет	Отдел кадров
Протоколы заседаний комиссии по работе с резервом	5 лет	Отдел кадров
Программа целевой подготовки	5 лет	Отдел кадров
Отзыв	5 лет	Отдел кадров

7 Организация изучения

Данный стандарт необходимо изучить начальникам всех структурных подразделений, лицам, ответственным за состояние и функционирование систем менеджмента в подразделениях и исполнителям, ответственным за выполнение функций в соответствии с требованиями настоящего стандарта.

Изучение подтвердить подписью в журнале регистрации документов систем менеджмента.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Вопросы для глубинного интервью

1. Для каких категорий персонала предусматривается формирование кадрового резерва?

2. Что учитывается при составлении прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров и потребности в них?

3. Какие источники и методы подбора резервистов используются на предприятии?

4. Всегда ли специалисты, находящиеся в резерве, при освобождении резервируемой должности, трудоустраиваются на неё?

5. Нашёл ли свою эффективность введённый стандарт создания резерва кадров для выдвижения на руководящие должности?

6. Почему на данный момент не ведутся активные работы по обучению специалистов кадрового резерва?

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Перечень
вопросов в ходе собеседования с кандидатами в кадровый резерв

1. Почему вы выбрали именно эту карьеру?

2. Что вы собираетесь делать, если … (обычно следует описание какой-либо критической ситуации на вашем рабочем месте)?

3. Каковы ваши главные сильные и слабые стороны?

4. Какого типа работу вы больше всего любите выполнять?

5. Каковы ваши интересы вне работы?

6. Какого рода достижения и результаты работы доставляют вам наибольшее удовольствие?

7. Какая была ваша серьезная ошибка?

8. Каковы ваши цели в жизни и способы их достижения?

9. Как вы планируете свою работу?

10. Что вы предпринимаете, чтобы обеспечить выполнение большого объема работы?

11. Принимаете ли вы решения самостоятельно или по согласованию с руководством/коллегами? Приведите пример самостоятельно принятых вами решений и результата.

12. Как вы отстаиваете свою точку зрения? Приведите пример ситуации, когда вам удалось убедить группу людей или руководство действовать способом, предложенным вами.

13. Что необходимо предпринять, чтобы сплотить сотрудников для выполнения срочного и важного задания?

15. Бывали ли конфликты в вашем коллективе? Какую роль вы сыграли в конфликтной ситуации?

16. Как вы относитесь к конкуренции, нужна ли она?

17. Как вы реагируете на критику? Приведите пример критики, которая оказалась для вас полезной.

18. Готовы ли вы приспосабливаться к новым подходам, осваивать их? Как вы это делаете?

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Форма списка резерва кадров

Список

резерва кадров _____

подразделение

для выдвижения на руководящие должности

_____

на _____ годы

Наименование должности	Фамилия, имя, отчество занимающего должность в настоящее время и с какого времени	Год рождения	Рекомендуется в резерв				
			Фамилия, имя, отчество	Занимаемая должность, с какого времени	Год рождения	Образование (что, когда окончили и по какой специальности) ученая степень	Повышение квалификации (где и когда)
1	2	3	5	6	7	8	9

Примечание – Подписи выполняются членами комиссии по работе с резервом

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Форма программы целевой подготовки резерва кадров

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
_____
(подпись, инициалы, фамилия)
"___" _____ 20__ г.

ПРОГРАММА
целевой подготовки _____
фамилия,
_____ на период с _____ по _____,
имя, отчество
зачисленного в резерв кадров на должность _____
(указывается должность, по которой
_____
планируется зачисление в резерв кадров)

Наименование мероприятий, подлежащих выполнению в течение года	Срок выполнения	Фактическое выполнение	Оценка выполненной работы, рекомендации и подпись руководителя стажировки

Руководитель стажировки _____
подпись, инициалы, фамилия

Специалист, зачисленный
в резерв кадров _____
подпись, инициалы, фамилия

СОГЛАСОВАНО:
Начальник отдела кадров _____
подпись, инициалы, фамилия

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Форма отзыва

О Т З Ы В

на

_____

(наименование должности и организации,

_____

фамилия, имя, отчество)

прошедшего стажировку в период с _____ по _____ 20__ г.

в должности

_____

(наименование должности)

1. Программа стажировки утверждена: (кем и когда)

_____

2. Помимо исполнения функциональных обязанностей, в качестве личного задания, с учетом опыта работы и подготовки кандидатов в резерв программой стажировки предусматривалось: (наименование мероприятий и сроки выполнения)

Результаты стажировки

Степень выполнения программы стажировки: (выполнена полностью, частично, с изменениями, дополнениями; указать причины невыполнения пунктов программы)

Характеристика положительных сторон в работе (указать конкретно, что сделано, общий и технический уровень, профессиональные достижения в период подготовки, степень приобретения и развития управленческих компетенций и т.д.) и вывод (готовность для выдвижения на должность)

Руководитель стажировки

_____

подпись, инициалы, фамилия

С отзывом ознакомлен

_____

подпись, инициалы, фамилия

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Библиография 50 наименований.
Рисунков 6, таблиц 5 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«___ »_____ 2019 г.

Кузьмичева Н.А.