

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

**«Совершенствование системы управления кадровым резервом на
промышленном предприятии (на примере АО «Радиозавод»)»**

Студент


(подпись, дата)

14.06.2021

Лагутова О.В.

(фамилия, инициалы)

Руководитель


(подпись, дата)

14.06.2021

Федотов Л.Н.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер


(подпись, дата)

17.06.2021

Данилова Е. А.

(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой

(подпись)

Кошарная Г.Б.

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

Секретарь ГЭК

(подпись)

Барсукова С.А.

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Понятие и значение кадрового резерва в системе управления персоналом организации	7
1.2 Процесс формирования кадрового резерва в организации.....	15
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ АО «РАДИОЗАВОД»	26
2.1 Анализ системы управления и кадрового состава АО «Радиозавод»	26
2.2 Исследование системы управления кадровым резервом на предприятии и методы ее совершенствования.....	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.	56
ПРИЛОЖЕНИЯ	60

ВВЕДЕНИЕ

В каждой организации ключевым фактором успешности, эффективности и конкурентоспособности организации является персонал. Для наилучшего достижения целей предприятия, высшее руководство организации должно развивать и продвигать свой персонал, как новичков, недавно пришедших в организацию, так и персонал, который уже имеет достаточно большой опыт работы в конкретной организации.

Благодаря развитию персонала, компания будет занимать одно из первых мест на рынке и будет успешно в своей сфере. Одним из методов развития и продвижения персонала является выдвижение персонала в кадровый резерв. Данный метод дает преимущество организации при риске отсутствия персонала на вакантные должности.

Создание кадрового резерва является фактором преимущества в работе организации, в связи с этим, данное направление является актуальным, так как именно кадровый резерв считается одним из главных аспектов в развитии организации. При назначении сотрудника на вакантную должность из кадрового резерва, организация несет наименьшие риски по различным аспектам работы сотрудника, таких как адаптация, опыт работы, сплочение с коллективом, ознакомление с документацией и т.п. Как правило, сотрудник, который работал в организации, уже адаптирован, приобрел определенный опыт и ознакомлен с различными документами в организации, что приводит к минимизации различных рисков по введению сотрудника на вакантную должность. При приеме на работу сотрудника, ранее не работавшего в организации, кадровый резерв, также является преимуществом, так как наличие кадрового резерва в организации свидетельствует о том, что организация акцентирует свое внимание на развитии и дальнейшем продвижении по карьерной лестнице персонала. Следовательно, сотрудник, придя на собеседование, будет понимать, что в данной организации он сможет реализовать свой трудовой потенциал в полной мере.

Целью исследования является совершенствование системы управления кадровым резервом АО «Радиозавод».

Для достижения поставленной цели необходимо решить несколько задач:

1. Изучить понятие и значение кадрового резерва в системе управления персоналом организации.
2. Рассмотреть процесс формирования кадрового резерва в организации.
3. Изучить систему управления и кадровый состав АО «Радиозавод».
4. Произвести анализ системы управления кадровым резервом АО «Радиозавод».
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления кадровым резервом АО «Радиозавод».

Предметом бакалаврской работы является совершенствование системы управления кадровым резервом.

Объектом данной бакалаврской работы является персонал АО «Радиозавод».

Степень изученности проблемы. К числу авторов, внёсших значительный вклад в разработку рассматриваемой проблемы, относятся: А. Я. Кибанов, О. Л. Чуланова, К. В. Воденко, О. А. Карташева, Е. А. Гогина, С. Т. Самбурский, К. Б. Фокин и др. Работы «Кадровый резерв предприятия: понятие и отбор», «Место кадрового резерва в реализации кадровой политики организации» исследователей В.А. Брюхиной, С.В. Назарчук, посвящены вопросам функционирования кадрового резерва. А.А. Кулемин, О.А. Чуланова, изучали проблемы формирования кадрового резерва.

Во время проведения исследовательской работы были использованы такие методы сбора информации, как анализ литературных источников, обобщение и классификация полученной информации.

Бакалаврская работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и значение кадрового резерва в системе управления персоналом организации

В настоящее время внешняя среда организации обусловлена быстро изменяющимися условиями. В данных обстоятельствах наибольшее преимущество и конкурентоспособность имеют те организации, которые имеют наиболее качественный кадровый потенциал в своей системе деятельности.

Система управления кадровым резервом в организации является одной из наиболее важных в процессе управления персоналом. Именно работа службы персонала в данном направлении реализует целенаправленное формирование резерва высококвалифицированных сотрудников в организации, что позволяет обеспечивать высокую эффективность и конкурентоспособность всей организации.

Создание эффективного кадрового резерва в организации позволяет в достаточной степени снизить затраты на подбор персонала на вакантную должность, а также на различные аспекты вступления нового сотрудника на нее.

В настоящий момент не существует единого определения понятия «кадровый резерв».

По мнению Кибанова А.Я., Маслова Е.В., Лановенко Е.А. кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

Такие авторы как Базаров Т.Ю., Травин В.В., Дятлов В.А., под кадровым резервом понимают специально сформированную группу работников, соответствующих по своим качествам требованиям, предъявляемым к руководителям определенного уровня, прошедших процедуру отбора, специальную управленческую и профессиональную подготовку и потенциально способных к управленческой деятельности.

Удовикова А.А. и Виноходова А.Ф. считают, что кадровый резерв – это линейные и функциональные руководители, работники организации, которые обладают способностью к управленческой деятельности, а также молодые специалисты с высоким потенциалом, отобранные на основе требований, предъявляемых к руководящим должностям различного уровня, прошедшие систематическую целевую квалификационную подготовку и претендующие на занятие руководящих должностей при появлении соответствующих вакансий [28, с. 9-10].

Создание кадрового резерва в организации так же позволяет реализовывать такие цели как:

- Подготовка ряда преемников, то есть специалистов и руководителей, которые в последующем могут занять конкретные вакантные управленческие должности.
- Создание условий для сотрудников с высоким потенциалом для реализации в различных функциональных проектах своего потенциала, а также для воспроизводства своего опыта, навыков и умений в решениях разного рода рабочих задач [5, с. 28].

Формирование кадрового резерва в организации позволяет решить три основные следующие задачи:

1. Реализация потребности в ротации кадров, то есть осуществление замены сотрудников, которые достаточно долго занимают определенную управленческую должность, на более молодых и перспективных сотрудников. Данная задача позволяет повысить эффективность работы

отдела, в котором находится та или иная вакантная должность, а также всей организации в целом.

2. В каждой организации есть риск возникновения ситуации непредвиденного увольнения сотрудника на руководящей должности с большим опытом. В такой ситуации кадровый резерв способствует минимизации различных затрат с закрытием данной должности, позволяя назначить на вакантную должность одного из кандидатов кадрового резерва.

3. Формирование кадрового резерва позволяет планировать развитие карьеры ключевых сотрудников организации, которые в той или иной степени внесли вклад в развитие организации и достигли определенных результатов [13, с. 241].

По мнению Чулановой О.Л. существуют также следующие задачи при формировании кадрового резерва:

- предупреждение кризисных ситуаций в случае увольнения управленческих позиций;
- обеспечение организации запасом сотрудников с высоким профессиональным уровнем;
- сохранение в кадровом составе организации профессиональных специалистов и талантливых управленцев;
- формирование и поддержание положительной репутации работодателя на рынке труда;
- снижение затрат на поиск нового сотрудника и его дальнейшую адаптацию на рабочем месте [29, с. 336].

Включение кандидатов в кадровый резерв возможно из различных источников. Наиболее часто в качестве источников рассматриваются:

- молодые специалисты, которые соответствуют необходимым требованиям к определенной должности и успешно прошли стажировку в организации;

- ведущие специалисты, которые на регулярной основе демонстрируют высокие показатели в своей работе;
- руководители, которые имеют возможность замещения ведущих управленческих вакансий.

Кроме того, в качестве источника кадрового резерва могут рассматриваться практиканты, стажеры, а также сотрудники различных филиалов.

Создание кадрового резерва в организации позволяет решить большой ряд различных проблем и вопросов, к которым можно отнести:

- повышение уровня готовности сотрудников к структурным и организационным преобразованиям в компании;
- повышение уровня лояльности персонала к компании;
- создание общих командных и корпоративных интересов;
- снижение текучести кадров;
- создание системы преемственности в организации;
- повышение мотивации работников организации;
- достижение целей и задач организации;
- стабильности и рост экономических показателей организации;
- создание кадровой независимости от ситуации на внешнем рынке труда и кадровой безопасности организации в целом [14, с. 4].

Несомненно, кандидат в кадровый резерв должен обладать необходимым уровнем профессионального образования, стажем работы по специальности, определенным возрастом и другими характеристиками, но также кандидат должен владеть знаниями и навыками, которые необходимы для принятия своевременного верного решения, передовыми технологиями в своей области деятельности, инициативностью, умением в кратчайшие сроки реагировать на изменение ситуации и прогнозировать результаты своей деятельности.

В зависимости от цели создания кадрового резерва выделяют множество его типов.

Так, например, по виду деятельности выделяют резерв развития и резерв функционирования. Под резервом развития понимают группу специалистов и руководителей, которые готовятся к работе в рамках новых направлений, создающихся в организации. То есть при создании какой-либо новой продукции, возникают новые должности, на которые назначают сотрудников из кадрового резерва организации. Резерв функционирования подразумевает под собой группу специалистов и руководителей, которые в будущем ориентированы на руководящие должности, таким образом, обеспечив эффективное функционирование организации.

Также выделяют типологии по скорости замещения должностей. В данной типологии существует две группы кандидатов. К первой группе относят кандидатов, которые готовы вступить на вакантные должности в настоящее время, а ко второй группе относят кандидатов, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года [16, с. 79].

Другая типология может разделяться в зависимости от должностного уровня сотрудников. По данной типологии выделяют три основные группы:

1. Первой группой является резерв высших управленческих кадров. Под данной группой подразумевается резерв таких должностей как генеральный директор, директор, заместители генерального директора или директора, исполнительный директор и главный бухгалтер.

2. Ко второй группе относится резерв администрации. К данной группе принадлежат такие должности как руководитель управления, заместитель руководителя управления, заместитель главного бухгалтера, главный специалист.

3. В третью группу относят резерв специалистов. В данной группе подразумевают резерв таких должностей как ведущих специалист, а также специалистов различных структурных управлений организации [27, с. 210].

Формирование кадрового резерва позволяет организации быть конкурентоспособной и эффективной в своей профессиональной области. Система кадрового резерва имеет ряд своих преимуществ перед наймом персонала с внешнего рынка труда, которые изображены на рисунке 1.

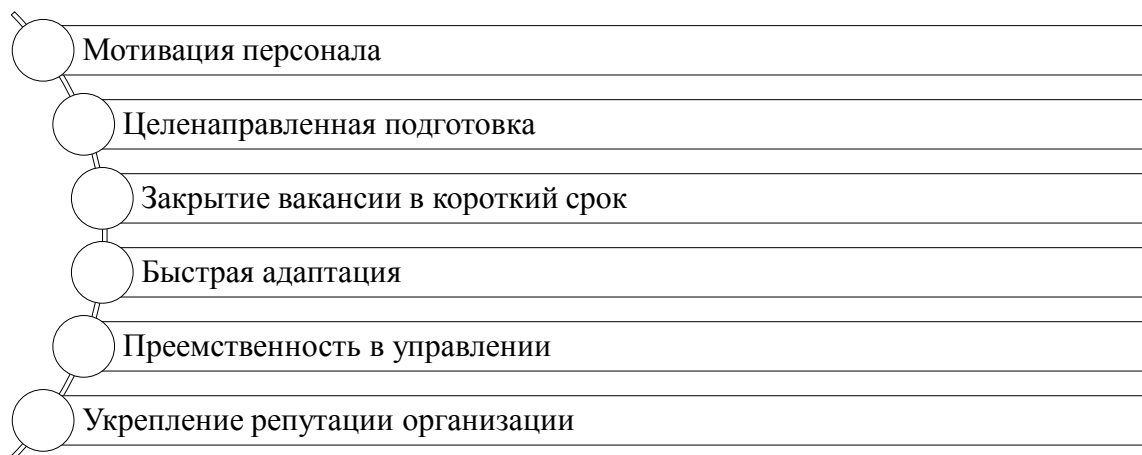


Рисунок 1 – Преимущества формирования кадрового резерва

Источник: Чуланова, О. Л. Технологии кадрового менеджмента : учебник / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 492 с.

Выбор организации в пользу создания кадрового резерва можно объяснить рядом недостатков внешнего рынка как источника подбора персонала на вакантную должность. К таким недостаткам относятся:

- во время поиска кандидатов возникают существенные затраты;
- при найме нового сотрудника возникают затраты на адаптацию, которая может занять длительное время, что объясняется незнанием новым сотрудником особенностей деятельности организации, а также корпоративной культуры;
- высокая степень риска переманивания нового сотрудника конкурентами, так как есть вероятность, что новому сотруднику может быть трудно взаимодействовать с уже сформированным коллективом в организации [10, с. 80].

Формирование кадрового резерва является длительным процессом. Каждая стадия формирования играет значительную роль. Выделяют следующие стадии процесса формирования кадрового резерва:

1. На основе определенных критериев и принципов выполняется выдвижение кандидатов.

2. Составление общих списков кандидатов для включения в кадровый резерв.

3. Выполнение психодиагностики для изучения лидерских качеств, индивидуальных особенностей, степени мотивации и лояльности кандидатов.

4. Составление итоговых списков кандидатов, подлежащих включению в кадровый резерв, с точным названием резервируемой должности.

5. Утверждение списков кандидатов приказом генерального директора организации [25, с. 92].

Кадровый резерв является инструментом развития карьеры персонала. Управление карьерой сотрудника посредством включения в кадровый резерв позволяет сотруднику развиваться и подниматься по карьерной лестнице, что мотивирует сотрудника на еще большие достижения в работе. Целенаправленная работа с кадровым резервом позволяет организации избежать стихийного продвижения сотрудников по службе. Формирование и управление кадровым резервом позволяет целенаправленно планировать карьеру отдельных, наиболее перспективных сотрудников [3, с. 18].

Управление карьерой сотрудника обладает рядом преимуществ, как для сотрудника, так и для организации в целом. Среди преимуществ для сотрудника выделяют такие как:

- высокий уровень заинтересованности в профессиональной деятельности и удовлетворенности работой, позволяющей реализовать потенциал сотрудника;

- четкое представление профессиональных перспектив сотрудника;

- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

- повышение конкурентоспособности сотрудника в его сфере деятельности на рынке труда [2, с. 219].

Регулярную работу с кадровым резервом выполняет комиссия, сформированная в организации. Данная комиссия осуществляет контроль над качественной подготовкой резервистов, эффективной расстановке кадров, а также в наибольшей степени исключения субъективизма в процессе оценки каждого из кандидатов, выдвигаемых в кадровый резерв. Состав комиссии формируется и утверждается генеральным директором организации, как правило, в данный состав входят:

- в роли председателя комиссии, который также отвечает за организацию работы с резервом, выступает руководитель организации или его заместитель;
- секретарем комиссии является руководитель кадровой службы. В его функции входят ведение делопроизводства и осуществление контроля над процессом работы с кадровым резервом;
- председатель профсоюзной комиссии;
- представитель психологических служб и юристы, а также специалисты по направлению профессиональной деятельности.

Регулярные заседания комиссии по работе с кадровым резервом должны проходить не реже чем два раза в год и на данных заседаниях, как правило, рассматриваются такие вопросы как:

- обеспечение качественного подбора, расстановки и подготовки кандидатов в кадровый резерв;
- формирование резерва кадров для выдвижения;
- анализ оптимальной расстановки управленческих кадров;
- обработка результатов и подведение итогов работы с кадровым резервом для выдвижения на управленческие должности;
- осуществление дальнейшей работы с руководителями структурных подразделений [11, с. 334].

Работа с кадровым резервом представляет собой определенный план последовательных действий.

На рисунке 2 представлен стандартный план работы, подходящий для большинства организаций.



Рисунок 2 – План формирования кадрового резерва

Источник: Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 440 с.

1.2 Процесс формирования кадрового резерва в организации

Процесс формирования кадрового резерва в организации является достаточно трудоемким и длительным процессом.

При формировании кадрового резерва, прежде всего, создается список критериев, на основании которых будет производиться отбор и выдвижение сотрудников в кадровый резерв. К данным критериям относят:

1. **Возраст.** Наиболее подходящий возраст кандидата для выдвижения на вышестоящие должности является от 25 до 35 лет. По данным исследователей, сотрудники в данном возрасте имеют определенные жизненные цели, приобрели достаточный опыт в работе, а также замотивированы в реализации своих возможностей, карьерном росте и развитии.

2. Образование. Данный критерий является обязательным условием для выдвижения сотрудника в кадровый резерв. Необходимым уровнем образования является высшее, желательно профессиональное образование.

3. Опыт работы. Данный критерий также является обязательным и обеспечивает грамотное принятие определенных решений в короткий срок и оперативное выполнение должностных обязанностей, так как сотрудник уже подготовлен и ознакомлен с частью своих должностных обязанностей. Как правило, опыт работы должен составлять не менее 3 лет.

4. Результаты профессиональной деятельности. Согласно данному критерию, для выдвижения в кадровый резерв, сотруднику необходимо в процессе своей профессиональной деятельности показывать высокие результаты, иметь профессиональные достижения, а также обладать знанием передовых технологий в своей области деятельности.

5. Стремление к саморазвитию. Саморазвитие также играет важную роль в выдвижении кандидата в кадровый резерв. Организация должна знать, что сотрудник стремится развиваться в своей профессиональной деятельности и желает улучшать свои знания и навыки [1, с. 297-298].

К дополнительным критериям для выдвижения сотрудника в кадровый резерв также относят рекомендации непосредственного руководителя, а также лояльность и преданность сотрудника организации, разделение им ценностей и принципов управления организацией.

Для отбора кандидатов, отечественные организации разрабатывают специальный документ, с помощью которого происходит непосредственный отбор кандидатов. Данный документ именуется экспертным листом и представляет собой ряд параметров, по каждому из которых выставляется баллы по заранее определенной системе оценки. Среди параметров выделяют уровень профессиональной подготовки, навыки работы с документами и людьми, ответственность, работа в команде, лидерство и др. В роли оценивающих экспертов, как правило, выступают коллеги сотрудника или непосредственные руководители.

При отборе кандидатов в кадровый резерв возможно также проведение конкурса между кандидатами. Данный процесс, как правило, протекает в два этапа:

1. Проведение собеседования. Посредством собеседования выясняется уровень профессиональной подготовленности кандидата. На данном этапе, кандидат на должность выбирает определенное направление и готовит по этому направлению небольшое сообщение, в котором необходимо присутствие оценки деятельности и перспективы развития данного сотрудника. Благодаря данному виду работы, организация узнает, насколько кандидат соответствующе оценивает свою профессиональную подготовку, а также его профессиональные возможности.

Темы сообщений сообщаются кандидатам не позднее, чем за 10 дней до выступления. Каждое сообщение оценивается количеством баллов по заранее определенной оценочной системе.

В процессе проведения конкурса, комиссия анализирует перечень документов, проводит интервью с кандидатами. При проведении интервью, могут задаваться вопросы по поводу отношения кандидата к работе, опыта трудовой деятельности, а также образования. Интервью также позволяет выяснить культурный уровень сотрудника, его жизненные ценности и цели, деловые и личные качества.

2. На втором этапе происходит проведение различных тестирований кандидатов в кадровый резерв. Оптимальным количеством является 4-5 тестов. На данном этапе результаты тестирования также оцениваются по заранее определенной балльной шкале.

3. Заключительным этапом является подсчет баллов каждого кандидата на вакантную должность. На каждом предыдущем этапе, полученные баллы суммируются и оглашаются. Кандидат, набравший наибольшее количество баллов является главным претендентом на вакантную должность [6, с. 73-74].

Работа с кадровым резервом осуществляется согласно ряду принципов:

– в соответствии с первым принципом, вся информация о замещаемых должностях, и принципа работы кадрового резерва в целом, для сотрудников, которые включены в кадровый резерв, а также для потенциальных кандидатов должна быть открытой;

– важнейшим принципом работы кадрового резерва является конкуренция. Согласно данному принципу, на вакантную должность необходимым минимальным наличием является 2-3 сотрудника.

– заключительным принципом является активность и инициативность всех задействованных в процессе работы кадрового резерва сотрудников. Данный принцип обеспечивает успешное формирование кадрового резерва [9, с. 63].

Существует также другая классификация принципов, согласно которым, выполняется формирование кадрового резерва в организации:

1. Принцип избирательности. Согласно данному принципу, руководитель совместно с кадровой службой организации определяют цель формирования кадрового резерва, принципы, требования и методы, с помощью которых будет выполнена оценка кандидатов.

2. Принцип актуальности. Сущность данного принципа заключается в соблюдении актуальности всех аспектов формирования кадрового резерва на протяжении всего времени процесса формирования. Таким образом, достигнутая конечная цель должна соответствовать требованиям текущей ситуации, как во внешней, так и внутренней среде организации [15, с. 234].

При формировании кадрового резерва существуют определенные требования, которые позволяют оптимизировать процесс кадрового резерва, сделать его более понятным для каждого сотрудника. По мнению Кочеткова В. О. к таким требованиям следует отнести:

1. Отражение основных требований к замещаемой должности, которые были определены в связи с ее профессиограммой, а также перечень критериев для выдвижения сотрудника в кадровый резерв. К критериям, автор относит образование, возраст, стаж работы и др.

2. Предоставление сведений о кандидате, таких как:

- Фамилия, Имя, Отчество;
- должность, занимаемая работником, занимаемая работником в настоящее время, согласно записям в трудовом договоре и трудовой книжке работника, для назначения его на планируемую должность;
- сведения об образовании: вид, учебное заведение, дата окончания обучения, название специальности согласно записи в дипломе, наличие учебного звания или степени.

3. Дата зачисления в кадровый резерв.

4. Предоставление выводов и рекомендаций, содержащих в себе оценку профессиональных, деловых и личных качеств кандидата и предложения по его служебному продвижению, которые были сделаны при проведении последней аттестации сотрудника организации.

5. Отображение результатов оценки потенциала, которые были получены в процессе изучения и отбора кандидата. Автор выделяет следующие аспекты оценки, по которым должны присутствовать результаты: соответствие формальным требованиям, возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками.

6. Заключительным требованием, автор отмечает необходимость предусмотрения контроля над возможными изменениями в положении контроля. К таким изменениям автор относит следующие:

- назначение на должность;
- исключение из списка кадрового резерва с указанием причины.

Таковыми причинами, как правило, бывают увольнение, изменение места жительства, снижение результативности кандидата.

- награждение государственными, корпоративными наградами, присвоение почетных званий и другое [12, с. 41].

Процесс формирования кадрового резерва представляет собой ряд последовательных этапов, представленных на рисунке 3.

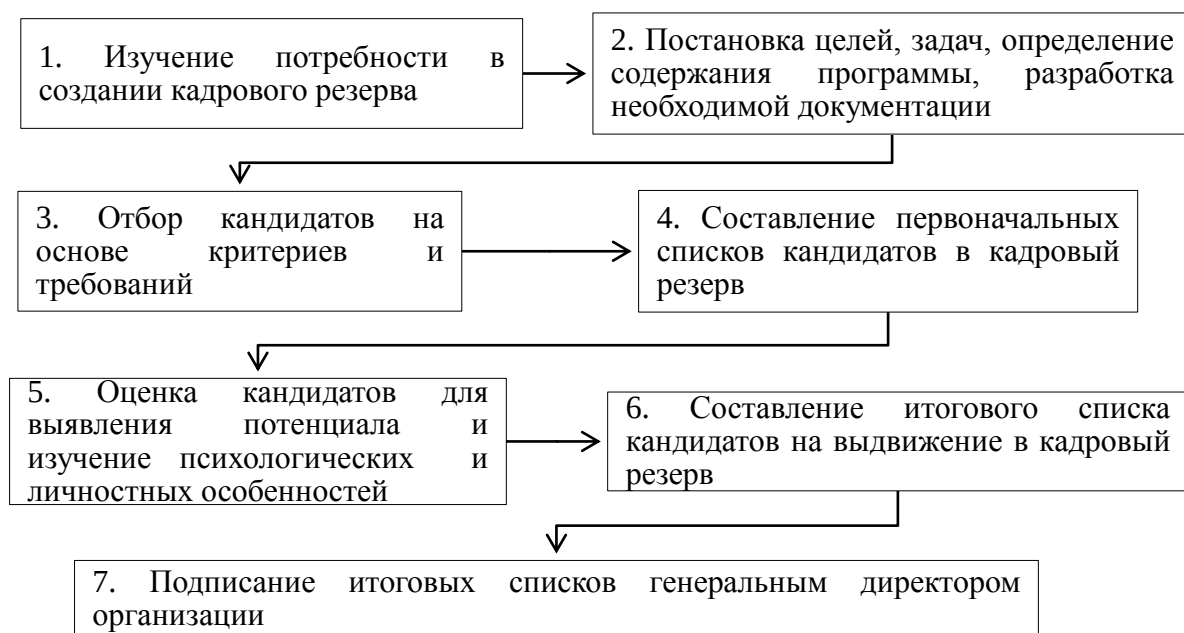


Рисунок 3 – Этапы формирования кадрового резерва в организации

Источник: составлено автором на основе [Гогина, Е. А. Формирование кадрового резерва в организации / Е. А. Гогина, А. Ю. Товстошкур // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы : Материалы международной молодежной научно-практической конференции – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2018. – С. 103-107]

1. На начальном этапе осуществляется изучение потребности в создании кадрового резерва. На данном этапе происходит беседа с руководителями, проводится анализ деятельности организации.

2. Вторым этапом является постановка целей, задач, определение содержания программы, а также разработка необходимой документации для проведения процесса формирования кадрового резерва в организации.

3. На третьем этапе, на основе определенных критериев и требований выполняется определение конкретных кандидатов. На данном этапе, поиском кандидатов на конкретную должность занимается непосредственный руководитель, но при необходимости, менеджеры по персоналу могут проконсультировать руководителей по вопросам, возникающим в процессе поиска кандидата. Наилучшим вариантом считается поиск кандидатов в кадровый резерв линейными руководителями,

так как они обладают наиболее точной информацией о возможностях сотрудника.

При отборе кандидатов в кадровый резерв учитываются также рекомендации и личное желание кандидата.

4. Четвертым этапом осуществляется создание списков кандидатов на выдвижение в кадровый резерв, исходя из данных, которые были получены на предыдущем этапе.

5. Следующим этапом является оценка кандидатов выдвигаемых в кадровый резерв для выявления потенциала сотрудника, а также изучение его психологических и личностных особенностей, уровня мотивации. Рекомендованными методами оценки кандидата на выдвижение в кадровый резерв являются интервью и деловые игры, так как при проведении данных методов возможно получение наиболее достоверной информации. При проведении интервью, информация поступает из первоисточника, что непосредственно влияет на достоверность и надежность полученной информации. При проведении же деловых игр, организация способна понять, какие действия будет выполнять кандидат при возникновении той или иной ситуации. Таким образом, оценка кандидата будет наиболее эффективной.

Выбор различных психологических тестирований для оценки кандидата не требуют больших временных затрат, но так же не могут дать достаточно надежной информации, так как при проведении тестирования на кандидата влияют множество факторов, таких как настроение, окружающая обстановка, время проведения тестирования и др.

По завершению оценки, на каждого кандидата составляется психологическая характеристика, на основании которой будет осуществляться отбор кандидатов в кадровый резерв. Также существует возможность отказа самого респондента от выдвижения в кадровый резерв.

6. На шестом этапе составляется итоговый список кандидатов в кадровый резерв по результатам предыдущих этапов с указанием планируемой резервируемой должности каждого кандидата.

7. Заключительным этапом является подписание готовых итоговых списков кандидатов в кадровый резерв генеральным директором организации [4, с. 105-106].

На каждом этапе формирования кадрового резерва, происходит осуществление определенных методов и технологий, относящихся к каждому этапу. Данные методы и технологии приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Методы и технологии, используемые при формировании кадрового резерва организации

Этап формирования резерва	Методы	Технологии
1. Определение потребности в формировании кадрового резерва организации.	Проведение интервью с руководителями и сотрудниками, анализа деятельности организации	Использование листов оценки. Оценка динамики персонала при помощи изучения таких показателей как текучесть, стабильность, профессиональный уровень персонала.
2. Формализация работы с кадровым резервом	Постановка целей, задач, определение содержания программы разработки кадрового резерва, разработка необходимой документации.	Анализ показателей, статистики, сопоставление кадровых и финансовых показателей.
3. Отбор кандидатов в кадровый резерв	Проведение оценки, анализ результативности кандидатов, интервью, деловые игры	Аттестация, анкетирование
4. Работа с кадровым резервом	Обучение кандидатов вне рабочего места (тренинги, семинары, конференции и др.) и на рабочем месте (наставничество, практика и др.).	Дистанционное обучение, ротация персонала.
5. Оценка результатов и эффективности работы.	Анализ результатов.	Итоговая аттестация, составление отчетности.

Источник: Самбурский, С. Т. Методические аспекты формирования кадрового резерва предприятия / С. Т. Самбурский // Современные технологии управления персоналом : Сборник трудов V Международной научно-практической конференции. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2018. – С. 463-466.

После зачисления кандидатов в кадровый резерв, организация формирует на каждого кандидата типовой индивидуальный план

профессионального развития сотрудника. Данный документ содержит в себе определенный мероприятия по дальнейшему развитию кандидата, а также оценку выполнения к каждому мероприятию. В качестве мероприятий выделяют обучение сотрудника, психологическое тестирование, стажировки, работу с практикантами и молодыми специалистами в качестве наставника, а также самостоятельную подготовку по определенным вопросам повышения своей квалификации.

При возникновении необходимости повышения квалификации некоторых из них. Данную проблему возможно решить при помощи следующих методов повышения квалификации сотрудников:

- участие резервистов в совещаниях, семинарах, конференциях соответствующих их профессиональной деятельности;
- участие в подготовке управленческих документов организации или структурного подразделения;
- ротация персонала на руководящие должности организации или структурного подразделения, то есть предоставление возможности временного исполнения обязанностей руководителя;
- командировки на передовые отечественные и зарубежные организации для изучения их опыта работы для дальнейшего использования на практике;
- стажировка по должности, на которую кандидат непосредственно зачислен в кадровый резерв [30, с. 28].

В каждой организации, при формировании кадрового резерва возникают те или иные проблемы, которые связаны с различными аспектами процесса создания кадрового резерва. Карташева О. А. выделяет четыре группы проблем, с которыми может столкнуться организация в процессе создания кадрового резерва:

1. К первой группе автор относит проблемы связанные с организацией формирования кадрового резерва, такие как:

- отсутствие системного подхода при формировании кадрового резерва и стратегии дальнейшего развития компании;

- непредвиденные кадровые изменения. К таким изменениям автор относит возникновение новых подразделений в структуре организации и корректировку штатного расписания, то есть ввод новых должностей.

2. Во вторую группу автор относит проблемы, связанные с оценкой потенциала кадрового резерва, среди них:

- отсутствие конкретизации в условиях к работающим должностям. Под условиями, автор понимает утвержденную должностную инструкцию определенной должности, в которой вся находящаяся в ней информация является шаблонной для всех организаций, то есть необходимая информация, которая относится к конкретной должности в определенной организации, в большинстве случаев отсутствует;

- неэффективность методов подбора кандидатур в кадровый резерв. Автор полагает, что в организациях во многих случаях руководители подразделения, в котором происходит отбор кандидатов в кадровый резерв, считают, что кандидат, имеющий хорошие результаты, превзойдет их. Таким образом, оценка таких кандидатов может занижаться, что приводит к демотивации сотрудника к выполнению своих профессиональных обязанностей и выдвижению на резервируемую должность другого кандидата, который не обладает достаточным профессиональным уровнем;

- неэффективность методов отбора при найме персонала. По мнению автора, при найме персонала, неэффективные методы не позволяют в достаточной мере осуществить оценку кандидата, что приводит к неэффективному построению системы развития сотрудника. Таким образом, место сотрудника, обладающего высоким уровнем профессионализма, вследствие замещения резервируемой вакансии займет специалист, с более низким профессиональным уровнем.

3. Третья группа проблем связана с развитием потенциала кадрового резерва. К данной группе, автор отнес следующие виды проблем:

- неэффективность программ формирования кадрового резерва. Возникновение данной проблемы может быть связано с недостаточно полным изучением результатов оценки кандидата, его личных качеств, а также особенностей профессии, на которую планируется назначить кандидата. В связи с этим, появляется возможность отсутствия необходимых компетенций у кандидата;

- недостаточная заинтересованность кандидатом выдвижением в кадровый резерв и последующим развитием в данном направлении.

4. Четвертая группа связана с заключительными этапами формирования кадрового резерва, то есть с введением в должность и адаптацией резервиста. К данной группе автор отнес следующие виды проблем:

- при завершении обучения кандидата для выдвижения на резервируемую должность, существует риск перехода сотрудника к конкурентам.

- длительный период адаптации сотрудника на новой должности. По завершению подготовки к переходу в новую, вышестоящую должность, существует риск длительного периода адаптации и трудностей с выполнением новых трудовых обязанностей у сотрудника [10, с.81].

Таким образом, создание эффективного кадрового резерва в организации позволяет в достаточной степени снизить затраты на подбор персонала на вакантную должность, а также на различные аспекты вступления нового сотрудника на нее. Кадровый резерв осуществляет выполнение определенных задач, повышающих эффективность работы организации, а также представляет собой конкурентное преимущество, в сравнении с другими организациями на рынке. Кроме того, формирование кадрового резерва в организации позволяет выделять и развивать наиболее перспективных сотрудников в своей организации.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ АО «РАДИОЗАВОД»

2.1 Анализ системы управления и кадрового состава АО «Радиозавод»

В настоящее время Акционерное общество «Радиозавод» является одним из передовых предприятий в городе Пенза, а также одним из крупнейших заводов, как в Пензе, так и в России, занимающихся производством автоматизированных комплексов и систем управления специального назначения в интересах Министерства обороны РФ и других силовых ведомств.

АО «Радиозавод» играет важную роль в промышленной, экономической и социальной жизни Пензы и Пензенской области. В процессе своей деятельности завод приобрел богатый опыт международного военно-технического сотрудничества, производимая на предприятии техника специального назначения востребована и успешно эксплуатируется более чем в 20 странах мира [18].

В 2013 году предприятие присоединилось к холдингу АО «Росэлектроника», который входит в ГК «Ростехнологии». В холдинг входит более 140 предприятий и научных организаций, которые осуществляют разработку и производство электронных компонентов и технологий, средств и систем связи, автоматизированных систем управления, робототехнических комплексов, вычислительной техники, а также телекоммуникационного оборудования [19].

Свою деятельность АО «Радиозавод» осуществляет с 1959г. За такой большой срок деятельности, предприятие набрало достаточный большой опыт работы, что позволило ему стать крупнейшим заводом в городе Пенза с численностью более 2300 человек.

Согласно организационной структуре, утвержденной приказом генерального директора от 01.04.2021 №145, которая изображена в приложении А, в состав предприятия входят следующие отделы:

- управление по поставкам, гарантийному и сервисному обслуживанию ГОЗ, включающий в себя отдел по ГОЗ и Отдел гарантийного обслуживания;

- отдел ВТС;
- отдел комплектации;
- отдел материально-технического обеспечения;
- транспортный цех;
- механообрабатывающий комплекс;
- производственно-диспетчерский отдел;
- отдел контроля качества;
- отдел внешней корпорации;
- отдел управления результатами интеллектуальной деятельности;
- отдел маркетинга;
- отдел продаж гражданской продукции;
- управление по учету и отчетности;
- планово-экономическое управление;
- отдел казначейства;
- управление по работе с персоналом;
- управление по качеству, в который входит отдел по работе с поставщиками и потребителями, отдел испытаний, отдел стандартизации;
- управление по информационным технологиям;
- служба охраны труда и др. [17].

В каждой организации необходимым документом для эффективной работы предприятия является «Правила внутреннего трудового распорядка» организации. Действие правил внутреннего трудового распорядка

распространяются на всех работников независимо от стажа работы и режима занятости.

Правила внутреннего трудового распорядка на предприятии АО «Радиозавод» утверждены приказом генерального директора от 29.10.2020 №2423 и содержат в себе:

- порядок приема и увольнения сотрудников;
- основные права, обязанности и ответственность сторон трудовых правоотношений;
- режим работы;
- время отдыха;
- меры поощрения и взыскания, применяемые к работникам предприятия
- иные вопросы регулирования трудовых отношений на предприятии.

Также правила трудового распорядка на предприятии способствуют укреплению трудовой дисциплины, рациональному использованию рабочего времени, формированию коллектива работников обладающих необходимыми профессиональными качествами и организующих свою работу в соответствии с нормами трудового законодательства Российской Федерации, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами и требованиями должностных инструкций.

Основанием возникновения трудовых отношений между работником и работодателем является заключение трудового договора, который оформляется в письменной форме в двух экземплярах, один из которых, выдается работнику.

В трудовом договоре работник и предприятие имеют возможность устанавливать различные условия выполнения трудовых функций и условий труда, которые удовлетворяют обе стороны. Главным фактором в установлении является отсутствие условий, ухудшающих положение работника по сравнению с действующим законодательством.

Работникам АО «Радиозавод» устанавливается пятидневная рабочая неделя. Продолжительность рабочего времени составляет 40 часов в неделю и 8 часов в день соответственно. При пятидневной рабочей неделе работниками предоставляется два выходных в неделю, а также ежегодно оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Право на использование ежегодного обязательного отдыха возникает у работника по истечению шести месяцев непрерывной работы на предприятии, а также по соглашению сторон, оплачиваемый отпуск может быть предоставлен и до истечения шести месяцев.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышенную производительность труда, высокое качество продукции и другие профессиональные успехи применяются следующие меры поощрения работников:

- объявление благодарности;
- премирование;
- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой и др.

В качестве дисциплинарных взысканий, на предприятии предусмотрены три вида мер, которые наступают после нарушения трудовой дисциплины. К данным мерам относят:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

Размер заработной платы для каждого работника устанавливается согласно штатному расписанию, утвержденному работодателем, и оговаривается условиями трудового договора. По итогам работы или достижению определенных результатов на предприятии возможно установление дополнительных премиальных выплат.

Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы не менее чем в полуторном размере, за последующие часы – не менее чем в двойном размере. Выплата заработной платы и иных выплат производится не реже, чем каждые полмесяца.

Работникам АО «Радиозавод» предоставляется обязательное медицинское страхование. Листы временной нетрудоспособности оплачиваются работодателем. Дополнительно работникам предоставляется социальные льготы и гарантии, предусмотренные коллективным договором и другими нормативными актами.

В качестве социальных льгот на предприятии выступает выбор определенного социального пакета, в котором в качестве льгот выступают бесплатное питание на предприятии, бесплатное посещение спортивных центров, а также бесплатный отдых в различных санаториях [22].

На предприятии хорошо развита кадровая политика. Согласно положению о персонале предприятия, которое было введено действие 01.03.2020, основными целями работы с персоналом являются:

1. Укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.
2. Формирование эффективной системы обучения и развития персонала, способной обеспечивать достижение стратегических HR-целей предприятия.
3. Формирование и развитие кадрового потенциала.
4. Формирование компетенций, способствующих развитию выпускаемой продукции и ее продвижению на рынке.
5. Трансформация и развитие корпоративной культуры.

Основными задачами деятельности отдела персонала на предприятии АО «Радиозавод» являются:

1. Администрирование процессов и документооборота по учету и движению кадров, представлению документов по персоналу.
2. Реализация мероприятий по адаптации и стажировке персонала.

3. Осуществление работ, связанных с реализацией наградной политики предприятия.

4. Осуществление работ, связанных с реализацией корпоративной социальной политики предприятия.

В соответствии с возложенными задачами отдел персонала осуществляет следующие основные функции:

1. Разработка и внедрение HR политики и стратегии на предприятии, локальных нормативных актов по работе с персоналом, разработка прогнозов, определение текущей потребности в персонале и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда и мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени.

2. Поиск и подбор персонала требуемых профессий, специальностей и компетенций в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности, а также информирование работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях.

3. Организация профессионального обучения рабочих и повышения квалификации руководящих работников и специалистов для разработки и производства высококачественной продукции и проведения аттестации работников предприятия, ее методическое и организационное обеспечение, участие в анализе результатов аттестации, разработка мероприятий по реализации решений аттестационных комиссий.

4. Осуществление работ по адаптации к производственной деятельности вновь принятых специалистов и рабочих в структурных подразделениях предприятия.

5. Осуществление планомерной работы по созданию резерва руководящих кадров путем отбора и оценки внутренних кандидатов, участие в разработке индивидуальных планов развития, обучение и развитие кадрового резерва.

6. Анализ текучести кадров на предприятии [20].

Отдел персонала АО «Радиозавод» взаимодействует с каждым подразделением организации, при осуществлении своих непосредственных функций. В процессе своей деятельности, отдел персонала разрабатывает и осуществляет передачу следующих документов в соответствующие структурные подразделения:

- приказ об организации обучения сотрудников;
- приказы о присвоении категорий или разрядов;
- утвержденный резерв руководящих кадров;
- предложение о переводе на другую постоянную работу;
- уведомление об отсутствии вакансий, уведомление об увольнении;
- протоколы заседания по вопросам персонала;
- приказы о предоставлении льгот, предусмотренных Стандартами реализации социальной политики и др.

Согласно организационной структуре отдела персонала, которая введена в положении о персонале АО «Радиозавод» и изображена в приложении Б, в состав данного подразделения входят следующие должности:

- начальник отдела персонала;
- руководитель группы подбора и развития персонала;
- руководитель группы кадрового администрирования;
- главный специалист;
- ведущие специалисты;
- специалисты 2 и 3 категории.

В процессе изучения работы отдела персонала, был проанализирован численный и возрастной состав отдела персонала. По результатам анализа были выявлены следующие данные, которые изображены на рисунке 4.

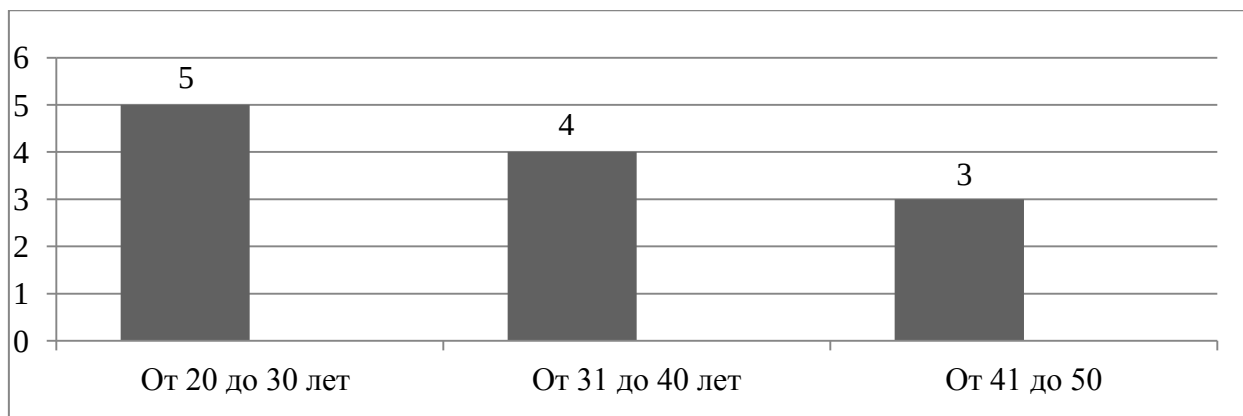


Рисунок 4 - Численный и возрастной состав отдела персонала АО «Радиозавод», (чел)

Источник: составлено автором на основе кадровой документации АО «Радиозавод»

Таким образом, по результатам анализа численного и возрастного состава отдела персонала, можно сделать вывод о том, что отдел персонала АО «Радиозавод» является женским коллективом с численностью 12 человек, средний возраст сотрудников составляет 33 года.

Для изучения работы отдела персонала АО «Радиозавод» были рассмотрены должностные инструкции начальника отдела персонала и специалиста 1 категории.

Должностная инструкция начальника отдела персонала была введена в действие 01.03.2020. Руководителем отдела персонала на предприятии является начальник отдела персонала. Согласно должной инструкции начальника отдела персонала, данное лицо должно иметь высшее профессиональное образование (по специальности «управление персоналом») или высшее профессиональное образование и опыт работы в данной области более 5 лет и дополнительное профессиональное образование (программы переподготовки, программы повышения квалификации) в функциональных областях деятельности.

Начальник отдела персонала должен обладать профессиональными знаниями и навыками.

К профессиональным знаниям относят знание:

- конституции РФ, федеральных законов, международных договоров и соглашений РФ, указов Президента Российской Федерации, постановлений и распоряжений Правительства Российской Федерации применительно к своим должностным обязанностям;

- технических регламентов, документов в области стандартизации применительно к своим должностным обязанностям;

- коллективного договора;

- терминологии, обозначений и сокращений, используемых на предприятии;

- порядка работы с персоналом и их персональными данными, а также обработки и защиты коммерческой тайны;

- основ системы оплаты труда и материального стимулирования;

- правил внутреннего трудового распорядка и др.

К профессиональным навыкам начальника отдела персонала относят:

- лидерские качества и высокий уровень управленческих навыков;

- навыки делового письма и делового общения, умение эффективно и последовательно организовывать работу по взаимодействию с должностными лицами;

- навыки по сбору и систематизации актуальной информации в установленной сфере деятельности, умение оперативно принимать и реализовывать решения в рамках своей компетенции, правильно расставлять приоритеты, адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем, видеть, поддерживать и применять новое, передовое;

- навыки работы в коллективе, требовательность, настойчивость, умение эффективно сотрудничать и находить компромиссные решения проблем в конфликтных ситуациях; чувство ответственности за порученное направление деятельности;

- навыки оперативного планирования и управления групповой деятельностью с учетом возможностей и особенностей применения современных информационно-коммуникационных технологий;
- навыки работы с внутренними и периферийными устройствами компьютера;
- навыки работы с информационно-телекоммуникационными сетями, в том числе сетью Интернет;
- навыки работы в операционной системе и управления электронной почтой, работы в текстовом редакторе, а также работы с электронными таблицами.

Начальник отдела кадров осуществляет множество должностных функций. Рассмотрим некоторые из них:

- организация безусловного выполнения функций, возложенных на отдел персонала;
- способствование повышению уровня кадровой работы, широкому использованию основ трудового, пенсионного, гражданского законодательства, положений, инструкций и других нормативных документов;
- контроль хода выполнения работ специалистами отдела и производить оценку их деятельности;
- обеспечение соблюдения трудового законодательства и защиты персональных данных работников предприятия от неправомерного использования;
- обеспечение постоянного повышения профессионального уровня работников отдела и др.[7].

Таким образом, на начальника отдела персонала АО «Радиозавод» возложено множество должностных обязанностей, выполнение которых позволяет эффективно осуществлять деятельность всего предприятия.

Должностная инструкция специалиста 1 категории была введена в действие 01.03.2020. Специалист 1 категории отдела персонала непосредственно подчиняется руководителю группы подбора и развития персонала отдела персонала, а также исполняет распоряжения начальника отдела персонала.

Основными целями специалиста отдела персонала является участие в создании положительного HR-бренда предприятия и обеспечение эффективной политики поощрения и мотивации работников предприятия.

К основным должностным обязанностям специалиста относят:

- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка;
- принятие участия в разработке локальных нормативных актов по работе с персоналом, внедрении HR политики и стратегии предприятия;
- осуществление организации мероприятий по адаптации и стажировке персонала;
- участие в анализе проблем персонала;
- участие в формировании резерва руководящих кадров, путем отбора и оценки внутренних кандидатов, участие в разработке индивидуальных планов развития;
- организация обучения персонала, координация работы по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры;
- осуществлять работу, связанную с реализацией корпоративной социальной политики предприятия;
- участие в проведении аттестации работников предприятия, методическом и организационном обеспечении, анализе результатов аттестации, разработке мероприятий по реализации решений аттестационных комиссий;
- обеспечивать сохранность персональных данных других работников и защиту этих сведений от несанкционированного доступа;

- осуществлять взаимодействие с подразделениями предприятия по вопросам, относящимся к деятельности отдела;
- регулярное повышение квалификации, совершенствование навыков в работе [8].

2.2 Исследование системы управления кадровым резервом на предприятии и методы ее совершенствования

Формирование кадрового резерва, работа с ним и наличие системы управления кадровым резервом предприятия является существенным преимуществом по отношению к другим организациям, так как благодаря кадровому резерву предприятие может оставаться конкурентоспособным и эффективным рынке.

Согласно положению о работе с управленческим кадровым резервом АО «Радиозавод», которое было утверждено приказом генерального директора от 15.07.2020 №1427 под управленческим кадровым резервом понимают группу высокопрофессиональных и перспективных работников предприятия, обладающих необходимой квалификацией и личными качествами для занятия руководящих должностей в системе управления предприятия. Резервистом считается работник, включенный в состав управленческого кадрового резерва.

Данное положение разработано на основе действующего законодательства РФ в целях:

- формирования эффективной системы управления, способной обеспечить достижение стратегических целей предприятия;
- своевременного замещения вакансий по должностям руководителей для обеспечения эффективного операционного управления;
- снижения рисков при назначениях руководящих работников;

– долгосрочной мотивации профессионального развития и карьерного роста работников.

При решении вопроса о назначении на руководящую должность резервисты, при прочих равных условиях, обладают преимуществом по отношению к другим кандидатам, но включение лица в управленческий кадровый резерв не влечет за собой обязательного назначения на руководящую должность.

На предприятии управленческий кадровый резерв создается для замещения следующих категорий руководящих должностей предприятия: генеральный директор, заместитель генерального директора/директор по направлению деятельности и руководитель структурного подразделения.

Предложения по перечню руководящих должностей предприятия для формирования управленческого кадрового резерва готовятся отделом персонала и согласовываются с генеральным директором.

Согласно положению, управленческий кадровый резерв состоит из трех уровней:

1. «ТОП» – высший уровень резерва – высший руководящий состав (заместители генерального директора);
2. «Достояние» – средний уровень резерва – средний руководящий состав (руководители и заместители руководителей структурных подразделений);
3. «Высокопотенциальные специалисты» – перспективный уровень резерва – молодые специалисты, проявившие лидерские качества, принимающие активное участие в проектах по развитию, способные занять руководящие должности в среднесрочной перспективе.

Для отбора кандидатов в кадровый резерв существуют определенные требования, на основании которых происходит непосредственный отбор кандидатов. Данные требования представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Требования к кандидатам в управленческий кадровый резерв

Уровень	Требования
ТОП	Стаж работы на управленческих позициях не менее 5 лет, рекомендуемый возраст до 55 лет
Достояние	Стаж работы на управленческих позициях не менее 3-х лет, рекомендуемый возраст до 45 лет
Высокопотенциальные специалисты	Требования к стажу на управленческих позициях не устанавливается, рекомендуемый возраст до 35 лет

Источник: положение о работе с управленческим кадровым резервом АО «Радиозавод».

На период с 01.01.2020 по 31.12.2020 года в кадровом резерве организации состояло 37 человек, из них было назначено на должность 4 человека:

- Руководитель управления по работе с персоналом – 1 человек;
- Начальник отдела кадров – 1 человек;
- Руководитель группы развития 1 человек;
- Руководитель группы кадрового администрирования – 1 человек;

На предприятии АО «Радиозавод» на 01.01.2021 в управленческом кадровом резерве состояло 33 человека, из них на уровень «ТОП» выдвинуто 8 кандидатов. На уровень «Достояние» выдвинуто 13 кандидатов. На уровень «Высокопотенциальные специалисты» выдвинуто 12 кандидатов.

В процессе анализа управленческого кадрового резерва на предприятии АО «Радиозавод» были получены данные по половозрастному составу кадрового резерва, квалификации, а также опыту работы кандидатов в кадровый резерв организации. На рисунке 5 изображено половозрастной состав кадрового резерва на 2021 год.

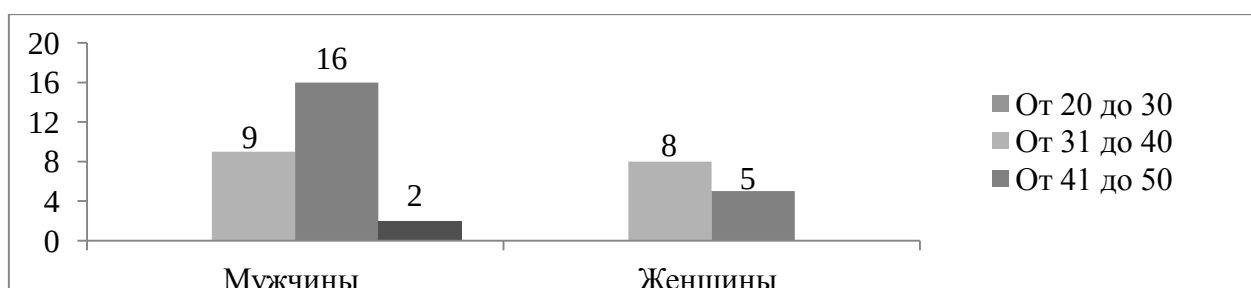


Рисунок 5 – Половозрастной состав управленческого кадрового резерва, (чел)

Источник: составлено автором на основе кадровой документации АО «Радиозавод»

Согласно проведенному анализу кадрового резерва, все сотрудники, входящие в кадровый резерв имеют высшее профессиональное образование.

Опыт сотрудников, входящих в кадровый резерв, представлен на рисунке 6.

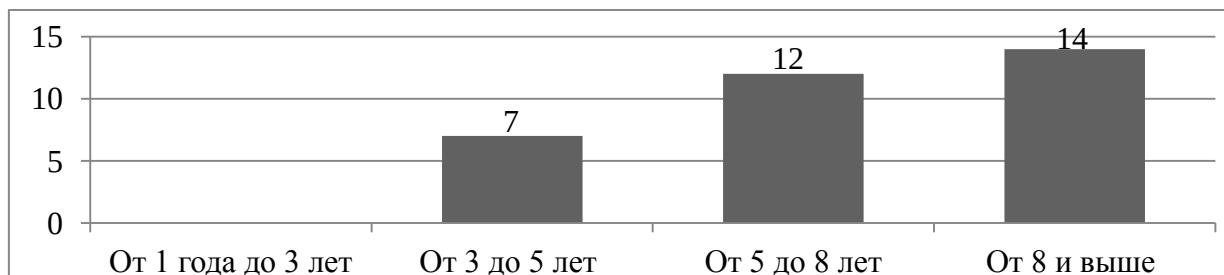


Рисунок 6 – Опыт работы на предприятии кандидатов в управленческий кадровый резерв АО «Радиозавод», (чел)

Источник: составлено автором на основе кадровой документации АО «Радиозавод»

Формирование кадрового резерва производится путем отбора кандидатов в рамках реализации основных принципов кадровых технологий, в том числе личностно-профессиональной диагностики. Основаниями для включения в кадровый резерв являются уровень развития личностных и профессиональных качеств, потенциал кандидатов, а также рекомендации по их возможному должностному предназначению.

При отборе кандидатов в кадровый резерв на предприятии учитываются следующие факторы:

- рекомендация вышестоящего руководителя;
- стаж работы по направлению деятельности и управленческих должностях;
- результаты оценки деятельности кандидата на занимаемой должности;
- базовое и дополнительное профессиональное образование;
- наличие необходимых ключевых компетенций по результатам оценки по компетенциям, если такая оценка проводилась в отношении кандидата;
- личное согласие кандидата на включение в кадровый резерв.

Работа с кадровым резервом происходит при регулярном участии комиссии, состав которой утверждается приказом генерального директора. Основными задачами комиссии являются:

- выработка предложений по работе с управленческим кадровым резервом;
- подведение итогов выполнения индивидуальных планов развития;
- принятие решений о стимулировании резервистов (выбор наиболее успешных работников, определение методов и объемов стимулирования);
- внесение предложений по корректировке состава Управленческого кадрового резерва и др.

В состав комиссии, как правило, входят заместители генерального директора, директор по направлению деятельности и руководитель структурного подразделения.

По итогам заседания комиссии оформляется протокол, на основании которого отдел персонала подготавливает проект приказа для реализации решений комиссии [21].

На предприятии также разработаны документы, входящие в процесс кадрового резерва, такие как анкета кандидата в кадровый резерв, индивидуальный план развития кандидата и график работы с кадровым резервом.

В анкете кандидата указывается следующая информация:

- Фамилия, Имя, Отчество и дата рождения кандидата;
- контактные данные (телефон и электронная почта);
- название организации, должность и подразделение;
- дата начала работы в организации;
- общий стаж работы в отрасли;

- образование. Указывается дата окончания, наименование учебного заведения и специальность;
- повышение квалификации, прохождение курсов по специальности;
- участие в каких-либо проектах, которые проходили в предшествующие два года. В данном пункте указывается название проекта, достигнутый результат и личный вклад кандидата;
- опыт работы (дата начала и окончания работы, наименование организации и основные должностные обязанности). В данном пункте, перечисление необходимо осуществлять с последнего места работы.
- знание языков и степень их владения;
- владение информационными технологиями, то есть указывается умение использования персонального компьютера, определенных программ и степень владения данными средствами;
- заключительным аспектом отмечаются личные качества кандидата и его ключевые навыки.

В конце каждой анкеты указывается согласие кандидата на обработку персональных данных, указанных в анкете и их дальнейшее использование организацией.

Приказом от 18 ноября 2019 № 2230 были разработаны компетенции, на основе которых составляется индивидуальный план развития каждого кандидата. В данном документе содержатся следующие компетенции:

1. Бизнес-мышление.
 - Системный подход. Сотрудник проводит комплексный анализ ситуации, при принятии решений учитывает полный спектр факторов и взаимосвязей, оказывающих влияние на результат;
 - Ориентация на развитие бизнеса. Рассматриваются варианты развития бизнес-ситуации в долгосрочной перспективе с учетом особенностей рынка, конкурентной среды, клиентов, партнеров, продуктов

или услуг. Разрабатываются планы, направленные на долгосрочное развитие бизнеса.

- Получение экономической выгоды. Сотрудник принимает экономически обоснованные решения и просчитывает финансовую выгоду каждого принимаемого решения.

2. Готовность к изменениям.

- Отношение к изменениям. Сотрудник положительно относится к новому, поддерживает проводимые в организации изменения, реализует нововведения в работе;

- Способность действовать в условиях неопределенности. Гибкая реакция на изменения ситуаций, оперативное подстраивание деятельности с учетом новых обстоятельств, а также сохранение активности и эффективности в условиях неопределенности.

- Вариативность и открытость новому. Изучение новых технологий и практики в сфере деятельности сотрудника, адаптация и внедрение данных для повышения эффективности и качества работы подразделения и организации в целом.

3. Ориентация на результат.

- Формирование целей. В каждой ситуации сотрудник определяет какой результат должен быть достигнут, а также выделяет измеримые критерии успеха и устанавливает для себя и других высокую планку целевых показателей;

- Преодоление препятствий и способность действовать в условиях неопределенности. При возникновении трудностей, сотрудник активно ищет методы, которые позволят достичь определенную цель, вкладывает усилия и энергию для достижения наилучшего результата;

- Ответственность. Сотрудник берет на себя ответственность за полученные результаты работы, признает допущенные ошибки и предлагает способы улучшения результата в будущем.

4. Эффективная коммуникация.

- Построение отношений. Целенаправленное инициирование и развитие отношений с коллегами, клиентами, партнерами и др. Поддержание и развитие отношений, необходимых для бизнеса;

- Влияние. Уверенное предоставление своей точки зрения, при продвижении позиции предоставление выгоды решений с технической и экономической точки зрения, апеллирование к общим интересам, использование различных переговорных техник;

5. Лидерство.

- Организация деятельности. Четкая организация деятельности команды, вовлечение других сотрудников в работу, организация информационного обмена в коллективе, обеспечение согласования действий в команде. Определение идей членов команды, обсуждение и учет данных идей при формировании итогового решения;

- Построение эффективных команд. Выстраивание эффективных взаимоотношений в команде, формирование и поддержание мотивации, использование индивидуального подхода к каждому сотруднику, а также удержание высокого уровня вовлеченности коллектива на протяжении всего процесса решения поставленных задач.

6. Работа в команде.

- Ориентация на командный результат. Сотрудник ставит в приоритет достижение общекомандных целей;

- Сотрудничество. Сотрудник поддерживает доброжелательные и уважительные отношения в команде, относится ко всем ее членам одинаково уважительно, не позволяет пренебрежительное отношение к людям даже в эмоционально напряженных ситуациях [23].

Индивидуальный план развития кандидата содержит в себе следующую информацию:

1. Личные данные работника. К таким данным относят ФИО, должность, подразделение.

2. Период выполнения данного индивидуального плана развития кандидата, ФИО и должность наставника на период выполнения данного плана, а также необходимые компетенции для развития, которые были выявлены в процессе оценки кандидата.

3. Карьерный шаг. В данном разделе указывается предыдущая должность, текущая должность и позиция в кадровый резерв с соответствующими сроками назначения и окончания.

4. В заключительном разделе подробно указываются компетенции для развития. Данные компетенции описываются по нескольким характеристикам:

- Определенная компетенция. Согласно модели компетенций указывается над каким поведением должен работать кандидат.

- Цель развития компетенции. К какому эффекту должно привести развитие навыка.

- Длительность по развитию компетенции. Указывается вид деятельности (узнать, сделать, пройти обучение, разработать проект, скорректировать и т.д.), на какой индикатор направлено развитие, конкретные шаги для осуществления развития данной компетенции и временной период.

- Ожидаемый результат по каждому шагу плана индивидуального развития.

- Ресурсы. Чья поддержка необходима, кто и каким образом может помочь.

- Достигнутый результат. Указывается факт достигнутого результата, с приложением дополнительные материалы, презентации, проекты.

В конце каждого индивидуального плана развития сотрудника составляется таблица по оценке уровня усвояемости материала по каждой компетенции наставником сотрудника. В данной таблице содержатся следующие данные:

- Название компетенции или области развития кандидата.
- Самооценка. В данном пункте сотрудник оценивает степень усвояемости изученного им материала по пятибалльной шкале.
- Оценка наставника. В данном пункте наставник оценивает степень усвоения материала сотрудником также по пятибалльной шкале.
- Заключение наставника. В данном пункте наставник отмечает успехи кандидата и что не полностью удалось реализовать по каждой из необходимых компетенций.

В качестве примера, можно привести развитие такой компетенции как «Работа в команде». Целью развития данной компетенции является разработка и внедрение долгосрочной стратегии, организация текущей деятельности. В качестве деятельности по развитию компетенции выделяют:

- Изучение и организация построения эффективных команд;
- Прохождение обучения по теме «Лидерство и формирование результативной команды»;
- Изучение литературы, выделяя наиболее эффективные методы формирования команд.

В процессе анализа системы управления кадровым резервом на предприятии было проведено глубинное интервью с руководителем группы развития отдела персонала (приложение В).

На вопрос, о том, как выгладит структура построения системы управления кадровым резервом на предприятии, был получен следующий ответ:

«Структура построения системы управления кадровым резервом на предприятии состоит из семи этапов. На первом этапе определяется цель и назначение создания кадрового резерва. Далее определяются акценты, на которые стоит обратить внимание при формировании кадрового резерва. Затем определяется уровень формирования кадрового резерва. Это может быть как один определенный, так и несколько уровней. На четвертом этапе

производится анкетирование, тестирование кандидатов, а также Assessment Center и затем, по итогу проведенной оценки, издается приказ о кадровом резерве. На следующем этапе разрабатываются индивидуальные планы развития кандидатов кадрового резерва, в соответствии с которыми производит обучение и развитие кандидатов. На шестом этапе происходит назначение на должность кандидата. Заключительным этапом является анализ состояния кадрового резерва на предприятии.»

На вопрос, о том, что относится к акцентам, на которые необходимо обращать внимание при формировании кадрового резерва, был получен следующий ответ:

«В качестве акцентов на предприятии выделяют следующие:

- Позиции, где сотрудник предпенсионного или пенсионного возраста;*
- Молодые руководители от 30 до 45 лет, которые соответствуют своей позиции и не состоят в кадровом резерве;*
- Частая смена руководства на определенной позиции;*
- Число резервистов должно быть управляемым, то есть от 1 до 3 на каждую должность руководителя и др.»*

На вопрос, о том как происходит отбор кандидатов в управленческий кадровый резерв на предприятии, был получен следующий ответ:

«Отбор кандидатов также происходит в несколько этапов. На первом этапе происходит анкетирование. Кандидаты заполняют анкеты на участие в отборе, и затем производится анализ данных анкет. На втором этапе осуществляется онлайн-тестирование при помощи сервисов «Talen Q» и «Академия Ростеха». На третьем этапе осуществляется Assessment Center, то есть очное проведение деловой игры. В заключении по итогу проведенной оценки, издается приказ о кадровом резерве.»

На вопрос, что подразумевается под назначением на должность и анализом состояния кадрового резерва, был получен следующий ответ:

«Под назначением на должность и анализом состояния кадрового резерва понимается мониторинг движения кадрового резерва. Данный мониторинг состоит из двух составляющих:

- 1. Анализ текучести персонала. Анализируются проблемные должности, цикличность увольнений и т.п.;*
- 2. Проведение социально-психологических исследований, в процессе которых происходит составление социально-психологического портрета каждого сотрудника.*

Таким образом, анализ данного мониторинга позволит спрогнозировать передвижения персонала.»

В соответствии с проведенным анализом системы управления кадровым резервом АО «Радиозавод» были выявлены преимущества и недостатки. Среди преимуществ можно выделить следующие:

1. Разработан локальный нормативно-правовой акт, позволяющий изучить цели, факторы, задачи и другие аспекты процесса кадрового резерва, а также дополнительные документы, позволяющие произвести отбор и развитие кандидатов в кадровый резерв.
2. Структурирован процесс формирования системы управления кадрового резерва на предприятии.
3. Разработаны компетенции, на основе которых составляется индивидуальный план развития каждого кандидата.

Среди недостатков системы управления кадровым резервом на предприятии можно выделить следующие:

1. Преобладает невозможность сравнения кандидатов при выборе лучшего из представленного числа кандидатов.
2. Отсутствие ряда документов, позволяющих повысить эффективность формирования системы управления кадровым резервом на предприятии, таких как:
 - документ, позволяющий рекомендовать определенного кандидата на управленческую должность;

– документ, позволяющего контролировать процесс формирования кадрового резерва.

3. Отсутствие анализа деятельности сотрудника на рабочем месте.

С целью совершенствования системы управления кадровым резервом на предприятии разработано ряд рекомендаций, позволяющие улучшить систему работы кадрового резерва на предприятии.

На предприятии необходима разработка документа, который позволит выполнить сравнительную характеристику нескольких сотрудников и выбрать из представленного числа кандидатов наиболее подходящего для управляющей должности.

В качестве данного документа, возможно разработка оценочного листа, образец формы которого находится в приложении Г.

При помощи данной формы возможно сравнение нескольких сотрудников по результатам пройденных оценочных средств, результаты которых будут соотнесены с бальной системой, позволяющей сравнить показатели оценки. В таком случае, бальная система оценки может выглядеть следующим образом:

0 – неудовлетворительный результат.

1 – крайне малый результат.

2 – низкий результат.

3 – недостаточная выраженность для успешной профессиональной деятельности.

4 – соответствие уровня развития качества требованиям актуальной деятельности.

5 – хороший результат.

6 – высокий результат.

7 – самый высокий результат.

На предприятии, при отборе кандидатов существует возможность рекомендации сотрудника на включение в кадровый резерв. Как правило, данная рекомендация заполняется в свободной форме и возникает проблема

отсутствия необходимой информации для включения сотрудника в кадровый резерв. Регламентированная форма документа рекомендации для включения в кадровый резерв позволит избежать данной проблемы. Форма данного документа находится в приложении Д. В данной форме содержится основная информация о кандидате, его профессиональные достижения и дополнительная информация.

В процессе формирования системы управленческого кадрового резерва немало важен контроль над соблюдением последовательного выполнения всех этапов формирования кадрового резерва. Также могут возникать ситуации, при которых необходимо зафиксировать необходимую информацию для дальнейшего формирования кадрового резерва на предприятии.

Для контроля над соблюдением последовательного выполнения всех этапов формирования кадрового резерва рекомендуется разработать документ, позволяющий контролировать степень выполнения каждого этапа формирования кадрового резерва и, при необходимости, вносить какие-либо примечания к каждому этапу формирования кадрового резерва. Образец данного документа находится в приложении Е.

Анализ деятельности сотрудника на рабочем месте и выполнение им своих обязанностей, возможно произвести при помощи метода «360 градусов». Целью данного метода является получение всесторонней оценки кандидата. Источником необходимой информации в данном случае являются коллеги, руководители, а также подчиненные кандидата. Преимуществом данного метода является получение информации о личных качествах и выполнении должностных обязанностей на основе мнения окружающих людей на предприятии. Данный метод позволяет получить многостороннюю и объективную информацию о кандидате.

При прохождении основных, уже существующих оценочных средств на предприятии самим кандидатом существует возможность завышения оценки кандидатом своих личных качеств и выполнения должностных обязанностей.

Данный метод позволяет исключить данную проблему, что способствует получению более достоверной информации о кандидате.

При использовании данного метода необходимо определить число сотрудников, которые непосредственно взаимосвязаны с деятельностью кандидата на предприятии. Как правило, число сотрудников, оценивающих кандидата в кадровый резерв не должно превышать 25 человек.

Оценка кандидата методом «360 градусов» происходит при помощи раздачи оценочных листов каждому сотруднику, который непосредственно связан с выполнением должностных обязанностей кандидата. Образец формы оценочного листа находится в приложении Ж. Согласно данной форме, оценка кандидату выставляется по возрастающей бальной шкале, то есть 1 – очень низкий уровень владения компетенцией, 5 – очень высокий уровень владения компетенцией [24, с. 350].

Таким образом, по главе можно сделать следующие выводы:

1. Для отбора кандидатов в кадровый резерв на предприятии АО «Радиозавод» существуют определенные требования, на основании которых происходит непосредственный отбор кандидатов.

2. Работа с кадровым резервом происходит при регулярном участии комиссии, состав которой утверждается приказом генерального директора.

3. В соответствии с проведенным анализом системы управления кадровым резервом АО «Радиозавод» были выявлены преимущества и недостатки, в связи с которыми, были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления кадровым резервом на предприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время внешняя среда организации обусловлена быстро изменяющимися условиями. В данных обстоятельствах наибольшее преимущество и конкурентоспособность имеют те организации, которые имеют наиболее качественный кадровый потенциал в своей системе деятельности.

Создание эффективного кадрового резерва в организации позволяет в достаточной степени снизить затраты на подбор персонала на вакантную должность, а также на различные аспекты вступления нового сотрудника на нее.

Кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

В настоящее время, Акционерное общество «Радиозавод» является одним из передовых предприятий в городе Пенза, а также одним из крупнейших заводов, как в Пензе, так и в России, занимающихся производством автоматизированных комплексов и систем управления специального назначения в интересах Министерства обороны РФ и других силовых ведомств.

Свою деятельность АО «Радиозавод» осуществляет с 1959г. За такой большой срок деятельности, предприятие набрало достаточный большой опыт работы, что позволило ему стать крупнейшим заводом в городе Пенза с численностью более 2300 человек.

В каждой организации необходимым документом для эффективной работы предприятия является «Правила внутреннего трудового распорядка» организации. Правила внутреннего трудового распорядка на предприятии АО «Радиозавод» способствуют укреплению трудовой дисциплины, рациональному использованию рабочего времени, формированию

коллектива работников обладающих необходимыми профессиональными качествами и организующих свою работу в соответствии с нормами трудового законодательства Российской Федерации, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами и требованиями должностных инструкций.

В процессе анализа работы предприятия АО «Радиозавод», были получены данные о составе отдела. Согласно полученным данным, отдел персонала на предприятии является женским коллективом с численностью 12 человек.

Согласно положению о работе с управленческим кадровым резервом АО «Радиозавод», под управленческим кадровым резервом понимают группу высокопрофессиональных и перспективных работников предприятия, обладающих необходимой квалификацией и личными качествами для занятия руководящих должностей в системе управления предприятия.

На предприятии также разработаны документы, входящие в процесс кадрового резерва, такие как анкета кандидата в кадровый резерв, индивидуальный план развития кандидата и график работы с кадровым резервом, а также ряд компетенций, которыми руководствуются руководители структурных подразделений при создании индивидуального плана развития каждого из кандидатов в кадровый резерв.

Структура построения системы управления кадровым резервом на предприятии состоит из семи этапов. На первом этапе определяется цель и назначение создания кадрового резерва. Далее определяются акценты, на которые стоит обратить внимание при формировании кадрового резерва. Затем определяется уровень формирования кадрового резерва. Это может быть как один определенный, так и несколько уровней. На четвертом этапе производится анкетирование, тестирование кандидатов, а также Assessment Center и затем, по итогу проведенной оценки, издается приказ о кадровом резерве. На следующем этапе разрабатываются индивидуальные планы развития кандидатов кадрового резерва, в соответствии с которыми

производит обучение и развитие кандидатов. На шестом этапе происходит назначение на должность кандидата. Заключительным этапом является анализ состояния кадрового резерва на предприятии.

В соответствии с проведенным анализом системы управления кадровым резервом АО «Радиозавод» были выявлены преимущества и недостатки. Среди преимуществ можно выделить следующие:

- разработан локальный нормативно-правовой акт, позволяющий изучить цели, факторы, задачи и другие аспекты процесса кадрового резерва, а также дополнительные документы, позволяющие произвести отбор и развитие кандидатов в кадровый резерв;
- структурирован процесс формирования системы управления кадрового резерва на предприятии;
- разработаны компетенции, на основе которых составляется индивидуальный план развития каждого кандидата.

Также в системе управления кадровым резервом на предприятии были выявлены следующие недостатки, требующие совершенствования:

- преобладает невозможность сравнения кандидатов при выборе лучшего из представленного числа кандидатов;
- отсутствие ряда документов, позволяющих повысить эффективность формирования системы управления кадровым резервом на предприятии;
- отсутствие анализа деятельности сотрудника на рабочем месте.

С целью совершенствования системы управления кадровым резервом на предприятии были разработаны следующие рекомендации:

1. Разработка документа, который позволит выполнить сравнительную характеристику нескольких сотрудников и выбрать из представленного числа кандидатов наиболее подходящего для управляющей должности.
2. Разработка регламентированной формы документа рекомендации для включения в кадровый резерв.

3. Разработка документа, позволяющего контролировать степень выполнения каждого этапа формирования кадрового резерва.

4. Включение в список оценочных средств анализа деятельности сотрудника на рабочем месте и выполнение им своих обязанностей, при помощи метода «360 градусов».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Брюхина, В. А. Кадровый резерв предприятия: понятие и отбор / В. А. Брюхина, Г. Б. Кошарная // Беларусь - 2030: государство, бизнес, наука, образование : Материалы VI Международной научной конференции. – Минск: Белорусский государственный университет, 2019. – С. 296-298.
2. Воденко, К. В. Управление персоналом : учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.] ; под. ред. К. В. Воденко. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К ; Ростов-на-Дону : Наука-Спектр, 2019. - 374 с.
3. Гегечкори, О. Н. Формирование кадрового резерва как инструмент управления карьерой / О. Н. Гегечкори, О. В. Згерская // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. – 2019. – № 4(50). – С. 17-21.
4. Гогина, Е. А. Формирование кадрового резерва в организации / Е. А. Гогина, А. Ю. Товстошкур // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы : Материалы международной молодежной научно-практической конференции – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2018. – С. 103-107.
5. Гриненко Т. Г. Кадровый резерв как инструмент управления преемственностью в организации / Т. Г. Гриненко, Н. А. Нижегородцева // Евразийский союз ученых.– 2017г. – № 12-2 (45). – С. 26-31.
6. Гужина, Г. Н. Проблема формирования кадрового резерва в организации / Г. Н. Гужина, А. А. Гужин // Инновационное развитие социально-экономических систем: условия, результаты и возможности : материалы VI международной научно-практической конференции, Орехово-Зуево, 05 июня 2018 года / Государственный гуманитарно-технологический университет. – Орехово-Зуево: Государственный гуманитарно-технологический университет, 2018. – С. 69-74.

7. Должностная инструкция начальника отдела кадров АО «Радиозавод», введена 01.03.2020.
8. Должностная инструкция специалиста 1 категории АО «Радиозавод» введена 01.03.2020.
9. Иванов, Ю. О. Кадровый резерв - основа кадрового потенциала организации / Ю. О. Иванов, О. Е. Стеклова // Вестник Ульяновского государственного технического университета. – 2017. – № 4(80). – С. 62-64.
10. Карташева, О. А. Плановое формирование кадрового резерва: сущность и значение для эффективного управления профессиональной карьерой сотрудников / О. А. Карташева, Ю. О. Малышева, А. А. Черяхчиева // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 1(30). – С. 79-83.
11. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 440 с.
12. Кочетков, В. О. Формирование системы кадрового резерва как важнейшее направление реализации кадровой политики организации / В. О. Кочетков, С. А. Ризакулиев // Системные технологии. – 2018. – № 1(26). – С. 39-43.
13. Кулемин, А. А. Кадровый резерв как эффективное кадровое решение в розничной торговле / А. А. Кулемин // Научные исследования: теория, методика и практика. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью "Центр научного сотрудничества "Интерактив плюс", 2017. – С. 240-244.
14. Кузнецова, М. Е. Анализ и оценка эффективности формирования кадрового резерва в банке / М. Е. Кузнецова // Интернет-журнал Науковедение. – 2017. – Т. 9. – № 2. – С. 32.
15. Матвеечев, А. С. Модель эффективного кадрового резерва на основе оценки персонала / А. С. Матвеечев // Формула HR-решений сложных проблем и генерации гениальных идей: Сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе. – Белгород: Издательский дом "Белгород", 2017. – С. 231-240.

16. Назарчук, С. В. Место кадрового резерва в реализации кадровой политики организации / С. В. Назарчук, А. В. Кириллов // Новое поколение. – 2017. – № 13. – С. 77-81.
17. Организационная структура АО «Радиозавод» утверждена приказом от 01.04.2021 №145.
18. Официальный сайт АО «Радиозавод» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://penza-radiozavod.ru/o-kompanii/>
19. Официальный сайт холдинга АО «Росэлектроника» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ruselectronics.ru/holding/about/>
20. Положение о персонале АО «Радиозавод» введено 01.03.2020.
21. Положение о работе с кадровым резервом АО «Радиозавод» утверждено приказом генерального директора от 15.07.20 №1427.
22. Правила внутреннего трудового распорядка АО «Радиозавод» утверждены приказом генерального директора от 29.10.2020 №2423.
23. Приказ об утверждении компетенций от 18 ноября 2019 года №2230 АО «Радиозавод».
24. Рожкова, В. Е. Метод "360 градусов" как современный метод аттестации персонала / В. Е. Рожкова, А. В. Шампанова // Экономика, управление и право: инновационное решение проблем : сборник статей победителей VIII Международной научно-практической конференции: в 3 частях. – Пенза: "Наука и Просвещение". – 2017. – С. 349-351.
25. Самбурский, С. Т. Методические аспекты формирования кадрового резерва предприятия / С. Т. Самбурский // Современные технологии управления персоналом : Сборник трудов V Международной научно-практической конференции. Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2018. – С. 463-466.
26. Султанова, Р. Ю. Формирование кадрового резерва в компаниях / Р. Ю. Султанова // Сборник избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ "Нацразвитие". – Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального

образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2019. – С. 91-92.

27. Тыжнева, А. А. Работа с кадровым резервом в рамках кадровой деятельности организации / А. А. Тыжнева, О. Ю. Чуркина // Новое поколение. – 2017. – № 13. – С. 208-212.

28. Фокин, К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика : монография / К.Б. Фокин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 277 с.

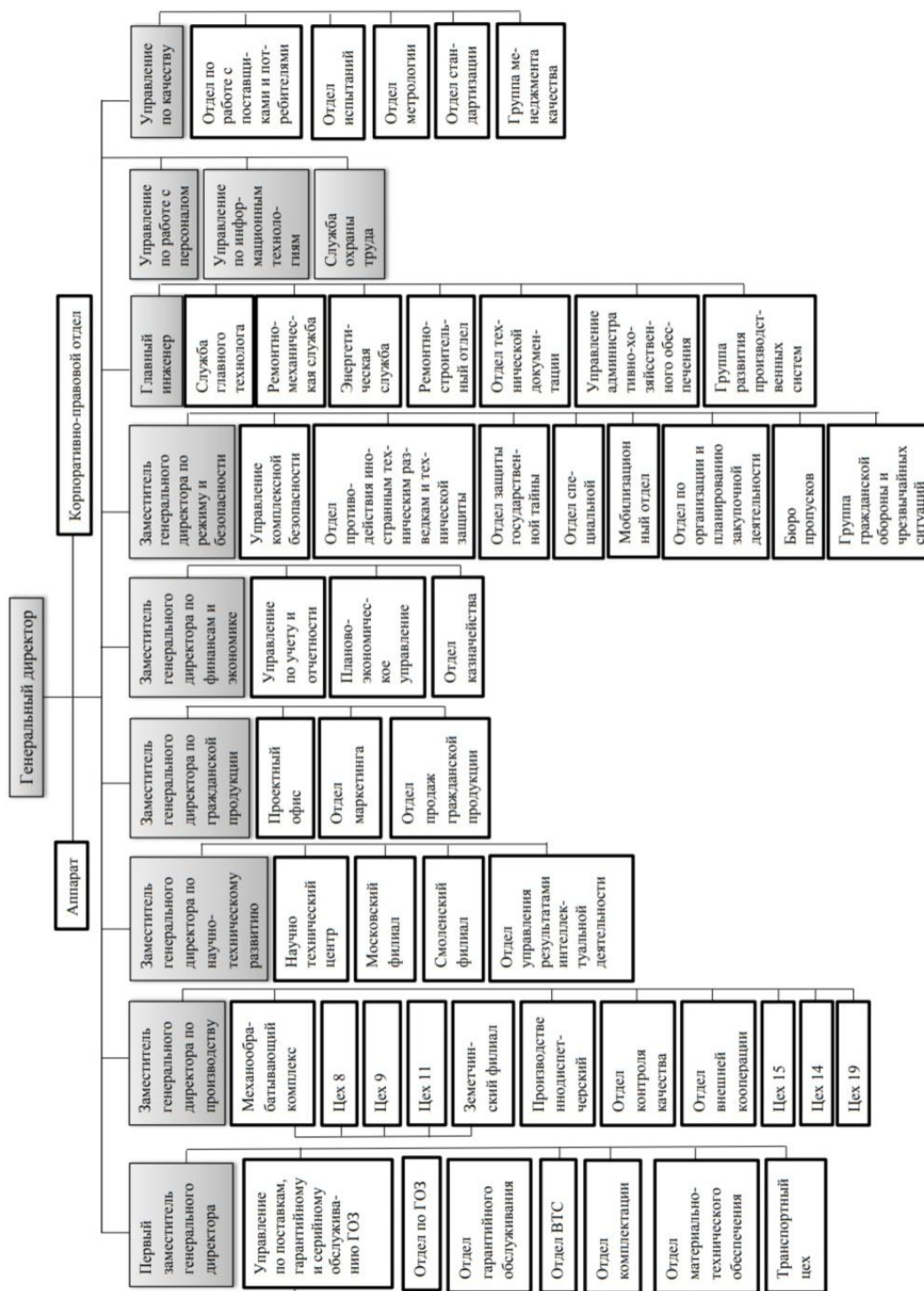
29. Чуланова, О. Л. Технологии кадрового менеджмента : учебник / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 492 с.

30. Шилов, М. А. Управление кадровым резервом как условие прогрессивного развития и кадровой безопасности организации: коммуникативный аспект / М. А. Шилов // Евразийская экономическая конференция : сборник статей II Международной научно-практической конференции, Пенза, 23 мая 2018 года / Ответственный редактор Гуляев Герман Юрьевич. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2018. – С. 26-29.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура АО «Радиозавод».



Организационная структура отдела персонала АО «Радиозавод».



Вопросы для глубинного интервью

1. Есть ли на предприятии локальные нормативно-правовые документы, определяющие управленческий кадровый резерв и устанавливающие порядок его формирования на предприятии?
2. Как выглядит структура построения системы управления кадровым резервом на предприятии
3. В структуре построения системы управления кадровым резервом были отмечены акценты, на которые необходимо обращать внимание при формировании кадрового резерва. Что относится к данным акцентам?
4. Как происходит отбор кандидатов в управленческий кадровый резерв на предприятии?
5. Что подразумевается под назначением на должность и анализом состояния кадрового резерва?

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Форма оценочного листа для сравнения нескольких сотрудников.

Метод оценки кандидата ФИО кандидата в кадровый резерв	1. Сотрудник	2. Сотрудник	3. Сотрудник	Примечания
1.				
2.				
3.				

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Форма рекомендации на включение сотрудника в кадровый резерв.

Рекомендация на включение кандидата в управленческий кадровый резерв

(ФИО, должность кандидата)

Рекомендуется на включение в управленческий кадровый резерв на должность:

Дата рождения: _____

Опыт работы: _____

Краткая характеристика кандидата (производственные достижения):

Дополнительная информация: _____

(должность руководителя,
заполняющего бланк)

(Подпись, дата)

(И.О. Фамилия)

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Бланк контроля формирования управленческого кадрового резерва.

Этапы формирования управленческого кадрового резерва	Степень выполнения этапа	Примечания
1. Определение цели и назначения формирования кадрового резерва		
2. Определение акцентов, на которые необходимо обратить внимание при формировании кадрового резерва		
3. Определение уровня формирования кадрового резерва		
4. Определение критериев и требований для отбора кандидатов		
5. Назначение ответственного за формирование кадрового резерва		
6. Формирование бюджета		
7. Этапы отбора:		
Анкетирование		
Тестирование		
Assessment Center		
Издание приказа о кадровом резерве		
8. Создание индивидуальных планов развития сотрудников и осуществление данных планов		
9. Назначение на должность кандидата		

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Образец формы оценочного листа метода «360 градусов» для включения кандидата в управленческий кадровый резерв.

№	Вопрос	Ответы				
		1	2	3	4	5
1	Сотрудник проводит комплексный анализ ситуации, при принятии решений учитывает полный спектр факторов и взаимосвязей, оказывающих влияние на результат					
2	Рассматриваются варианты развития бизнес-ситуации в долгосрочной перспективе с учетом особенностей рынка, конкурентной среды, клиентов, партнеров, продуктов или услуг.					
3	Сотрудник принимает экономически обоснованные решения и просчитывает финансовую выгоду каждого принимаемого решения.					
4	Сотрудник положительно относится к новому, поддерживает проводимые в организации изменения, реализует нововведения в работе;					
5	Гибкая реакция на изменения ситуаций, оперативное подстраивание деятельности с учетом новых обстоятельств, а также сохранение активности и эффективности в условиях неопределенности.					
6	Изучение новых технологий и практики в сфере деятельности сотрудника, адаптация и внедрение данных для повышения эффективности и качества работы подразделения и организации в целом					
7	В каждой ситуации сотрудник определяет какой результат должен быть достигнут, а также выделяет измеримые критерии успеха и устанавливает для себя и других высокую планку целевых показателей					
8	При возникновении трудностей, сотрудник активно ищет методы, которые позволят достичь определенную цель, вкладывает усилия и энергию для достижения наилучшего результата					
9	Сотрудник берет на себя ответственность за полученные результаты работы, признает допущенные ошибки и предлагает способы улучшения результата в будущем					
10	Целенаправленное инициирование и развитие отношений с коллегами, клиентами, партнерами и др.					
11	Уверенное предоставление своей точки зрения, апеллирование к общим интересам, использование различных переговорных техник					
12	Четкая организация деятельности команды, вовлечение других сотрудников в работу, организация информационного обмена в коллективе, обеспечение согласования действий в команде					
13	Выстраивание эффективных взаимоотношений в команде, формирование и поддержание мотивации, использование индивидуального подхода к каждому сотруднику, а также удержание высокого уровня вовлеченности коллектива на протяжении всего процесса решения поставленных задач.					
14	Сотрудник ставит в приоритет достижение общекомандных целей					
15	Сотрудник поддерживает доброжелательные и уважительные отношения в команде, относится ко всем ее членам одинаково уважительно, не позволяет пренебрежительное отношение к людям даже в эмоционально напряженных ситуациях					

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 30 наименований.
Рисунков 6, таблиц 2 штуки.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«14» июня 2021 г.

Лагутова О.В.