



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

**Факультет заочного обучения и дистанционных образовательных
технологий**

**ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ
РЕЗЕРВОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Выпускная квалификационная работа
по направлению бакалавриат 38.03.02 Менеджмент,
Направленность «Управление человеческими ресурсами»**

Выполнил:

студент группы ЗФ-411/112-4-1Мг
Просин Сергей Валентинович

Проверка на объем заимствований:
_____ % авторского текста

Научный руководитель:

к.пед.н., доцент,
Корнеев Дмитрий Николаевич

Работа _____ к защите
рекомендована/не рекомендована

« ____ » _____ 2017 г.
декан факультета

_____ Е.И. Иголкина

Челябинск
2017

Аннотация

Тема: «Формирование и управление кадровым резервом организации»

Объём дипломной работы 92 страницы, на которых размещены 14 рисунков и 28 таблиц. При написании диплома использовалось 45 источника.

Ключевые слова: кадровый резерв, управление, формирование и расчет резерва.

Объектом исследования при написании работы послужил процесс обучения в ГБОУ СПО (ССУЗ) «Миасском педагогическом колледже».

Предметом исследования работы стала, деятельность муниципального предприятия в области управления персоналом.

В дипломную работу входит введение, две главы, два вывода по написанным главам, итоговое заключение.

Во введении раскрывается актуальность исследования по выбранному направлению, ставится проблема, цель и задачи исследования, определяются объект, предмет научных поисков, формулируется гипотеза, ставятся цель и задачи, указывается методологическая база исследования, его теоретическая, практическая значимости.

В главе первой предложено теоретическое обоснование проблемы формирования кадрового резерва, раскрыто понятие «кадрового резерва» на примере одного предприятия ООО «Уралстройсталь», перечислены способы формирования кадрового резерва.

В выводе по ней подводятся итоги по изучению теоретического материала.

В главе второй осуществляется опытно-практическая работа, в которой идет численная постановка кадрового резерва, тактический и оперативный состав резерва. В главу входит постановка задач, цели практической работы, выявление проблем, влияющих на эффективность системы управления кадровым резервом и предложение мероприятий по их устранению.

В выводе по ней описывается значимость полученных результатов.

Заключение посвящено основным выводам и предложениям по внедрению

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

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ОРГАНИЗАЦИИ	9
1.1. Сущность, понятие, принципы формирования и виды кадрового резерва в организации	9
1.2. Методы управления кадровым резервом в организации.....	18
1.3. Пути совершенствования управления кадровым резервом в организации	31
Выводы по первой главе	35
2. ИССЛЕДОВАНИЕ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ООО «УРАЛСТРОЙСТАЛЬ».....	36
2.1. Организационная характеристика предприятия	36
2.2. Исследование системы управления кадровым резервом предприятия	38
2.3. Разработка проекта мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь» и оценка их эффективности	58
2.4. Социально-экономическая эффективность мероприятий.....	75
Выводы по второй главе	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
ГЛОСАРИЙ.....	86
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	89
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	92

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена тем, что в связи с современным состоянием рынка труда в России, а именно с увеличивающейся нехваткой талантливых и высокопрофессиональных руководителей и специалистов, проблеме формирования кадрового резерва отводится особое внимание в среде ученых и практиков в области управления персоналом.

Наличие кадрового резерва в организации должно максимально удовлетворять ее потребности в замещении должностных позиций менеджеров различного уровня. Однако, в деятельности конкретных промышленных предприятий так происходит далеко не всегда, что влияет на эффективность кадрового состава и снижает трудовые показатели деятельности предприятия.

Подготовка кадрового резерва является стратегическим приоритетом для большинства развивающихся компаний. Наличие компетентных, подготовленных специалистов, готовых к продвижению на ключевые для организации должности, гарантируют кадровую безопасность бизнеса и уверенность в завтрашнем дне.

Учитывая масштаб и сложность задачи, работа по созданию кадрового резерва требует от HR-менеджера комплексного подхода и тщательного планирования. Неверно определенная последовательность действий в работе с резервом или пропуск важного этапа ставит под угрозу качество и результативность всей работы.

Таким образом, сложность и многообразие проблем управления кадровым резервом на предприятии определяют актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Формирование системы управления кадровым резервом руководителей структурных подразделений и предприятий в межотраслевом аспекте рассматривалась применительно к современным условиям хозяйствования такими видными учеными, как Р.А. Баткаев, Н.А. Волгин, Л.М. Гатовский, Я.И. Гомберг, Б.М. Генкин, Е.И. Налустин, М.В. Карлова, Д.Н. Карпухин, Ю.П. Кокин, А.А. Никифорова, Г.Э. Слезингер, Т.Н. Шатова, С.А. Шапиро, С.И. Шкурко, Р.А. Яковлев. Благодаря их научным трудам и богатому опыту формирования

кадрового резерва, современные российские организации могут эффективно управлять своими кадрами.

Проблема исследования заключается в поиске оптимальной системы управления кадровым резервом влияющей на эффективную деятельность промышленного предприятия.

Актуальность, противоречие и проблема исследования обусловили выбор темы **темы квалификационной работы**: Формирование и управление кадровым резервом организации.

Цель исследования: исследование системы управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь» и разработка проекта мероприятий по ее совершенствованию.

Объект исследования – деятельность муниципального предприятия в области управления персоналом.

Предмет исследования - управление кадровым резервом.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд **задачи**:

1. Исследовать теоретические аспекты управления кадровым резервом на предприятии;
2. Дать общую характеристику организации и рассмотреть кадровый состав предприятия;
3. Проанализировать систему управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь»;
4. Выявить проблемы в системе управления кадровым резервом предприятия;
5. Разработать проект по совершенствованию системы управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь» и рассчитать их эффективность.

Методологической основой исследования явились работы отечественных и зарубежных авторов по вопросам формирования кадрового резерва, использования общенаучных методов эмпирического исследования. В качестве частных в работе применялись методы сравнения, классификация, статистические и экономико-математические методы.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые и законодательные акты Российской Федерации, статистические данные предприятий, результаты экспертных опросов, публикации в средствах массовой информации.

Практическая значимость исследовательской работы заключается в повышении эффективности работы предприятий промышленности при использовании предложенных разработок. Выводы и обобщения, содержащиеся в исследовании, направлены на дальнейшее развитие теоретической базы при решении вопросов эффективного формирования кадрового резерва.

Методы исследования: в нашей работе мы использовали метод изучения теоретической литературы, анализ, синтез, анкетирование, опрос, наблюдение.

База исследования: общество с ограниченной ответственностью «Уралстройсталь».

Юридический адрес: 455038, Челябинская область, город Магнитогорск, проспект Карла Маркса, 143-1

ИНН 7446058040

КПП 745601001

Дата постановки на учёт 18 июня 2010 г. Налоговый орган Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 17 по Челябинской области

Структура работы включает в себя введение, три главы, заключение, библиографический список и приложения.

В первой главе работы рассматриваются теоретические аспекты управления кадровым резервом: понятие, сущность. В этом разделе уделено внимание целям и принципам формирования кадрового резерва, отражена роль оценки персонала в формировании кадрового резерва, а также рассмотрены методы управления кадровым резервом и показатели эффективности.

Вторая глава посвящена анализу системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь». Выделены особенности работы с резервом и порядок подготовки работников включенных в кадровый резерв, выявлены проблемы в системе управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь».

В третьей главе предлагаются мероприятия по совершенствованию

управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь», проведен расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Глава 1. Теоретические и методологические основы управления кадровым резервом в организации

1.1. Сущность, понятие, принципы формирования и виды кадрового резерва в организации

В современных условиях искусство управления людьми становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и стабильность их предпринимательского успеха. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия. Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров.

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

Дословно «резерв» переводится с латинского как «сберегаю» и означает запас чего-либо на случай надобности или источник, откуда черпаются новые средства и силы. К настоящему времени не выработано единой трактовки понятия «кадровый резерв». Ряд исследователей ограничиваются общей формулировкой данного понятия [4, С. 83].

Под резервом, Е.А. Лановенко понимает потенциально активную и подготовленную часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности [5, С. 18].

Кадровый резерв - это высокопотенциальные сотрудники предприятия, планируемые для горизонтального и вертикального перемещения на конкретные должности [6, С. 67].

Кадровый резерв - выделение потенциально успешных работников, занесение сведений в банк данных и дальнейшую их подготовку к занятию конкретной должности [7, С. 102].

Кадровый резерв организации – одно из важнейших условий ее конкурентоспособности, гарантия ее кадровой безопасности. Наличие в организации талантливых, обученных и компетентных специалистов, готовых в любой момент к продвижению по службе на освободившееся место и к быстрой адаптации на новом месте работы, является одним из признаков правильного руководства организацией, свидетельством эффективной кадровой политики, результатом систематического обучения и мотивации всех сотрудников.

По определению Т.Ю. Базарова, кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [8, С. 153].

Все эти определения понятия кадрового резерва не противоречат, а скорее дополняют друг друга. Под выражением «резерв кадров» нередко подразумевают несколько понятий. Иногда формирование кадрового резерва считают одной из кадровых технологий, в некоторых источниках резерв описан как источник пополнения кадров в широком смысле слова. В современной научной литературе описываются различные точки зрения на формирование резерва. Одни авторы предлагают строгую формализацию организации работы с резервом, четкое определение организациями потребности в резерве вплоть до конкретных сроков, лиц, должностей, форм подготовки по каждому кандидату, включенному в резерв [9, С. 38]. Другие авторы считают нецелесообразным подобную заорганизованность, так как они полагают, что нельзя определять кандидатуру на «живое место» [10, С. 64].

Наиболее разумным представляется сочетание обоих подходов, поскольку наличие качественно сформированного резерва кадров позволяет проводить планомерную работу по подбору и расстановке кадров, сводить до минимума

элементы случайности, учитывать постоянно возрастающие требования, предъявляемые современным уровнем управления к персоналу в организации. В данной работе наибольший акцент сделан на описании процесса формирования кадрового резерва как резерва на выдвижение на руководящую должность.

Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования предприятия, так как позволяет своевременно обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки, увольнения работников. Есть еще ряд важных причин формирования кадрового резерва.

В первую очередь, это мотивация персонала. Вначале сотрудников мотивирует возможность профессионального развития, затем – карьерного роста. Наличие грамотно организованного кадрового резерва в компании уменьшает текучесть кадров, позволяет повысить отдачу от сотрудников. Для работающих сотрудников кадровый резерв становится «мостиком» в новые возможности. Менеджеры по персоналу могут сохранить ценных сотрудников для компании, продлить время их работы на компанию за счет развития и ротации [11, С.110].

Другая причина: возможность сохранения знаний и опыта в компании. Кадровый резерв необходим на все позиции в компании, в том числе исполнительские. Не всегда мы можем взять готового специалиста с «улицы». Работа с кадровым резервом с помощью организации стажировок позволяет передать опыт от зрелых специалистов молодым. Рано или поздно любой сотрудник достигает «потолка» на своей позиции. Сотрудник перестает стараться как прежде, если его не мотивировать чем-то значимым для него. В этот момент его внимание необходимо занять чем-то еще, например, сделать наставником. Он может уйти и унести вместе с собой ценные для компании наработки. На своем рабочем месте сотрудник не должен работать больше определенного времени [12, С. 97].

Основные цели формирования и использования кадрового резерва организации представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Основные цели формирования и использования кадрового резерва
организации**

Цели	Критерии оценки	Запланированные результаты
Постоянное пополнение кадров руководителей	Процент сотрудников, включенных в кадровый резерв	Количество сотрудников, включенных в резерв, должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом
Мотивация карьерного роста работников	Количество сотрудников с индивидуальными планами развития	100% участников кадрового резерва должны иметь индивидуальные планы развития
Своевременное замещение вакансий по должностям руководителей	Процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва	Не ниже 80%
Повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации наиболее перспективных сотрудников	Процент охвата резервистов программой развития	100% участников кадрового резерва
	Частота обучения резервистов	Не менее 1 мероприятия в месяц
	Количество стажировок на одного сотрудника, вошедшего в резерв	Не менее 1 стажировки в течение 6 месяцев

С помощью кадрового резерва решаются несколько задач: во-первых, удерживаются лучшие сотрудники, во-вторых, не расплываются деньги на тренинги и на поиск руководителей через дорогостоящие агентства. К тому же, как уже отмечалось, свой сотрудник хорошо знает деятельность организации, адаптирован к корпоративной среде, поэтому риск ошибки при выдвижении существенно снижается. Кроме того, по мнению М. Мескона, «продвижение по службе – отличный способ признания выдающегося исполнения работы» [13, С. 118].

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной (рисунок 1).

Процесс формирования кадрового резерва в организации основывается на определенных принципах. Принципы кадрового резерва сформулировал в своих трудах А.П. Волгин, он выделил следующие принципы (таблица 2) [14, С. 94].

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д. [15, С. 93].



Рисунок 1. Взаимосвязь кадрового менеджмента и направлений работы с резервом

При серьезном и глубоком отношении к работе с кадровым резервом, на определенном этапе развития возникает проблема категоризации кадрового резерва [16, С. 59]. В теории и практике управления кадровым резервом существуют различные подходы к классификации кадрового резерва, представленные в таблице 3.

В науке принята следующая классификация (типология) кадрового резерва: ближний, среднесрочный, дальний (или стратегический); открытый, закрытый; обезличенный или на конкретную должность [17, С. 82].

Принципы формирования кадрового резерва в организации

№ п/п	Принцип	Значение
1.	Принцип актуальности резерва	потребность в замещении должностей должна быть реальной
2.	Принцип соответствия нравственно-психологическим и деловым качества	подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам
3.	Принцип соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение	С учетом того, что подготовка профессионального руководителя на базе высшей школы занимает 4–6 лет, а расцвет творческой деятельности человека наступает в 35-40 лет, возраст кандидатов в резерв на выдвижение в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25-30 лет
4.	Принцип рационального определения состава резерва	на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов
5.	Принцип систематического поиска	регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе гласности
6.	Принцип гласности	Гласность в организации работы с резервом для выдвижения
7.	Принцип перспективности кандидата	ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья

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

Стратегический резерв - молодые специалисты или руководители технологического уровня с выявленным управленческим потенциалом, участвующие в программах подготовки, сформированными в соответствии со стратегическими целями развития организации и способные к будущей

управленческой деятельности в отдаленной перспективе, которые будут проходить многоступенчатую систему развития, часто не привязанную к подготовке на замещение конкретных должностей [18, с. 105].

Таблица 3

Основные подходы к классификации кадрового резерва

Подход к классификации	Категория кадрового резерва	
По виду деятельности	Резерв развития	группа специалистов и действующих руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую
	Резерв функционирования	группа специалистов и руководителей технологического или управленческого уровня, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру
По времени назначения	Группа А	кандидаты, которые могут быть выдвинуты на высшестоящие должности в ближайшее время
	Группа Б	кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие два-три года
По категории персонала	Резерв на выдвижение	резерв специалистов для выдвижения на ключевые позиции
	Управленческий резерв	резерв движения по лестнице руководящих должностей
По степени подготовки	Группа действующего резерва	специалисты и руководители, успешно прошедшие отбор и обучение и готовые к деятельности на новой должности (готовые к участию в конкурсе на замещение вакантной должности руководителя)
	Группа резерва для обучения и развития	специалисты и руководители, успешно прошедшие отбор и находящиеся в процессе обучения
По уровню в организации	Резерв на технологический уровень	квалифицированные специалисты, а также жедипломированные специалисты, замещающие рабочие должности
	Резерв на управленческий уровень	квалифицированные специалисты, руководители технологического уровня, заместители руководителей управленческого уровня
	Резерв на институционный уровень	заместители руководителей подразделений, руководители управленческого уровня, заместители руководителей институционного уровня

К этой категории, как правило, относятся резервисты с высоким

потенциалом и талантливые сотрудники. Развитие данной категории резерва относится к процессам управления талантами, планирования преемственности и к стратегическому управлению человеческими ресурсами [19, С. 71].

В отношении данных сотрудников необходимо разрабатывать ряд мероприятий, имеющих целью их удержание в организации до появления условий для их выдвижения на вышестоящую должность. Данная группа резерва способна сформировать будущий управленческий потенциал организации.

Оперативный резерв - группа специалистов и руководителей технологического и управленческого уровня, которые прошли обучение и могут претендовать на руководящие должности в ближайшее время, либо выдвижение которых на вышестоящие должности отсрочено в связи с рядом объективных причин. Это наиболее привычное понимание кадрового резерва в системе управления персоналом, не имеющее, как правило, долгосрочной нацеленности на реализацию стратегических целей компании. В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию [20, С. 53].

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

Основными источниками комплектования резерва являются сотрудники структурных подразделений организации, специалисты предприятий, научных организаций, высших учебных заведений. Источники резерва могут быть как внутренние, так и внешние, что представлено в таблице 4.

Резерв кадров необходим для предприятия любого типа (крупного, среднего, малого). И поэтому имеет разные пути решения. На крупном предприятии, философия которого построена на воспитании собственного резерва и неприятии «чужаков», основное внимание должно быть уделено вертикальной ротации кадров для линейных руководителей и горизонтальной ротации кадров для руководителей-специалистов функциональных служб. Проблемы с резервом возникают в основном в отделах маркетинга, ценных бумаг, связей с

общественностью, в которых нужно искать работников со стороны [21, С. 76].

Таблица 4

Основные источники комплектования кадрового резерва в организации

Виды источника	Категории работающих, подлежащие зачислению в кадровый резерв
Внутренние источники	а) все сотрудники, работающие в конкретной организации, отвечающие формальным данным, требуемым для замещения той или иной руководящей должности (руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий; б) главные и ведущие специалисты; в) специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности; г) молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.
Внешние источники	Работающие, специалисты, служащие вне конкретной организации: а) выпускники вузов; б) лица, имеющие положительный опыт работы в других организациях; в) иные категории работников.

На среднем предприятии, где численность персонала не так велика (до 500 человек), основная часть резервы кадров может быть сформирована за счет собственной стажировки (практики) и работы в качестве молодых рабочих и специалистов планомерно готовятся на более квалифицированные рабочие места [22, С. 94].

Структура резерва руководящих кадров определяется соответствующим уровнем управления и номенклатурой. Перечень должностей, право назначения на которые имеет руководитель определенного ранга, называется его номенклатурой.

В резерве каждой номенклатуры соответствующий руководитель определяет права и обязанности должностных лиц, ответственных за формирование и подготовка резерва руководящих кадров. Так, в условиях промышленного предприятия начальник участка отвечает за качественный отбор, расстановку и использование специалистов на должностях мастеров; Директор лично ответственен за своевременное и качественное замещение должностей

начальников участков; директор завода несет ответственность за создание резерва начальников цехов и их заместителей. Непосредственную работу по планированию и организации формирования, подготовки и воспитания резерва руководящих кадров осуществляет заместитель руководителя организации (предприятия) по кадрам, а также кадровые службы [23, С. 49].

Первый уровень резерва кадров — все специалисты предприятия, следующий уровень — заместители руководителей различного ранга. Основной резерв составляют руководители различных рангов [24, С. 167].

Таким образом, резерв, процедуру его формирования и работу с его представителями рассматривают как важную составную часть управления персоналом и планирования карьеры.

1.2. Методы управления кадровым резервом в организации

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной. Программа формирования резерва – сложный комплексный процесс, который сложно осуществить без наличия соответствующих инструментов, методов и технологий. При организации и проведении этого процесса необходимо придерживаться ряда этапов, от реализации которых зависит эффективность процесса формирования резерва руководителей [25, С. 96].

Этап 1. Анализ потребности в резерве и подготовке кандидатов.

Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

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

В результате становится возможным определить текущую и перспективную

потребность в резерве. Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить [26, С. 102]:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Для совершенствования работы по формированию резерва при составлении списков резерва необходимо учитывать следующие важнейшие моменты:

- категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей производства;

- возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;

- персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку мастеров и начальников участков в цехе должен отвечать Директор, за расстановку начальников цехов — руководитель предприятия, за расстановку заместителей начальников цехов и подразделений предприятия — заместитель руководителя предприятия по кадрам [27, С. 73].

Критерии отбора для зачисления в кадровый резерв представлены в таблице

Критерии отбора для зачисления в кадровый резерв

Критерии отбора	Соответствие критериям
Возраст кандидата в резерв	Для всех: не менее 25 лет Для женщин: не более 50 лет Для мужчин: не более 55 лет Соответствует / не соответствует
Стаж работы на предприятии	Не менее 3-х лет Соответствует / не соответствует
Наличие на предприятии целевых должностей, под которые требуется кадровый резерв	Есть / нет
Отсутствие дисциплинарных взысканий за время работы (в течение последних 3-х лет работы в организации)	Есть / нет
Результативность работы сотрудника за период (предыдущий + текущий год)	Результативность высокая / растет Результативность средняя Результативность низкая / падает Профессиональные достижения: есть / нет

Этап 2. Формирование и составление списка резерва.

Формирование резерва – это комплексный процесс целенаправленного профессионального развития специально отобранного персонала, способного в перспективе замещать вышестоящие вакантные должности в структурных подразделениях [28, С. 116].

Резерв формируется из состава персонала организации. Состав резерва отражает потребность (текущую и перспективную) организации в руководителях, специалистах, а также ориентирован на структуру планируемых должностей. Структура и численность резерва рассчитывается заранее, в зависимости от уровня должности, текучести персонала, планов развития организации и других обстоятельств. В зависимости от этого на различные должности устанавливается коэффициент резервирования. Он может колебаться от 1 до 3. Это означает, что на одну должность может быть зачислено в резерв от одного до трех человек [29, С. 90].

Для организации работы по формированию резерва должна быть разработана и принята модель формирования резерва. Она, как правило,

включает:

- определение целей формирования резерва;
- принципы формирования резерва;
- критерии зачисления в резерв;
- систему оценки готовности резерва;
- механизм формирования и использования резерва;
- обязанности кадровой службы (структурного подразделения), руководителей по работе с резервом и др. [30, С. 29]

Модель формирования резерва отражается в положении о резерве в организации. Его содержание должно быть известно персоналу, поскольку оно выполняет стимулирующую роль для персонала.

Система работы с резервом показана на рис. 2.



Рисунок 2. Процесс формирования резерва кадров

Таким образом, процедура принятия обоснованного решения о выдвижении того или иного работника на руководящую должность их состава резерва должна предусматривать: наличие нескольких кандидатов на данную должность; оценку профессионально необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью; сравнительный анализ оценок качеств кандидатов для выбора наиболее достойного [31, С. 84].

Завершением работы по формированию и подготовке резервы кадров является выдвижение работника на соответствующую должность. Расстановка кадров является конечной целью кадровой политики и ключевым звеном всей работы с кадрами управления.

Руководство организации, понимая важность повышения профессионализма персонала, должно создавать для этого необходимые условия на месте, в рамках своей организации. Такой способ при некоторых недостатках (повышение нагрузки на руководителей и специалистов, необходимость создания собственной учебной базы) обладает рядом преимуществ:

- включение в процесс непрерывного обучения значительного числа сотрудников;
- возможность получения глубоких профессиональных знаний, их адекватности применительно к потребностям организации;
- менее затратный способ обучения относительно внешней подготовки персонала;
- большие возможности персональной подготовки и изучения способностей работника к обучению [32, С. 68].

Для формирования списка резерва используются методы, представленные на рисунке 3.

Применяются также и практические методы: назначение кандидата руководителем коллектива, выполняющего временную задачу; замещение отсутствующего руководителя на время его командировки, болезни, отпуска; стажировка, дублерство и др.

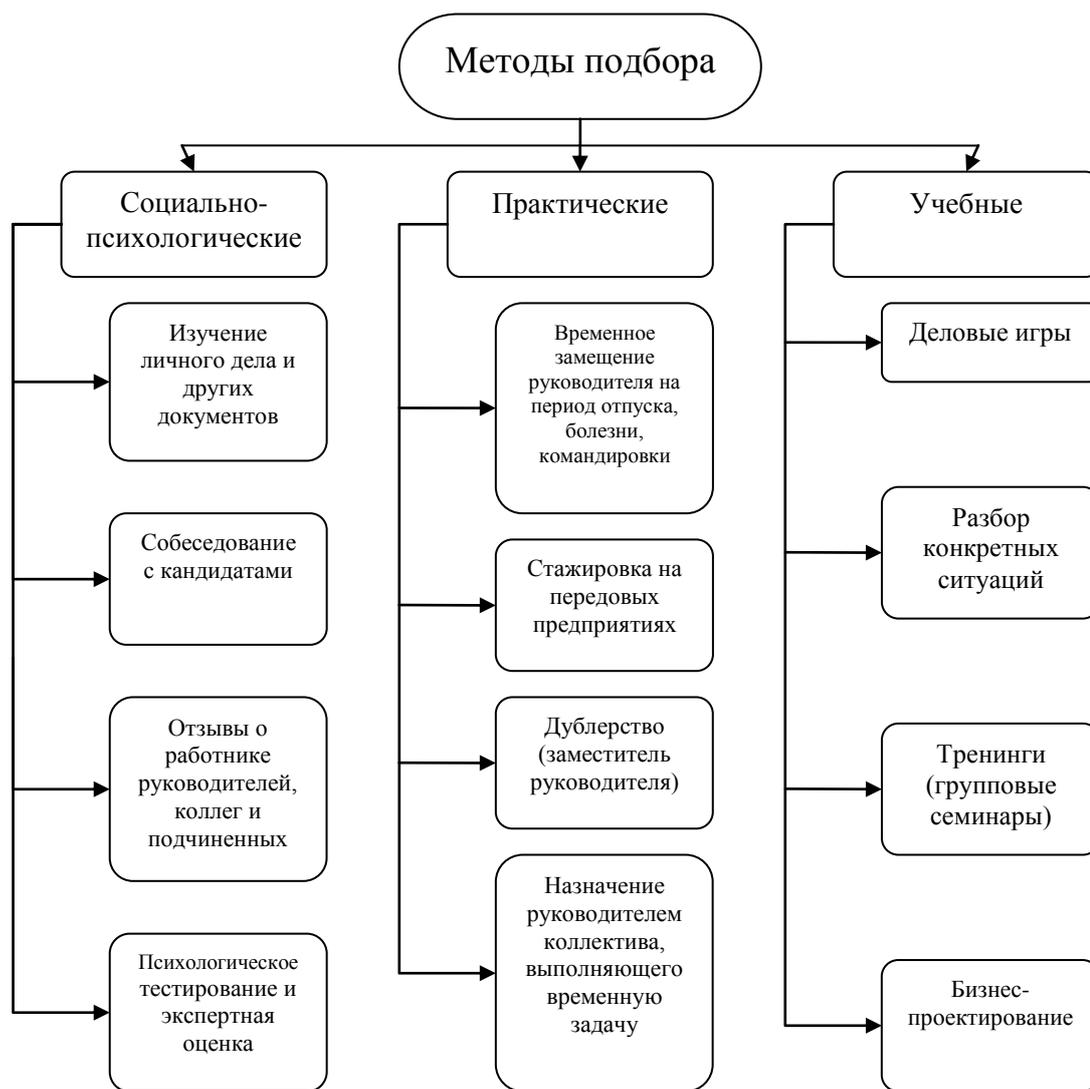


Рисунок 3. Классификация методов подбора кандидатов в резерв руководящих кадров

Наибольшее распространение получили методы: изучение личных документов работника («биографический»); получение произвольных устных и письменных характеристик («интервью»); обобщение независимых экспертных мнений («экспертиза»); психологическое тестирование и тестирование самооценки работника [33, С. 211.]

В последнее время широко применяются методы обобщения независимых экспертных мнений («экспертиза»). В качестве экспертов привлекаются работники предприятия, хорошо знающие изучаемого работника по совместной работе и обладающие независимым суждением. Осуществляется их опрос по специально разработанной анкете, и полученная информация после

соответствующей обработки используется как дополнительный источник для принятия решения по индивидуальной работе, профессиональному продвижению работника и т.д.

Для получения объективной информации о возможностях и способностях работника часто используются методы психологического тестирования, в процессе которых изучаются его личностно-деловые характеристики. Применения таких методов требует особой предварительной подготовки работников, осуществляющих тестирование, и работников, проходящих его. Указанная работа проводится специалистами-психологами или социологами.

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

- мотивация труда — интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;
- профессионализм и компетентность — образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;
- личностные качества и потенциальные возможности — высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д.

[34, С. 81]

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:

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

соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

Этап 3. Подготовка кандидатов.

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников — важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Подготовка резерва – это живая организаторская работа, суть которой в серьезном изучении людей, их воспитании, способствовании профессиональному росту; в своевременном выдвижении на такую работу, где они наилучшим образом могут проявить себя.

При подготовке решения о включении кандидата в состав кадрового резерва учитываются мнение коллегий, советов, аттестационных комиссий, отзывы руководителей и сослуживцев о профессиональной компетенции кандидата и личных качествах, дипломы, свидетельства об окончании курсов переподготовки и повышения квалификации и другие документы и материалы.

Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы [35, С. 137]:

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

Подготовка может осуществляться по трем направлениям:

1. Общая теоретическая подготовка: предусматривает групповые формы обучения и направлена на пополнение и обновление знаний по отдельным вопросам науки и практики управления, обучение специальным навыкам, необходимым для повышения эффективности управления, повышение квалификации, связанное с прежней (базовой) профессиональной подготовкой резервиста.

Осуществляется в форме лекционных и семинарских занятий, тренингов, мастер-классов и т.п. как силами собственных обучающих центров организации,

так и с привлечением сил внешних организаций.

Форма контроля – сдача экзаменов (зачетов);

2. Специальная подготовка: предусматривает обучение в группах, составленных из специалистов по определенным направлениям, и предназначена для совершенствования теоретических знаний и практических навыков, связанных с решением конкретных производственных задач.

Осуществляется в форме тренингов, деловых и ролевых игр по специальным проблемам, выполнения учебных заданий по поиску решений, связанных с вопросами производственной деятельности, стажировок.

Форма контроля – разработка и последующая защита рекомендаций по улучшению производственной деятельности организации.

3. Индивидуальная подготовка: предусматривает самосовершенствование конкретного резервиста и предназначена для его подготовки под требования целевой должности с учетом его индивидуальных особенностей, сильных и слабых сторон.

Осуществляется в различных формах, в том числе в форме [36, С. 111]:

- самостоятельного (либо под руководством наставников) освоения резервистом новых знаний, навыков и умений, необходимых для качественного исполнения обязанностей на целевой должности, изучения нормативных документов, которыми должен руководствоваться сотрудник, замещающий целевую должность, и практики их применения;

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

- развивающих поручений – решение рабочих задач, направленных на развитие управленческих компетенций резервиста;

- участия в развивающих проектах – формирование целевых проектных групп из числа резервистов и других сотрудников для решения конкретной производственной задачи и развития управленческого потенциала резервистов;

- временных замещений – получение нового управленческого опыта при

временном исполнении резервистом обязанностей целевой должности;

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

Форма контроля – отчеты о характере и результатах осуществленных мероприятий.

В число методов обучения, которые рекомендуется использовать входят:

- при обучении вне рабочего места:
 - лекции;
 - деловые игры, разбор конкретных ситуаций;
 - участие в конференциях, семинарах;
 - работа в группах по обмену опытом;
- при обучении на рабочем месте:
 - метод усложняющихся заданий;
 - смена рабочего места;
 - направленное приобретение опыта;
 - производственный инструктаж;
 - метод делегирования ответственности и др.

В целях обеспечения максимальной эффективности мероприятий по повышению квалификации и профессиональной переподготовки резервистов, при наличии такой возможности, рекомендуется закрепить за каждым резервистом наставника из числа более опытных коллег или вышестоящих руководителей.

Для успешного функционирования института наставничества целесообразно создать систему мотивации наставников на выполнение ими своих функций, в частности, она может включать:

- регулярную (ежемесячную/ежеквартальную) надбавку к окладу за наставничество;
- меры поощрения наставников, чьи резервисты (по итоговым или промежуточным оценкам) продемонстрировали лучшие результаты выполнения

плана профессионального развития [37, С.48].

Полезно провести обучение наставников навыкам передачи опыта и оказания резервистам помощи в развитии.

Отдел управления персоналом играет важную организующую и координирующую роль в подготовке кадрового резерва. Однако повышение профессиональной подготовки кадров и подготовка резерва – является важнейшим направлением деятельности прежде всего руководителей всех уровней управления.

Кадровый резерв в компании должен максимально соответствовать ее потребностям в замещении позиций менеджеров разного уровня. Основным организационным документом, регламентирующим работу с претендентами на эти должности, является Положение о кадровом резерве.

Внедрение системы подготовки менеджеров за счет кадрового резерва возможно лишь при условии, что в компании действует процедура деловой оценки и проводится обучение сотрудников. Следовательно, Положение о кадровом резерве неразрывно связано с Положением о деловой оценке, Положением об обучении и другими базовыми документами, нормирующими деятельность по управлению персоналом в компании.

Положение о кадровом резерве готовит HR-служба. К разработке можно привлечь и руководителей ключевых структурных подразделений, например производственного отдела, департамента продаж, финансового управления (для контроля бюджета, выделяемого на обучение резервистов) и т. д. Концепцию Положения необходимо обсудить с руководством компании.

Содержание документа полностью зависит от специфики конкретной организации и ее кадровой политики. В любом случае в нем должна быть четко описана технология работы с кадровым резервом и даны ответы на следующие вопросы:

1. Как проводится оценка кандидатов?
2. Какова процедура зачисления в резерв?

3. Как и в какие сроки осуществляется подготовка резервистов?

4. Кто несет ответственность за работу с резервом?

Для примера предлагается следующая структура документа:

Документ может содержать и другие самостоятельные разделы. Например, в одном из них может описываться процесс бюджетирования расходов по формированию и обучению кадрового резерва. В приложении желательно представить формы документов: индивидуальный план работы сотрудника, лист оценки, форма отчета по итогам стажировки и т. д.

Положение о кадровом резерве подписывает директор службы персонала и утверждает первый руководитель компании. Документ может содержать визы согласования начальников структурных подразделений, принимавших участие в обсуждении Положения на стадии его разработки.

Создание такого документа – необходимый этап при выстраивании в компании системы кадрового резерва. Для достижения успеха в этой деятельности важны также следующие ключевые условия:

- поддержка работы с кадровым резервом со стороны высшего руководства компании;
- мотивация резервистов на обучение и достижение высоких результатов;
- учет особенностей корпоративной культуры и сложившейся практики управления при выборе форм и методов обучения кандидатов на менеджерские позиции (табл. 6).

Эффективность работы с кадровым резервом является, с одной стороны, показателем компетентности управленческой вертикали, а, с другой – залогом эффективности функционирования организации в целом [38, . 57].

Осознание реальной возможности продвижения по служебной лестнице внутри организации стимулирует заинтересованность работников в повышении личной компетентности, повышает уровень лояльности персонала к организации и тем самым связывает представление людей о перспективах своей будущей карьеры с той организацией, в которой они работают.

Таблица 6

Структура документа «Положение о кадровом резерве организации»

Раздел	Содержание
Общие положения	<p>Цели формирования кадрового резерва, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> – повышение качества подготовки руководящего состава; – оперативное замещение ключевых должностей за счет внутренних ресурсов компании; – сохранение принципа преемственности в управлении предприятием. <p>Принципы работы с кадровым резервом, такие как:</p> <ul style="list-style-type: none"> – подбор кандидатов по деловым и личностным качествам; – гласность в организации работы с резервом.
Порядок подбора кандидатов в кадровый резерв	<p>Процедура формирования резерва; порядок учета результатов оценки и аттестации; критерии зачисления претендентов в резерв. При отборе рекомендуется учитывать не только общие, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, цеха и т. д., а также требования к личностным качествам</p>
Организация работы с резервом	<p>Порядок работы по подготовке резервистов (виды программ и сроки обучения, бюджет, оценка результатов обучения). Например, могут быть утверждены три вида программ: общая теоретическая подготовка, специальная программа, индивидуальная программа (практика, стажировка). Как правило, срок обучения составляет 1 год, по истечении которого проводятся мероприятия по оценке резервистов по таким показателям, как выполнение годового индивидуального плана, выполнение плана стажировки, рабочие показатели и т. д.</p>
Ответственность при работе с кадровым резервом*	<p>Работа по формированию и подготовке кадрового резерва осуществляется при взаимодействии менеджера кадровой службы, психолога, специалиста по обучению персонала, руководителей подразделений. Каждый из них отвечает за определенный этап работы в рамках своей компетенции. Общий контроль и ответственность за соблюдение предусмотренных Положением процедур несет директор по персоналу</p>
<p><i>* В положении такой раздел может и отсутствовать. Тогда степень ответственности всех участников процедур адаптации нужно указать применительно к каждому этапу технологии.</i></p>	

Эффективность работы с кадровым резервом целесообразно оценивать по соотношениям следующих показателей (таблица 7):

Показатели эффективности работы с кадровым резервом

Направление оценки эффективности	Алгоритм расчета
Эффективность подготовки руководителей внутри организации	число ключевых должностей за период, занятых резервистами
	число освободившихся должностей за период
Текучесть резерва	число резервистов, покинувших организацию в течение периода
	среднее число резервистов за период
Средний срок пребывания в резерве	число лет пребывания в резерве до занятия должности
	число резервистов, занявших должность
Готовность резерва	число ключевых должностей, имеющих преемников
	общее число ключевых должностей

Таким образом, формирование и использование кадрового резерва в организации должно максимально удовлетворять потребности предприятия в замещении должностных позиций специалистов различного уровня и профиля. Эта работа заключается в выборе с помощью специально разработанных форм и методов отбора кандидатов.

1.3. Пути совершенствования управления кадровым резервом в организации

Задачей кадровой службы любой организации является осуществление такой кадровой политики, чтобы она максимально способствовала повышению эффективности деятельности организации. Исходя из этого, работа с кадровым резервом должна быть комплексной. Каждый руководитель подразделения в организации в начале года должен определять потребность в кадрах и рекомендовать людей на замещение вакансий, главным образом, по управленческим позициям. Программа обучения кадрового резерва также должна составляться вместе с руководителями подразделений [39, С. 2].

Низкие возможности повышения квалификации работающих на предприятии вызваны отсутствием структуры подготовки кадров (бюро или отдела).

Общеизвестно, что полученные в институтах и техникумах знания полностью стареют в течении десяти лет, если их периодически (раз в 3-4 года) не обновлять. Поэтому необходимо создать структуру подготовки кадров и программу подготовки кадров, которая включала бы в себя как переподготовку ИТР на специализированных курсах и семинарах, так и создания курсов обучения и повышения квалификации на предприятии.

Система формирования кадрового резерва является отличным мотивирующим фактором для сотрудников компании. Наличие системы резерва - важное конкурентное преимущество компании. Опыт показывает, что сотрудники таких компаний редко принимают предложения о смене места работы.

Положительный эффект от работы с кадровым резервом может быть достигнут только в том случае, если создание резерва является составной частью целостной системы работы с персоналом компании. Тем не менее, есть определенный комплекс стандартных мероприятий и процедур, которые проводятся в любой компании, заинтересованной в наличии резервных сотрудников [40].

Для проведения планомерной систематической работы с резервом кадров необходимо создать постоянно действующую комиссию по работе с резервом. Она должна способствовать качественной подготовке и действенной расстановке кадров, максимальному устранению субъективизма в оценке деловых и личностных качеств специалистов, зачисляемых в резерв. Состав комиссии определяется и утверждается руководителем организации. Комиссия по работе с резервом регулярно проводит свои заседания, но не реже чем два раза в год. На ее заседаниях рассматриваются следующие вопросы:

- обеспечение качественного подбора, расстановки и подготовки кадров;
- формирование резерва кадров для выдвижения;
- анализ расстановки руководящих кадров и специалистов;
- подведение итогов работы с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности;
- работа с руководителями структурных подразделений.

Работа по формированию кадрового резерва не может вестись урывками. Процесс должен быть прописан поэтапно и включать в себя восемь этапов:

- процесс планирования кадрового резерва;
- определение требований к руководителям;
- подбор кандидатов в резерв;
- подготовка планов развития резерва;
- реализация этого плана;
- подведение итогов обучения и стажировок, отработка навыков;
- назначение на должность;
- оценка эффективности подготовленного резерва руководителей.

Рекомендуется составить Перечень должностей, подлежащих резервированию, и в котором определяется конкретное количество «резервистов» для каждой должности. Оба эти локальных нормативных акта готовятся службой управления персоналом и утверждаются руководителем организации.

Следует разработать и утвердить формы отчетности, установить периодичность сдачи отчетов, а также определить круг лиц, ответственных за их составление и обобщение. В этом же блоке работ разрабатывается форма списка кадрового резерва, План профессиональной подготовки и развития резервистов, Отчет о продвижении по служебной лестнице сотрудников состоящих в резерве.

Также рекомендуется сформировать общую систему корпоративного обучения и развития сотрудников, которая включает в себя ряд мероприятий, направленных на развитие профессиональных деловых и личностных качеств сотрудников. Поддержание высокого интеллектуального уровня работающих невозможно без информационного обеспечения [41].

Создание целенаправленной информационной службы повышает профессиональную подготовку работающих, их мотивацию к творческому использованию опыта и новых разработок, что в результате способствует повышению интеллектуального потенциала предприятия.

Система развития сотрудников должна включать в себя не только различные образовательные программы, но и мероприятия, направленные на:

- развитие у «резервистов» необходимых качеств для работы на резервируемой должности;
- укрепление положительного имиджа «резервистов»;
- придание «резервистам» определенного статуса повышающего их престижность в компании [42].

Нельзя не учитывать и такой немаловажный фактор как моральное стимулирование сотрудников, находящихся в резерве. Можно внедрить систему стимулирования успешно обучающихся по программе подготовки кадрового резерва, например, по результатам успешной сдачи экзаменов, зачетов, прохождения тестирования.

С целью совершенствования расстановки руководящих кадров целесообразно выполнять специальные процедуры и мероприятия, способствующие более точному определению уровня знаний, умений и навыков кандидатов на должность. Например, одновременно с представлением кандидатами рефератов и проектов можно вводить сдачу экзаменов на должность, цель которых – определить уровень необходимых общих и специальных знаний претендентов [43].

Непосредственно перед тем, как кандидат займет новую должность, рекомендуется организовать для него специальную должностную подготовку, которая включает обучение в системе повышения квалификации в группе резерва на соответствующую должность, должностную стажировку в передовых организациях отрасли и психолого-педагогическую подготовку к вступлению в должность. Исследования эффективности должностной подготовки показывают, что руководители ранга директора предприятий или его заместителя, не прошедшие должностной подготовки, осваивают свой участок работы за 2,5-3 года, а прошедшие такую подготовку – в течение одного года. Психолого-педагогическая подготовка предполагает проведение мероприятий (бесед, лекций, деловых игр и т.д.), преследующих цель максимально подготовить работника в психологическом отношении к выполнению функций в новом для него качестве и сократить адаптационный период вхождения в должность.

Выводы по первой главе

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

Кадровый резерв - выделение потенциально успешных работников, занесение сведений в банк данных и дальнейшую их подготовку к занятию конкретной должности.

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

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

Эффективность работы с кадровым резервом является, с одной стороны, показателем компетентности управленческой вертикали, а, с другой – залогом эффективности функционирования организации в целом.

Глава 2. ИССЛЕДОВАНИЕ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ООО «УРАЛСТРОЙСТАЛЬ»

2.1. Организационная характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «УралСтройСталь» является коммерческой организацией, созданной и действующей на основании учредительного договора. По форме собственности – частное предприятие, основанное на собственности граждан.

По состоянию на 2015 год предприятие имеет учредительные документы, соответствующие нормам Федерального закона от 08.02.1998 года №14–ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Основной вид деятельности предприятия – строительство и капитальный ремонт объектов на ОАО «ММК» и др. предприятий.

Лицензии предоставляют право на осуществление и выполнение следующих строительно–монтажных работ:

- земляные работы;
- возведение несущих и ограждающих конструкций зданий и сооружений;
- работы по устройству наружных инженерных сетей и оборудования;
- работы по защите конструкций и оборудования;
- работы по отделке конструкций и оборудования;
- работы по благоустройству территории;
- контроль качества работ;
- осуществление функций генерального подрядчика.

ООО «УралСтройСталь» осуществляет деятельность генерального подрядчика на основании лицензии Д 317022 от 17.05.2002г и заключенных договоров строительного подряда.

Предприятие самостоятельно планирует направления своей деятельности. Реализация продукции, выполнение работ и оказание услуг осуществляется по ценам и тарифам, установленным на предприятии.

В процессе производства СМР в ООО «УралСтройСталь» соблюдаются

требования ГОСТ и СНиП по технике безопасности в строительстве.

Процедуры по обеспечению требований техники безопасности описаны в СНиП 12–03–2001 «Безопасность труда в строительстве» часть 1, СНиП 12–04–2002 «Безопасность труда в строительстве» часть 2.. СТП «По охране труда» и рабочих инструкциях по охране труда по специальностям РИ СМК 3–6.4–01–67 – 2004.

Основной задачей общества является выполнение строительных работ при надлежащем качестве и в установленные сроки, повышение производительности труда, снижение себестоимости работ, внедрение новой технологии и повышение технико–экономического уровня. Основные обязанности производственно – технического отдела сводятся к следующему: подготовка и оформление договоров подряда на выполнение работ и контроль за ведением документации на участках.

Планирование строительства объектов производится с целью обеспечения ритмичного своевременного и качественного выполнения строительно–монтажных работ, удовлетворяющих требования заказчиков.

Производственные строительные участки, разрабатывают графики выполнения по видам СМР, которые будут выполняться участком, согласовывают с главным инженером или начальником комплекса, передают их в ПТО, где составляются общие графики, подписываются директором и утверждаются заказчиком. Согласно графиков, подаются заявки на материалы, на разработку проектов производства работ.

Для осуществления различных функций управления создан специальный аппарат, состоящий из отдельных органов и ступеней управления, каждая из которых подчиняется вышестоящей. Совокупность и взаимосвязь этих органов и составляет структуру управления в строительной организации. Организационная структура ООО «УралСтройСталь» представлена на рис. 3.

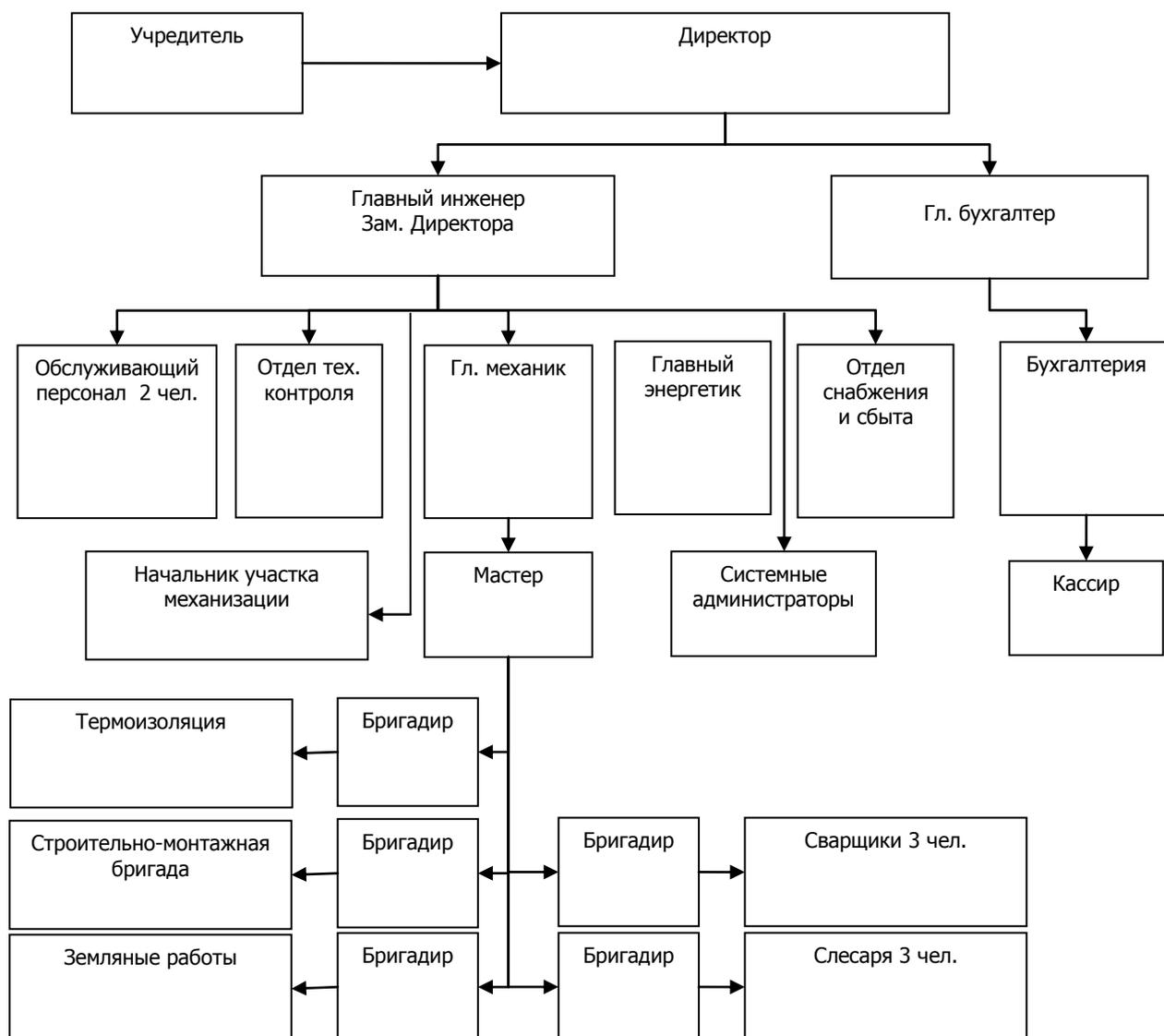


Рисунок 4. Организационная структура ООО «УралСтройСталь»

Организационная структура ООО «УралСтройСталь» является к линейно–функциональной. Она постоянно изменяется и совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями деятельности.

2.2. Исследование системы управления кадровым резервом предприятия

Фактическая среднесписочная численность персонала ООО «Уралстройсталь» по состоянию на 01.01.2017 г. представлена в таблице 8.

Таблица 8

**Фактическая среднесписочная численность персонала ООО
«Уралстройсталь» на 01.01.2017 г.**

Структурное подразделение	Рабочие	Руководители	Специалисты	Служащие	На 01.01.13	На 01.01.12	На 01.01.11
	факт	факт	факт	факт	факт	факт	факт
Административный отдел		5	119		124	127	128
Служба уборки территорий	160	7	1		168	173	176
Участок по сортировке отходов	111	6	1		118	119	121
Автохозяйство	135	6	1		142	143	141
Общехозяйственный персонал	18	9	16	0	43	40	40
Прочие службы	40	6	1		47	49	61
Всего по МУП	582	38	21	0	588	651	667

Фактическая среднесписочная численность трудящихся ООО «Уралстройсталь» на протяжении 2014-2016 гг. постоянно снижалась. Так, в 2015 г. средняя численность персонала ООО «Уралстройсталь» снизилась с 667,3 чел. до 650,9 чел. или на 2,46%. В 2016 г. средняя численность ООО «Уралстройсталь» снизилась до 587,6 чел. Больше всего персонала работает в службе уборки территорий – 159 чел., а наименьшая численность приходится на общехозяйственный персонал.

Текущая кадровая ситуация ООО «Уралстройсталь» за 2014-2016 гг. представлена в таблице 9.

Таблица 9

Текущая кадровая ситуация ООО «Уралстройсталь»

	Всего:	Административный отдел	Служба уборки территорий	Участок по сортировке отходов	Автохозяйство	Общехозяйственный персонал	Прочие службы
2014 год							
прием	79	19	8	20	26	6	
увольнение	99	16	11	21	25	20	6
2015 год							
прием	31	11	1	9	7	2	1
увольнение	47	16	4	11	9	3	4
2016 год							
прием	68	19	10	21	16	1	1
увольнение	72	16	14	25	13	2	2

Таким образом, в 2014 г. принято 79 чел. персонала. В 2014 г. уволены 99 чел., большая часть которых приходится на автохозяйство и общецеховой персонал. В 2015 г. принято 31 чел. работников, при это уволено из ООО «Уралстройсталь» 47 работников. В целом, в 2015 г. принято и уволено работников меньше, чем в 2014 г. В 2016 г. прием работников увеличился и было принято 68 чел, что на 37 чел. больше, чем в 2015 г. Также, увеличилось и количество уволенных работников.

Общеобразовательный уровень персонала ООО «Уралстройсталь» на 01.01.2017 год представлен в таблице 10.

Таблица 10

Общеобразовательный уровень персонала ООО «Уралстройсталь» на 01.01.2017 год

	Рабочие	Руковод.	Специал.	Служащ.	2015	2016	+/-
Среднее (11 кл.)	166		1		180	167	-1
Ср. специальное	231		1		239	232	-1
Ср. техн.	117	3	2		127	122	-5
Высшее	91	35	16		125	142	-51
Всего:	605	38	20		671	663	-58

Анализ общеобразовательного уровня персонала ООО «Уралстройсталь» показал, что высшее образование имеют в 2016 г. лишь 91 чел. из числа рабочих, 35 руководителей и 20 специалистов. В целом, высшее образование в 2015 г. имели 125 чел., в 2016 г. численность персонала с высшим образованием увеличилась до 142 чел., т.е. уровень образования в ООО «Уралстройсталь» увеличивается.

Среднетехническое образование в ООО «Уралстройсталь» имеют 122 чел., что на 5 чел. меньше, чем в 2015 г. Это обусловлено тем, что некоторые рабочие, имеющие среднетехническое образование получили высшее образование. Также, в 2016 г. уменьшилась и численность работников, имеющих среднеспециальное и среднее образование. Так, в 2016 г. численность персонала с среднеспециальным образованием снизилась с 239 чел. до 232 чел., а численность персонала с средним образованием снизилась с 180 чел. до 167 чел.

Качественный состав персонала ООО «Уралстройсталь» представлен в таблице 11.

Таблица 11

Качественный состав персонала ООО «Уралстройсталь»

Характеристики	Значение показателя		
	2014	2015	2016
Средний возраст, лет	37,1	36,9	38,8
В том числе:			
-рабочие	36,5	36,4	38,3
-РСС	42,9	41,5	39,7
В том числе:			
- мастера	38,5	38,0	40,3
- ст. мастер, начальник смены, начальник участка	44,9	42,2	43,8
Средний стаж работы, лет	9,6	9,5	10,4
В том числе:			
-рабочие	9,2	9,0	9,9
-РСС	13,4	13,5	10,8
В том числе:			
- мастера	7,1	5,7	9,9
- ст. мастер, начальник смены, начальник участка	12	11,0	12,4
Средний стаж работы руководителем			
- мастера	4,9	4,0	6,3
- ст. мастер, начальник смены, начальник участка	4,8	8,6	9,6
Средний стаж работы в данной должности			
- мастера	4,4	3,6	4,9
- ст. мастер, начальник смены, начальник участка	4,1	2,3	5,6

Представленные данные позволяют сделать вывод, что на протяжении анализируемого периода 2014-2016 гг. наблюдается старение коллектива, увеличивается количество работников предпенсионного возраста. Также, по сравнению с 2014 г. увеличился средний стаж работы в ООО «Уралстройсталь» с 9,6 лет до 10,4 лет.

Согласно годовому плану обучения, проведена профессиональная подготовка работников ООО «Уралстройсталь», данные по которой представлены

в таблице 12 и рисунке 5.

Таблица 12

Данные о подготовке работников ООО «Уралстройсталь»

Виды подготовки	Значение показателя, чел.			Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
переподготовка	123	85	70	-30,89	-17,65
вторая профессия	16	12	21	-25,00	75,00
повышение квалификации РСС	82	77	176	-6,10	128,57
курсы по ИСО 9001:2000	17	87	62	411,76	-28,74

В 2016 г. наблюдается увеличение количества РСС, повысивших свою квалификацию.

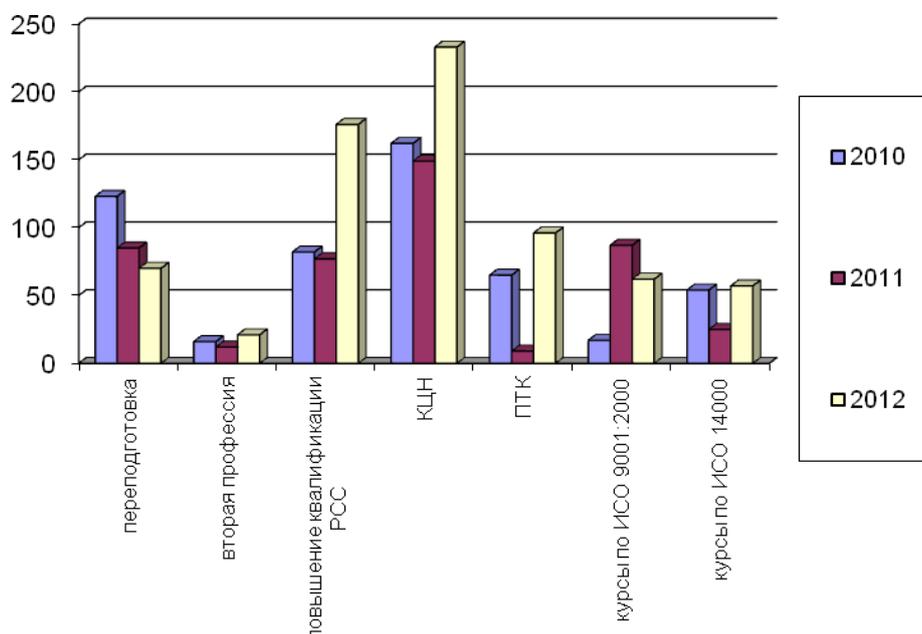


Рисунок 5. Динамика профессиональной подготовки работников ООО «Уралстройсталь»

Из представленных данных видно, что переподготовку в 2014 г. прошло 123 трудящихся ООО «Уралстройсталь», в то время как в последующие годы их количество снизилось на 30,89% в 2015 г. и на 17,65% в 2016 г. В 2016 г.

наблюдается увеличение количества РСС, повысивших свою квалификацию.

Управление кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь» осуществляется на основании Положения «О порядке формирования резерва для назначения и замещения должностей руководителей ООО «Уралстройсталь».

Работа с резервом руководителей проводится с целью развития и накопления управленческого потенциала, обеспечения единой корпоративной управленческой культуры, преемственности лучших традиций и управленческого опыта и своевременного обеспечения руководителями структурных подразделений (дочерних подразделений) ООО «Уралстройсталь».

Резерв руководителей формируется в ООО «Уралстройсталь» ежегодно на все должности, относящиеся к категории руководителей.

Структура резерва руководителей соответствует схеме управления ООО «Уралстройсталь» и его структурных подразделений (дочерних подразделений), что представлено на рис. 6.

При формировании резерва на новый год учитываются качественные и количественные изменения в структуре и составе резерва за предыдущий период: назначения на должности, вывод кандидатов из состава резерва, результаты оценки работников в форматах компетенций «Профессиональные знания», «Профессиональные умения», «Деловые качества», стажировок, ротаций, выполнения индивидуальных программ развития, обучения и т.д.

Резерв руководителей в 2016 г. составлен на 33 должности. Включены в резерв 69 работников (оперативный резерв 44 работника, перспективный резерв 50 работников).

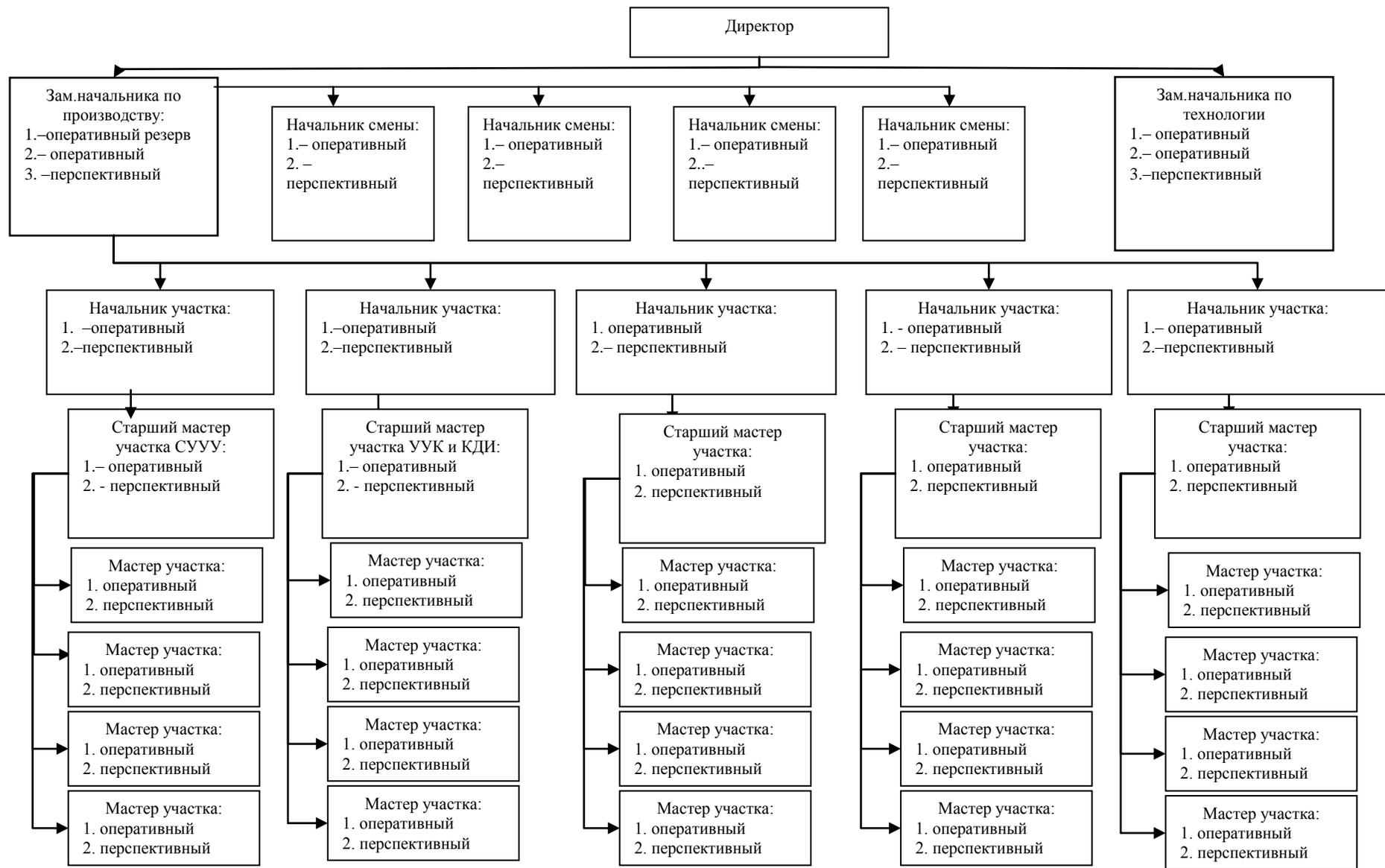


Рисунок 6. Структура резерва руководителей ООО «Уралстройсталь»

Характеристика резерва по возрасту, образованию и перспективности представлена в таблице 13-15.

Таблица 13

Характеристика резерва по возрасту ООО «Уралстройсталь»

Возраст	Человек / %		
	2014	2015	2016
До 30 лет	41 / 46,1%	38 / 45,2%	33 / 47,8%
31 - 40 лет	31 / 34,8%	28 / 33,3%	24 / 34,8%
41 - 50 лет	15 / 16,9%	15 / 17,9%	12 / 17,4%
Старше 50 лет	2 / 2,2%	3 / 3,6%	

Таблица 14

Характеристика резерва по образованию ООО «Уралстройсталь»

Образование	Человек / %		
	2014	2015	2016
Высшее профессиональное	66 / 74,2%	65 / 77,4%	58 / 84,1%
Среднее профессиональное	23 / 25,8%	18 / 21,4%	9 / 13%
Начальное профессиональное		1 / 1,2%	2 / 2,9%

Таблица 15

Характеристика перспективности резерва в структурном подразделении

Перспективность по:	Человек / %		
	2014	2015	2016
- возрасту	72 / 81%	66 / 78,6%	57 / 82,6%
- образованию	88 / 100%	83 / 98,8%	67 / 97,1%
- в целом*	72 / 81%	65 / 77,4%	55 / 79,7%

В 2016 г. резерв включены 24 чел. (34,8%) в возрасте от 31 до 40 лет и 12 чел. (17,4%) в возрасте 41-50 лет. По уровню образования количество персонала в резерве с высшим образованием снизилось с 66 чел. до 58 чел. Также снизилась и численность резервистом, имеющая среднее профессиональное образование. В резерв, с начальным профессиональным образованием включены в 2016 г. – 2 чел.

В целом, образование работника, включаемого в резерв, соответствует требованиям должностной инструкции по должности, в резерв на которую он включается. Обязательным условием для включения работника в перспективный резерв является знание иностранного языка не ниже уровня, указанного в должностной инструкции и необходимого для выполнения трудовых обязанностей по должности.

Количество кандидатов резерва на должность:

- один (два) кандидат(а) - оперативный резерв;
- не менее двух кандидатов— перспективный резерв.

Возможно включение в состав оперативного и перспективного резерва руководителей производственных структурных подразделений работников других производственных структурных подразделений ООО «Уралстройсталь» при согласовании с руководителем структурного подразделения, в котором работает кандидат резерва.

Критерии включения в оперативный и перспективный резерв руководителей указаны в таблице 16.

Таблица 16

Критерии включения в оперативный и перспективный резерв руководителей ООО «Уралстройсталь»

№	Резерв на должность	Перспективный резерв	Оперативный резерв
1	Мастер (сменный мастер, мастер участка, мастер по ремонту оборудования)	Уровень образования - высшее или среднее профессиональное образование. Соответствие требованиям занимаемой должности по результатам ежегодной проверки профессиональных знаний рабочих или соответствие требованиям занимаемой должности*. Возраст: до 30 лет.	Уровень образования - высшее или среднее профессиональное образование. Соответствие требованиям к должности резерва*. Состоял в перспективном резерве на должность мастера.
2	Начальник участка (старший мастер, начальник смены, начальник лаборатории, начальник отделения)	Уровень образования — высшее профессиональное образование. Соответствие требованиям занимаемой должности*. Возраст: до 30 лет.	Уровень образования - высшее профессиональное образование. Соответствие требованиям к должности резерва*. Наличие стажа работы руководителем (мастером) не менее одного года.
3	Заместитель начальника участка (помощник начальника участка)	Уровень образования - высшее профессиональное образование. Возраст: до 40 лет. Наличие стажа работы руководителем не менее одного года. Соответствие требованиям занимаемой должности*.	Уровень образования - высшее профессиональное образование. Соответствие требованиям к должности резерва*. Наличие стажа работы руководителем не менее двух лет.
4	Начальник участка	Уровень образования - высшее профессиональное образование. Возраст: до 40 лет. Соответствие требованиям занимаемой должности*. Наличие стажа работы руководителем не менее одного года.	Уровень образования - высшее профессиональное образование. Соответствие требованиям к должности резерва*. Наличие стажа работы руководителем не менее двух лет.

№	Резерв на должность	Перспективный резерв	Оперативный резерв
* - в форматах «Профессиональные знания», «Профессиональные умения» и «Деловые качества» Примечание: соответствием требованиям должности для включения в перспективный резерв является оценка «полностью соответствует требованиям должности»; соответствием требованиям к должности в формате «Профессиональные знания» (по итогам ежегодной оценки знаний) для включения в оперативный резерв является оценка «полностью соответствует требованиям должности» период, за который учитываются оценки в форматах «Профессиональные знания», «Профессиональные умения» и «Деловые качества» составляет один год;			

Начало процесса формирования резерва руководителей на новый календарный год инициируется распоряжением директора по персоналу о формировании резерва руководителей на новый календарный год.

Всего в кадровый резерв организации в 2016-2017 гг. было зачислено 20 чел. Распределение резервистов ООО «Уралстройсталь» по видам кадрового резерва представлено в таблице 17 и на рисунке 7.

Таблица 17

Распределение резервистов ООО «Уралстройсталь» по видам кадрового резерва

Вид резерва	Распределение резервистов	
	Кол-во, чел.	%
Оперативный	38	51
Тактический	36	49
Итого:	74	100
Всего % резервистов от общей численности персонала	12,61	

На основании данных таблице 17 можно отметить, что удельный вес кандидатов зачисленных в резерв организации составляет 12,61% от общей численности персонала. При этом нормативное значение необходимого количества резервистов составляет 20% от общей численности персонала организации.

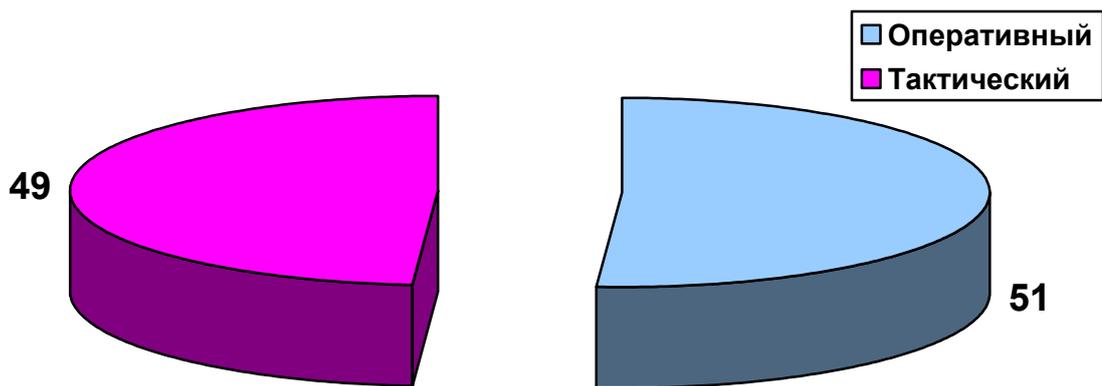


Рисунок 7. Распределение резервистов ООО «Уралстройсталь» по видам кадрового резерва в 2014-2016 гг.,%

Очевидно, что для организации наиболее важно формирование тактического резерва, так как данный вид резерва необходим для замещения сотрудниками руководящих должностей. Однако, наблюдается отсутствие стратегического резерва. При этом в ООО «Уралстройсталь» наблюдается ситуация когда наибольшее количество резервистов сформировано по оперативному виду резерва, а сотрудников для покрытия тактического и стратегического резерва явно недостаточно.

Резерв руководителей структурного подразделения (подразделения), согласно направляемому управлением кадров графику сдачи документов, указанному в распоряжении директора по персоналу о формировании резерва руководителей на новый календарный год, предоставляется в управление кадров ООО «Уралстройсталь» в виде пакета документов (приложения А - И), подписанного руководителем структурного подразделения (подразделения) и работником по труду структурного подразделения (подразделения).

Управление кадров ООО «Уралстройсталь» принимает документы от структурного подразделения (подразделения) при условии соответствия требованиям.

Управление кадров может мотивированно отклонять кандидатов из состава

резерва руководителей (по причинам нарушений кандидатом локальных нормативных актов, предоставления недостоверной информации, несоответствия критериям и предлагать включение новых кандидатов.

По результатам предварительного собеседования у начальника управления кадров ООО «Уралстройсталь» руководитель структурного подразделения (подразделения) при необходимости в недельный срок проводит корректирующие действия и предоставляет скорректированный резерв руководителей и документы (приложения А-И) в управление кадров ООО «Уралстройсталь».

Руководитель структурного подразделения ознакомливает всех работников структурного подразделения с информацией о включении в резерв на текущий год.

Структуры резерва руководителей функциональных структурных подразделений (подразделений) утверждаются директором по персоналу.

Вновь организовавшиеся структурные подразделения представляют документы в соответствии с настоящим положением (приложения А - И) в управление кадров по истечении одного года с начала деятельности. Документы хранятся в управлении кадров пять лет.

Система работы с резервом выстраивается в зависимости от вида резерва (оперативный или перспективный) и уровня должности, в резерв на которую зачислен кандидат.

Цель подготовки оперативного резерва - обеспечение эффективной замены (замещения на период отсутствия) действующего руководителя и подготовка к самостоятельной работе в должности.

Цель подготовки перспективного резерва - развитие компетенций в форматах «Профессиональные знания», «Профессиональные умения», «Деловые качества» конкретной должности.

Для подготовки оперативного и перспективного резерва руководителей могут использоваться программы изучения технологии структурных подразделений (подразделений) и переделов (в том числе с применением

мультимедийных обучающих систем (для перспективного резерва); управленческая подготовка (анализ кейсов, тренинги, практикумы и т.д.); индивидуальные программы развития, программы подготовки и адаптации к должности, ротации, стажировки (проводимые в соответствии с ПД ММК З-УК-01); работа над индивидуальным проектом; участия в научно-технических конференциях, конкурсах, самостоятельная подготовка и т.д.

С целью подготовки оперативного и перспективного резерва руководителей может осуществляться приём работника на работу в ООО «Уралстройсталь» по совместительству с целью замещения временно отсутствующих руководителей и специалистов ООО «Уралстройсталь».

Руководство подготовкой резерва в производственных структурных подразделениях возлагается на заместителей директора, директоров по направлениям, главного инженера, главного бухгалтера или главных специалистов в соответствии с подчиненностью, в функциональных структурных подразделениях (подразделениях) - на руководителей структурных подразделений (подразделений).

Индивидуальные программы развития, программы развития компетенций разрабатываются управлением кадров совместно с руководителями структурных подразделений (подразделений) по мере необходимости.

Управление кадров совместно с АНО «КЦПК «Персонал» организует обучение по программам повышения квалификации на 2017 год (таблица 18). При необходимости может формироваться ключевой резерв руководителей. Цель формирования ключевого резерва - выявление руководителей, имеющих высокий профессиональный и управленческий потенциал, его развитие, подготовка руководителя в области делового администрирования. Ключевой резерв формируется для подготовки руководителей к должностям: «Директор», «начальник управления», «главный специалист» и выше.

Таблица 18

**Обучение по программам повышения квалификации на 2017 год в
АНО «КЦПК «Персонал»**

Наименование программы	Категория слушателей	Цель обучения	Продолжительность обучения	Период обучения
Результативный менеджер (перед назначением на должность менеджера; очередное повышение квалификации)	Менеджеры функциональных служб, специалисты, состоящие в оперативном резерве на должность менеджера	Формирование системы знаний и умений, необходимых для результативной работы в должности менеджера	8 рабочих дней (с полным отрывом от работы)	февраль май сентябрь декабрь
Организационный менеджмент (перед назначением на должность старшего менеджера; очередное повышение квалификации)	Старшие; менеджеры функциональных служб, менеджеры, состоящие в оперативном резерве на должность старшего мастера	Развитие управленческих компетенций старших менеджеров	понедельник, среда, пятница-3 недели с 14.00 до 18.00 (с частичным отрывом от работы)	март июль ноябрь

Для оценки компетенций претендентов в ключевой резерв могут использоваться различные методы диагностики: 360 градусов, тестирование, экспертные оценки, интервью по компетенциям и т.д. Методы оценки компетенций выбираются психологами управления кадров.

Сроки формирования документов и выполнения мероприятий при составлении резерва руководителей представлены в таблице 19.

Назначение на вакантные должности руководителей производится из числа работников, состоящих в резерве руководителей (преимущественно из оперативного резерва) на соответствующий уровень должности, имеющих профильное для данной должности высшее или среднее профессиональное образование, прошедших соответствующую должности управленческую подготовку, получивших положительную оценку при проверке компетенций в форматах «Профессиональные знания» и «Профессиональные умения» и

«Деловые качества» и соответствующих критериям.

Таблица 19

Сроки формирования документов и выполнения мероприятий при составлении резерва руководителей

№ п/п	Вид работы с резервом/ наименование документа	Срок	Ответственный
1	Распоряжение директора по персоналу о формировании резерва руководителей на новый календарный год	Ежегодно до 01 декабря	Управление кадров
2	Составление графика защиты оперативного и перспективного резерва руководителей структурных подразделений (подразделений)	Ежегодно до 15 февраля	Управление кадров
3	Информирование работников ООО «Уралстройсталь» о графике отпусков руководителей, в оперативный резерв которых включены работники структурных подразделений	Ежегодно до 01 декабря	Руководитель, формирующий резерв
4	Согласование с начальником управления персоналом оплаты труда работников обществ ООО «Уралстройсталь», включенных в списки резерва руководителей, на период действия трудового договора о работе по совместительству	Ежегодно до 01 декабря	Руководитель, формирующий резерв
5	Предоставление на утверждение начальнику управления кадров согласованных с директором ООО «Уралстройсталь» списков резерва руководителей	Ежегодно до 15 декабря	Руководитель, формирующий резерв

При выдвижении работников для перевода на должности руководителей необходимо учитывать результаты оценки работников в форматах «Профессиональные знания», «Профессиональные умения» и «Деловые качества», стажировок, обучения.

Назначение на должности руководителей производится в соответствии с приказом директора ООО «Уралстройсталь» «Об осуществлении прав работодателя».

Несмотря на наличие молодых специалистов с высшим образованием в ООО «Уралстройсталь» - в составе кадрового резерва ООО «Уралстройсталь»

недостаточно молодых квалифицированных специалистов. Сведения о молодых специалистах с высшим образованием по ООО «Уралстройсталь» представлены в таблице 20 и 21.

Таблица 20

Сведения о молодых специалистах с высшим образованием по ООО «Уралстройсталь»

Год приема на работу	Принято с высшим образованием молодых специалистов, чел.						Количество работников, уволенных на пенсию, чел.				
	Всего принято	Из них уволено	Всего назначено на должность на текущий момент	Из них назначено на должность РСС в настоящее время			Всего	Из них РСС			
				Энергетики	Механики	Технологи		Всего	Энергетики	Механики	Технологи
2005	10	1	2		1	1	58	5		1	4
2006	7	1	3	1		2	18	3		1	2
2007	8	5	1			1	14	1		1	
2008	17	3	1			1	26	1			1
2009	9	2	2			2	22	1			1
2014	13	4	1	1			32	7	1	1	5
2015	12	11	-				22	1			1
2016	2	2	-				18	2		1	1

Представленные данные позволяют сделать вывод, что к 2016 г. уменьшилось количество молодых специалистов, что говорит о неэффективной системе подбора персонала. При этом, увеличилось количество замещений с 69 чел. в 2015 до 73 чел. в 2016 г.

Пересмотр кадрового резерва осуществляется ежегодно по состоянию на 30 марта текущего года. Кадровый резерв может пополняться в течение года за счет включения новых кандидатов (по запросу службы управления персоналом или представления руководителя подразделения) взамен выбывших кандидатов.

Причинами исключения специалиста из состава резерва могут быть:

- резервист прошел индивидуальную подготовку в соответствии с планом

развития и/или конкурсный отбор и назначен на рекомендуемую должность;

- превышение возрастного критерия резервистом;

Таблица 21

Информация о назначениях и замещениях молодых специалистов ООО «Уралстройсталь»

Показатели	2014	2015	2016
Количество молодых специалистов в подразделении	128	114	89
Количество молодых специалистов, назначенных на должности руководителей и специалистов в первый год работы	1	1	
Количество молодых специалистов, назначенных на должности руководителей и специалистов в течение первых трех лет работы	2	1	1
Средний стаж работников подразделения до назначения на должность руководителя первого уровня	4,4	4,2	4,3
Количество замещений всего	71	69	73
Количество замещений из числа молодых специалистов / (%)	21/29,6%	23/33,3%	28/38,4%
Количество замещений из числа молодых специалистов в первый год работы	1	1	2

- ухудшились результаты годовой оценки резервиста;

- наложение дисциплинарных взысканий;

- перевод работника на другую работу, не связанную с профилирующей должностью специалиста;

- состояние здоровья, препятствующее выполнению обязанностей руководителя;

- личное заявление специалиста о выбытии из резерва.

Основные причины исключения кандидата из состава резерва представлены на рисунке 8.

На основании данных рис. 8 можно сделать вывод, что основными причинами исключения кандидатов из состава резерва руководителей и специалистов ООО «Уралстройсталь» в 2014-2016 гг. были превышение

возрастного критерия резервистом и ухудшение результатов годовой оценки резервиста. Это подтверждает вышеизложенные негативные моменты в формировании кадрового резерва организации, которые заключаются в длительности периода нахождения кандидата в списке на замещение должности и недостаточном уровне квалификации резервистов на занимаемую должность.



Рисунок 8. Структура основных причин исключения кандидата из состава резерва руководителей и специалистов ООО «Уралстройсталь» в 2014-2016 гг., %

Таким образом, анализ системы управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь» выявил, что формирование новой системы работы с кадровым резервом еще не завершено: утверждена нормативно-правовая база, положения, регламентирующих порядок комплектования резерва кадров, основные критерии и методы подбора кандидатур, формы и методы подготовки сотрудников, зачисленных в кадровый резерв. Но институт резерва кадров в ООО «Уралстройсталь» используется пока недостаточно. Исходя из этого, необходимо выявить конкретные проблемы, влияющие на эффективность системы управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь».

Проведенное исследование системы управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь» позволило выявить ряд проблем:

1. В системе управления кадровым резервом руководителей и специалистов

ООО «Уралстройсталь» является отсутствие молодежного резерва.

Первая проблема заключается в том, что в ООО «Уралстройсталь» пока не удалось решить главную задачу – сформировать в кадровый резерв молодое компетентное поколение управленцев. Статистическая диагностика возрастного состава кадрового резерва ООО «Уралстройсталь» показала, что средний возраст лиц, зачисленных в резерв на ключевые должности в организации составляет 37-45 лет. Это достаточно «поздний» возраст для руководящего состава, так как в данном возрасте физическая активность снижается. Современные исследователи считают наиболее оптимальный возраст для руководящего состава 33-38 лет. Аналогичная проблема существует на предприятии с резервами других уровней (не руководящие должности), следовательно, на предприятии необходимо формировать резерв из молодых специалистов.

2. Вторым недостатком является неэффективная структура кадрового резерва за счет отсутствия стратегического резерва.

Стратегический резерв - кадровый резерв на должности руководителей ООО «Уралстройсталь», утверждение и назначение на которые осуществляется решением и приказами директора ООО «Уралстройсталь».

Отдельные руководители упрощенно подходят к работе с резервом. Нередко деятельность на этом направлении кадровой работы ограничивается составлением соответствующих списков. В кадровый резерв иногда включаются лица, непригодные по своим качествам для руководящей роли.

Не созданы пока эффективные методики оценки деловых и личных качеств кандидатов на ту или иную руководящую должность. В хозяйственной практике отсутствие предварительного изучения личных и деловых черт кадров управления может привести, например, к тому, что хороший руководитель функционального отдела при назначении его линейным руководителем без учета личных и деловых качеств не справляется с обязанностями. В результате резко снижается качество его работы.

3. Снижение показателей эффективности управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь».

Эффективность работы с кадровым резервом представлена путем расчета коэффициентов, представленных в таблице 22.

Таблица 22

Показатели эффективности работы с кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь»

Направление оценки	Формула расчета	2014	2015	2016
Эффективность подготовки руководителей внутри организации	число ключевых должностей за период, занятых резервистами/ число освободившихся должностей за период	2,36	2,28	2,22
Текучесть резерва	число резервистов, покинувших организацию в течение периода/ среднее число резервистов за период	0,47	0,49	0,51
Средний срок пребывания в резерве	число лет пребывания в резерве до занятия должности/ число резервистов, занявших должность	1-3 лет	1-3 лет	1-4 лет
Готовность резерва	число ключевых должностей, имеющих преемников/ общее число ключевых должностей	0,31	0,64	0,67

Представленные данные позволяют сделать вывод, что работа с кадровым резервом руководителей и специалистов в ООО «Уралстройсталь» построена не достаточно эффективно. На это указывает снижение коэффициента эффективности подготовки руководителей внутри организации (рисунок 9).

Также негативным моментом в системе управления кадровым резервом руководителей и специалистов ООО «Уралстройсталь» является увеличение коэффициента текущести резерва (рисунок 10).

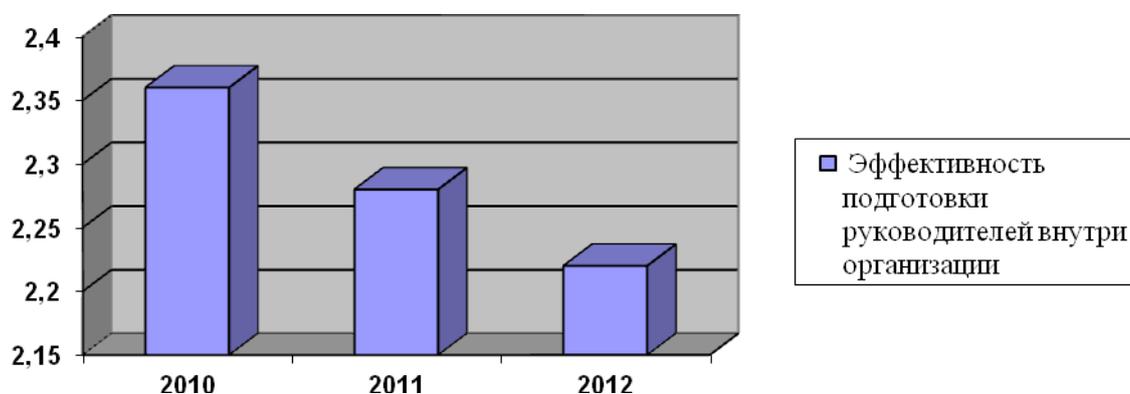


Рисунок 9. Диаграмма динамики коэффициента эффективности подготовки руководителей внутри ООО «Уралстройсталь»

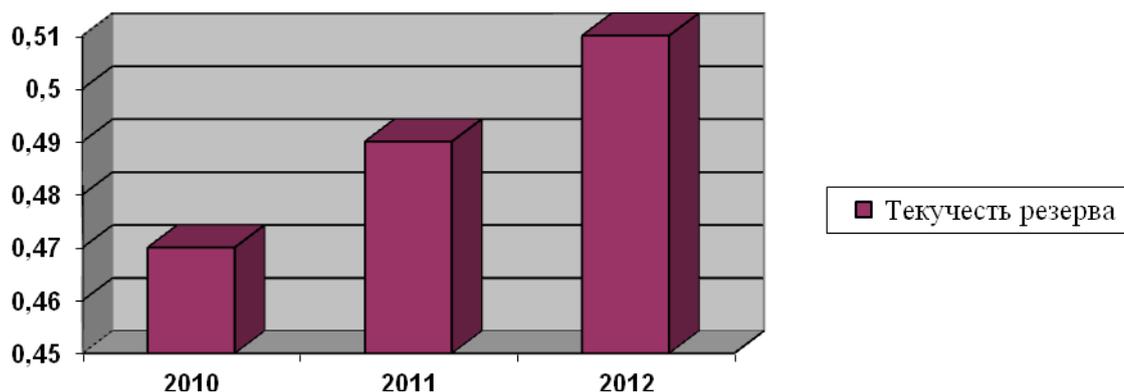


Рисунок 10. Диаграмма динамики коэффициента текущей кадрового резерва в ООО «Уралстройсталь»

Таким образом, исследование системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь» показало, что работа по созданию кадрового резерва ведется системно и целенаправленно. При этом, понимание необходимости создания кадрового резерва у менеджеров по персоналу есть, однако работа по его созданию ведется интуитивно и без использования современного научного опыта. Исходя из этого, необходимо разработать проект по совершенствованию системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь».

2.3. Разработка проекта мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь» и оценка их эффективности

С целью совершенствования системы управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь» предлагается следующий проект.

Цель проекта – повысить эффективность системы управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь».

Задачи проекта:

- создание условий для развития системы управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь»;
- создание качественной подготовки персонала для включения в кадровый

резерв;

- повышения эффективности принятия кадровых решений по созданию резерва и включения перспективных работников ООО «Уралстройсталь»;

- формирование единой системы объективной оценки компетенций работников ООО «Уралстройсталь»;

Принципы проекта совершенствования системы управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь»:

1. Максимальная добросовестность, порядочность и компетентность оценки персонала при включении в кадровый резерв.
2. Оценка уровня профессиональных знаний (компетентности) и результатов профессиональной деятельности (профессионализма).
3. Соответствие результатов подготовки работников, которые предъявляются конкретной сферой их профессиональной деятельности; обеспечение конкурентоспособности.

Сроки реализации проекта – II полугодие 2017 года.

Основными мероприятиями реализации проекта, исходя из выявленных проблем будут являться следующие (таблица 23).

Таблица 23

Мероприятия проекта по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь»

Проблемы управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь»	Мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь»
1) В системе управления кадровым резервом руководителей и специалистов ООО «Уралстройсталь» является отсутствие молодежного резерва	1. Создание молодежного резерва и организация конкурса «Молодой лидер»
2) Неэффективная структура кадрового резерва за счет отсутствия стратегического резерва	2. Создание стратегического резерва и внесение изменений в структуру резерва руководителей ООО «Уралстройсталь» (согласно п. 6.1.1 ISO9004:2000 "Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности")
3) Снижение показателей эффективности управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь». Удельный вес кандидатов зачисленных в резерв (12,6%), не достигает нормативного	3. Внедрение процедуры «Анализ рабочего места/должности»

На основе выявленных проблем, сформулируем цели проведения мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь» (таблица 24).

Таблица 24

Основные цели проведения мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь»

Цели	Критерии оценки	Запланированные результаты
Постоянное пополнение кадров руководителей	Процент сотрудников, включенных в кадровый резерв	Количество сотрудников, включенных в резерв, должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом
Мотивация карьерного роста работников	Количество сотрудников с индивидуальными планами развития	100% участников кадрового резерва должны иметь индивидуальные планы развития
Своевременное замещение вакансий по должностям руководителей	Процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва	Не ниже 80%
Повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации наиболее перспективных сотрудников	Процент охвата резервистов программой развития	100% участников кадрового резерва
	Частота обучения резервистов	Не менее 1 мероприятия в месяц
	Количество стажировок на одного сотрудника, вошедшего в резерв	Не менее 1 стажировки в течение 6 месяцев

Рассмотрим мероприятия проекта более подробно:

1. Создание молодежного резерва в ООО «Уралстройсталь».

Молодежный резерв - кадровый резерв из числа наиболее перспективных молодых работников. Группы молодежного резерва имеются как в составе резерва корпоративного развития, так и базового резерва.

Молодежный резерв формируется в целях предоставления молодым работникам, обладающим высоким лидерским потенциалом, дополнительных возможностей для развития ключевых корпоративных и профессиональных компетенций.

Требования к кандидатам для включения в молодежный резерв:

- возраст до 28 лет включительно;
- опыт работы в должности не менее 1 года.

В молодежный резерв работники зачисляются:

- на основе рекомендаций руководителей подразделений ООО «Уралстройсталь» с учетом личных и деловых качеств работника, активного участия в мероприятиях по повышению эффективности деятельности, результатам аттестации;
- путем самовыдвижения при условии предоставления положительных отзывов и характеристик от непосредственных руководителей;
- из числа лиц, получивших степень MBA или защитивших кандидатскую или докторскую диссертацию;
- из числа победителей профессиональных и корпоративных конкурсов, проводимых в рамках реализации целевых программ;
- из числа молодых специалистов, окончивших высшие учебные заведения с отличием.

Предложенные в состав молодежного резерва кандидаты проходят процедуры оценки, предусмотренные для работников, рассматриваемых в качестве кандидатов в оперативный и перспективный резервы ООО «Уралстройсталь».

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

Разработана следующая схема выявления лидерского потенциала у сотрудников ООО «Уралстройсталь»:

- тестирование участников конкурса с целью диагностики лидерских черт;
- отбор наиболее подходящих кандидатов;
- помещение участников в специально сконструированную ситуацию, инициирующую проявление лидерского потенциала (деловые игры); выявление

лидеров;

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

Работа по проведению в ООО «Уралстройсталь» конкурса «Молодой лидер» включает в себя несколько этапов (рисунок 11).

Алгоритм конкурса «Молодой лидер» включает:

- информирование сотрудников о проведении конкурса и условиях участия в нем (требования к участникам: возраст не старше 35 лет, высшее образование; стаж работы на предприятии не менее 3 лет); сбор анкет и формирование группы участников;



Рисунок 11. Схема проведения конкурса «Молодой лидер»

- работа по составлению «идеальных профилей» руководителей различных

направлений (техническое, финансовое, административно-хозяйственное и работа с клиентами);

- тестирование участников и проведение интервью;
- отбор конкурсантов, наиболее соответствующих идеальным профилям;
- проведение постдиагностических интервью с участниками, не прошедшими во второй тур конкурса;
- проведение деловых игр в подгруппах (второй этап конкурса);
- постдиагностические интервью с конкурсантами второго тура;
- определение победителей на основании результатов тестирования, деловых игр и интервью;
- составление индивидуальных психологических портретов на каждого участника;
- составление группового отчета, рекомендаций по перспективным направлениям развития ООО «Уралстройсталь» в целом.

По результатам проведения конкурса «Молодой лидер» в ООО «Уралстройсталь» планируется формирование списка кандидатов для кадрового резерва. Для этого разработана форма специального бланка (см. Приложение 4), который будет заполнять руководитель подразделения резервиста.

2. Создание стратегического резерва и внесение изменений в структуру резерва руководителей ООО «Уралстройсталь».

Согласно пункту 6.1.1 ISO9004:2000 "Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности" руководство должно определять и обеспечивать наличие ресурсов, необходимых для осуществления стратегии и достижения целей организации; к ресурсам можно отнести работников, инфраструктуру, поставщиков и партнеров, природные и финансовые ресурсы.

Стратегический резерв - кадровый резерв на должности руководителей ООО «Уралстройсталь», утверждение и назначение на которые осуществляется решением учредителей и приказами руководства предприятия.

Стратегический резерв должны составить сотрудники в возрасте от 3 до 40 лет, имеющие высокий профессиональный уровень и обладающие лидерскими

наклонностями, которые в перспективе смогут занимать эти должности сроком до 10–15 лет. При этом могут иметь место случаи, когда один и тот же работник одновременно может находиться как в оперативном (как наиболее приемлемый кандидат на замещение должности на низших уровнях управления), так и в стратегическом резерве. В последнем случае руководство организации и сам работник рассматривают возможность замещения им должности на высших уровнях управления через ряд промежуточных назначений.

Стратегический резерв, таким образом, выступает своеобразным мотивирующим фактором для работников, помогая им наглядно представить возможность своего карьерного роста и количество требуемых для этого усилий. Чтобы список резерва носил не формальный, а действенный характер, при его составлении должен быть учтен ряд требований:

замещаемые должности должны определяться в точном соответствии с принятой в организации номенклатурой должностей и штатным расписанием и быть позиционированы в зависимости от иерархии уровней управления;

должны быть отражены основные требования к замещаемой должности, определенные ее профессиограммой, и предельные ограничения критериев для кандидатов (образование, возраст, стаж работы и т. п.);

должны указываться сведения о кандидате: его фамилия, имя и отчество; должность, занимаемая работником по состоянию на день составления списка, в точном соответствии с записями в трудовом договоре работника и трудовой книжке, дата и номер приказа о назначении; сведения об образовании: его вид, какое учебное заведение и когда окончил, специальность в соответствии с записью в дипломе, наличие ученого звания или степени; дата рождения;

должно указываться время пребывания в резерве (дата зачисления в кадровый резерв);

должны быть приведены выводы и рекомендации последней аттестации, содержащие оценку профессиональных, деловых и личных качеств

кандидата и предложения по его служебному продвижению;
должны отражаться результаты оценки потенциала кандидата, полученные в процессе его изучения и отбора (соответствие формальным требованиям, возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками);

должна быть предусмотрена возможность контроля за вероятными изменениями в положении кандидата: назначение на должность; исключение из списка резерва с указанием причины (увольнение, переезд в другую местность, снижение результативности и требовательности к себе и т. п.); награждение государственными, ведомственными и корпоративными наградами; присвоение почетных званий и т. д.

Список резерва составляется работниками службы управления персоналом по согласованию с руководителями структурных подразделений, с учетом результатов аттестации. Решение о включении в состав резерва, выраженное в форме утвержденного списка резерва и закрепленное приказом по предприятию, принимается первым лицом организации. Исключение из списка осуществляет он же с учетом возраста, состояния здоровья, неудовлетворительных результатов, показанных в период пребывания в резерве.

Оптимальный срок, на который составляется список резерва компании, – два года. Предусматривается периодическое его уточнение через каждые шесть месяцев, что должно соответствовать принятой программе подготовки резерва.

Рекомендуемая структура резерва руководителей ООО «Уралстройсталь» представлена на рис. 12.

Рекомендуемое распределение резервистов ООО «Уралстройсталь» по видам кадрового резерва представлено в табл. 8. Необходимо обеспечить нормативное значение необходимого количества резервистов (20%) от общей численности персонала организации. Предлагается сформировать стратегический резерв из 11 человек. Данный резерв будет состоять из резервистов зам.начальника цеха по производству и технологиям, начальников смены и начальников участков ООО «Уралстройсталь».

К категории резервистов на должность старшего мастера добавить по одному человеку перспективного резерва, а к категории резервистов мастеров участков добавить 10 чел. молодежного резерва и оперативного резерва – 10чел.

Рекомендуемое распределение резервистов ООО «Уралстройсталь» по видам кадрового резерва в соответствии с нормативным значением представлено в таблице 25 и рисунке 13.

Таблица 25

«Уралстройсталь» по видам кадрового резерва

Вид резерва	Распределение резервистов	
	Кол-во, чел.	%
Оперативный	48	40,68
Тактический	36	30,51
Стратегический	11	9,32
Молодежный	10	8,47
Итого:	118	100
Всего % резервистов от общей численности персонала	20,1	

На основании данных таблицы 28 можно отметить, что удельный вес кандидатов зачисленных в резерв организации после реорганизации структуры кадрового резерва ООО «Уралстройсталь» составил 20,1% от общей численности персонала, что соответствует необходимому нормативному значению (20%).

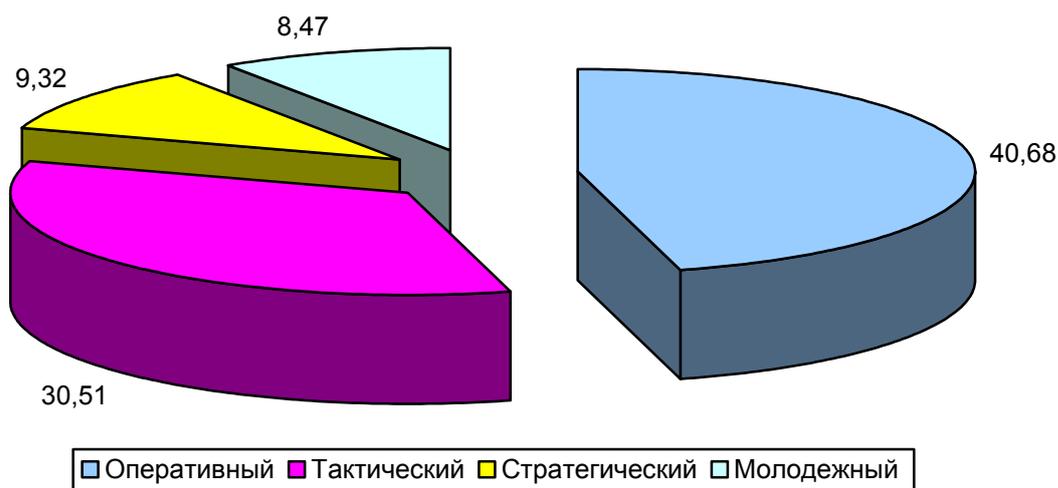


Рисунок 13. Структура рекомендуемого распределения резервистов ООО «Уралстройсталь» по видам кадрового резерва, %

По истечении двухгодичного срока список кадрового резерва подвергается полному пересмотру с выполнением вышеуказанных процедур и соблюдением принципа преемственности его состава. Таким образом, состав резерва регулярно пересматривается и обновляется.

Кадровый резерв в компании должен максимально соответствовать ее потребностям в замещении позиций менеджеров разного уровня. Основным организационным документом, регламентирующим работу с претендентами на эти должности, является Положение о кадровом резерве.

Внедрение системы подготовки менеджеров за счет кадрового резерва возможно лишь при условии, что в компании действует процедура деловой оценки и проводится обучение сотрудников. Следовательно, Положение о кадровом резерве неразрывно связано с Положением о деловой оценке, Положением об обучении и другими базовыми документами, нормирующими деятельность по управлению персоналом в компании.

3. Внедрение процедуры «Анализ рабочего места/должности».

Стратегические цели ООО «Уралстройсталь» и задачи повышения производительности труда, объема выручки выдвигают новые требования к организации работы персонала и определяют приоритетные направления работы системы управления кадровым резервом. Анализ содержания деятельности на рабочих местах/должностях и его увязка с остальными кадровыми технологиями должны стать основой для корректировки старой и разработки новой организационной структуры кадрового резерва.

Предлагается внутри предприятия внедрить анализ содержания деятельности на рабочих местах/должностях;

Внедрение эффективной системы оценки профессионально-важных качеств, является важным механизмом системы управления кадровым резервом, позволяющим контролировать состояние профессиональной подготовки, функциональных навыков работников предприятия.

Система работы с резервом кадров, как и любая работа по управлению трудовыми ресурсами, требует системного и планового подхода. Учитывая, что

эта работа должна проводиться постоянно и целенаправленно, а не быть очередной кампанией по внедрению прогрессивных форм управления, в ООО «Уралстройсталь» целесообразно иметь специально подготовленного работника, отвечающего за организацию и контроль всей текущей работы с резервом кадров.

Система работы с резервом кадров должна быть тесно взаимосвязана с общей системой мотивации работников. Она должна совместно с аттестацией показывать справедливость оценки результатов труда, возможность для старательных работников дальнейшего профессионального и должностного роста и, как следствие, их морального удовлетворения работой и повышения материального благосостояния. Это, собственно, выражено и в пункте 5.2.2 ISO9004:2000 "Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности": "Организации следует определить потребности и ожидания своих работников в признании их деятельности, удовлетворенности работой, а также в их развитии. Такое внимание помогает обеспечивать наиболее полное вовлечение и наиболее сильную мотивацию работников".

Исключение из резерва кадров может и должно служить средством воспитательного воздействия на работников предприятия, что должно найти свое отражение в Положении о системе работы с резервом кадров.

Предстоит организовать систему обучения и оказания методической помощи для всех руководителей и экспертов, задействованных в системе работы с резервом кадров.

Для оптимизации реализации функции анализа содержания деятельности на рабочих местах/должностях следует предпринять следующие шаги:

— Повысить исполнительскую дисциплину по выполнению регламентирующих документов и мероприятий по работе с кадровым резервом и оценке компетентности резервистов ООО «Уралстройсталь».

— Оптимизировать технологию проведения анализа и проектирования деятельности сотрудников ООО «Уралстройсталь» и сделать ее процессно-ориентированной, т.е., сначала описывается бизнес-процесс «как есть», затем определяется оптимальная модель. Кроме того, следует разработать профили компетенций для каждого уникального рабочего места/должности или группы

однотипных должностей. В компетенции должны войти требования к знаниям сотрудника, требования к уровню сформированности навыков и профессионально-важных качеств, а также требования к уровню мотивации (особенно для руководящих должностей).

— Применять результаты оценки содержания деятельности на рабочих местах/должностях для проведения оценки соответствия работников требованиям рабочих мест, оценки квалификации, аттестации, поиска и отбора квалифицированных кадров, корректировки системы оплаты труда.

— Регламентировать периодичность проведения процедуры анализа содержания деятельности на рабочих местах/должностях с учетом профессиональных и деловых качеств работника.

Для этого предлагается проводить анализ рабочего места/должности (см. Приложение 8).

Основанием для проведения анализа рабочего места/должности является Форма УП-02-1 «Заявка на проведение анализа должности», предоставляемая руководителями участков ООО «Уралстройсталь», данная форма представлена в Приложение 6.

Конечным результатом анализа являются детальные данные о содержании деятельности на проанализированном рабочем месте/должности, которые фиксируются в документе УП-02-5 «Паспорт рабочего места/должности», представлены в приложении 6.

Паспорт рабочего места/должности должен включать следующие характеристики:

1. Полное и сокращенное наименование, а также код подразделения и должности в соответствии со Штатным расписанием;
2. Отношения подчиненности сотрудника, занимающего данную должность, включая его непосредственное административное подчинение, а также косвенное или функциональное подчинение по отдельным вопросам.

3. Области ответственности (по объектам воздействия или управления и режимам воздействия на данные объекты);
4. Структурированный по областям ответственности перечень задач деятельности;
5. Методы стимулирования и критерии оценки результатов работы сотрудника;
6. Особые права и ответственность.

Анализ всех рабочих мест резервистов в ООО «Уралстройсталь» может проводиться непосредственным начальником структурного подразделения или начальником отдела кадров, зафиксированной в соответствующем приказе, для оценки уровня загрузки сотрудников подразделения. В данном случае работы выполняются под непосредственным контролем ответственного по работе с кадровым резервом по специально составленному плану работ. Инструкция по анализу рабочего места приведена в приложении 6, где подробно описана процедура оценки и представлены формы, которые необходимо заполнить в ходе анализа.

Внедрение оценки деловых качеств персонала, является важным механизмом системы управления кадровым резервом, позволяющим контролировать состояние профессиональной подготовки, функциональных навыков работников предприятия. Реализация комплексного механизма оценки работников предприятия, позволяют применить широкий спектр инструментов материального и административного стимулирования, профессиональной и личностно-социальной мотивации. В качестве «точек роста» можно выделить внедрение комплексной системы оценки персонала.

С целью предотвращения ситуации, когда сотрудник, простояв много лет в резерве, так и не был переведен на должность, а был исключен из списков резерва в связи с возрастным цензом в организации рекомендуется создать и систематически осуществлять систему контроля списка кадрового резерва.

Планируется, что данная функция будет возложена на специалистов Отдела

кадров ООО «Уралстройсталь» и непосредственного руководителя резервиста. Два раза в год ответственные за формирование кадрового резерва сотрудники (так называемая комиссия по кадровому резерву) будут оценивать успехи резервистов. Для этого сверяют цели и задачи, прописанные в индивидуальных планах развития, с реальными результатами работы резервиста. На основании полученной информации индивидуальный план развития того или иного сотрудника при необходимости изменяют. А если резервист не справился со своими заданиями, он может быть исключен из кадрового резерва. При этом время простоя кандидата в кадровом резерве существенно сократится, так как решения по резервистам будут приниматься ежегодно. При открытии вакансии, на которую претендует специалист из кадрового резерва, руководство по результатам периодического оценивания принимает решение о назначении сотрудника на новую должность. При этом комиссия по кадровому резерву должна делать соответствующие отметки в специальном бланке (см. приложение 7).

Мероприятия по внедрению управленческих решений по совершенствованию системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь» приведены в виде плана с указанием сроков их проведения, ответственных должностных лиц.

Внедрение разработанных нами рекомендаций совершенствования системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь» осуществляется в несколько этапов:

1. Разработка плана мероприятий и документов, регламентирующих механизм формирования кадрового резерва;
2. Обсуждение обновленной системы управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь»;
3. Внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления кадровым резервом.
4. Контроль мероприятий.

Внедрение разработанных эффективность управленческих решений по

совершенствованию системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь» осуществляется в несколько этапов (таблица 25).

Таблица 26 показывает детальное внедрение проекта по времени в течении 2017 г. , с учетом ответственных лиц и необходимых ресурсов. На основе плана сотрудники и администрация ООО «Уралстройсталь» могут использовать предложенные мероприятия эффективно, снижая рискованные ситуации и повышая продуктивность работы.

Таблица 26

График мероприятий по внедрению управленческих решений по совершенствованию системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь»

№	Этапы мероприятия по внедрению	Сроки внедрения	Ответственное лицо	Исполнители
1	Утверждение плана мероприятий совершенствования системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь»	Март 2017	Директор, специалист по кадрам	специалист по кадрам
2	Разработка организационных документов о формировании кадрового резерва ООО «Уралстройсталь»	Март 2017 г.	Директор, специалист по кадрам	специалист по кадрам
	Внесение корректировок в действующее положение «О кадровом резерве ООО «Уралстройсталь»	Апрель 2017 г.	Директор, специалист по кадрам	специалист по кадрам
4	Обучение персонала, повышение квалификации	Апрель 2017 г.	Директор, специалист по кадрам	специалист по кадрам,
5	Разработка и утверждение оценочных методических материалов	Апрель - май 2017 г.	Директор, специалист по кадрам	специалист по кадрам
7	Оценка эффективности управленческих решений руководством и руководителями структурных подразделений	Июнь-сентябрь 2017 г.	Директор, руководители структурных подразделений	Начальник отдела кадров, специалист по кадрам
8	Разработка программы работы с кадровым резервом на будущий период	Октябрь 2017 г.	Директор, руководители структурных подразделений	Начальник отдела кадров, специалист по кадрам
9	Контроль исполнения плана мероприятий	В течении второго полугодия 2017 года	Директор, руководители структурных подразделений	Директор, Начальник отдела кадров

На первом этапе необходима разработка плана мероприятий и

документации, регламентирующей формирование кадрового резерва в ООО «Уралстройсталь». На данном этапе происходит корректировка действующих документов, а именно внесение изменений в Положение о кадровом резерве» пунктов по формированию молодежного и стратегического резерва.

Среди материалов, которые целесообразно использовать должна быть информация о самих сотрудниках: имеющемся образовании, курсах повышения квалификации, наградах.

На втором этапе внедрения мероприятий необходимо провести обсуждение системы управления кадровым резервом сотрудниками ООО «Уралстройсталь».

На следующем этапе происходит реализация графика мероприятий по принятию управленческих решений по вопросам формирования кадрового резерва ООО «Уралстройсталь» и проводится руководством директора оценка эффективности мероприятий и разрабатывается программы аттестации на будущий период.

Четвертый этап – на данном этапе в течении года проводится контроль графика мероприятий.

Указанные мероприятия будут способствовать повышению эффективности системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь» и оптимизации системы управления персоналом в целом.

Предлагаемая система управления кадровым резервом имеет непосредственное отношение к повышению эффективности работы, поскольку по ее результатам появляется возможность:

- совершенствовать расстановку перспективных кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатур на ту или иную должность;
- улучшать использование кадров, осуществлять их служебно-квалификационное продвижение;
- выявлять направленность повышения квалификации работников;
- стимулировать их трудовую деятельность;
- совершенствовать формы и методы работы руководителей;
- формировать положительное отношение к труду и др.

Таким образом, для выявления целесообразности внедрения предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь», необходимо рассчитать экономическую эффективность.

2.4. Социально-экономическая эффективность мероприятий

Оценка экономической эффективности проекта по совершенствованию системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь» является обязательной составляющей его технико-экономического обоснования. Социальная эффективность проекта представлена в таблице 27.

Таблица 27

Социальная эффективность проекта по совершенствованию системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь» кадровым резервом

Социальные результаты	Показатели
Обеспечение полной реализации потенциала работников организации	Сокращение количества рабочих, занятых не по профилю профессии
Обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников	Сокращение числа сверхчных часов на одного работающего
Обеспечение возможности снижения негативных последствий высвобождения работников Обеспечение стабильности персонала Формирование благоприятного имиджа организации	Снижение коэффициента текучести
Повышение обоснованности кадровых решений о перемещении персонала	Снижение текучести кадров, проработавших в организации менее одного года, в связи с нереализованными ожиданиями

Экономический эффект:

1. Снижение издержек, связанных с ошибками при расстановке кадров, совершенствование структуры кадрового резерва организации;
2. Сокращение потерь, связанных с недостаточным контролем за работой ключевых категорий персонала;
3. Своевременное выявление и решение проблем, мешающих эффективной работе ключевых категорий персонала;
4. Повышение ценности человеческих ресурсов организации;

5. Повышение качества управления за счет установления с помощью должностной оценки механизма обратных связей между руководством и ключевыми категориями персонала.

Для определения экономической эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь» необходимо рассчитать экономический эффект.

Затраты на внедрение проекта мероприятий по совершенствованию системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь» представлена в таблице 27, структура затрат представлена на рисунке 28.

Таблица 28

Калькуляция затрат на внедрение проекта мероприятий по совершенствованию системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь»

№ п/п	Затраты	Сумма затрат, руб.
1	Оборудование для помещения по работе с кадровым резервом и оценке резервистов	27000
2	Методические материалы	16500
3	Программное обеспечение	32000
4	Эксплуатационные затраты при использовании АРМ	8200
5	Затраты на электроэнергию	2500
6	Заработная плата специалиста по работе с кадровым резервом (15.000 руб. в месяц)	180000
7	Страховые взносы (30%)	54000
	Итого затрат	328200

Рассчитаем экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь».

Эффект воздействия мероприятий может быть определен по следующей формуле (1):

$$E = P * N * V * K - N * Z, \quad (1)$$

где: P – влияние оценки должности на производительности труда и другие факторы результативности;

N – количество работников (резервистов), прошедших оценку должности;

V – стоимостная оценка различия в результативности труда работников (резервистов), прошедших и не прошедших оценку, выполняющих одинаковую работу (разница в заработной плате аттестованных и не аттестованных работников 3700руб.)

K – коэффициент, характеризующий эффект обучения резервистов (например, рост результативности труда, выраженный в долях);

Z - затраты на обучение одного работника-резервиста.



Рисунок 14. Структура затрат на совершенствование системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь»

Для исследуемого ООО «Уралстройсталь» при существующей системе оценке при включении в кадровый резерв ежегодно обучение проходят в среднем 20 человека. Этого недостаточно для поддержания высокого квалификационного уровня сотрудников. Рассчитаем экономическую эффективность мер по

улучшению системы образования. Ежегодно обучение и повышение квалификации должно предоставляться как минимум 40 сотрудников (т.е. $N=40$).

Средняя стоимость затрат одного сотрудника составляет условно $328200/40=8205$ руб.

Коэффициент, характеризующий эффект программы обучения K выражает стоимостную оценку различия труда аттестованных и не аттестованных работников ($K=3/4$).

Эффект программы оценки должности имеет место в течение 3 лет ($P=3$).
Итак,

$$E=3*40*8205*3/4 - 40*3700= 590450 \text{ руб.}$$

Т.е., экономическая эффективность мероприятий составит 590450 руб.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь» эффективны с экономической точки зрения.

Успешная реализация предложенных мероприятий позволит получить следующие результаты:

1. Повысить производительность труда, в том числе за счет проведения обучения персонала и снижения текучести кадров.
2. Снизить неоправданные расходы на персонал с точки зрения отдачи на рубль вложений за счет повышения качества труда каждого работника.
3. Снизить затраты на принятие кадровых решений линейными руководителями и менеджером по персоналу за счет совершенствования модели принятия решений, а также снизить затраты времени менеджера по персоналу за счет автоматизации кадрового менеджмента.
4. Сохранить и развивать интеллектуальный потенциал работников резервистов ООО «Уралстройсталь», а также привлечь и заинтересовать молодых работников.
5. Повысить управляемость, то есть выполнение ставящихся перед сотрудниками задач и, в итоге, достижения целей, поставленных перед организацией.

Социальная эффективность проекта совершенствования управления кадровым резервом в организации будет заключаться в обеспечении полной

реализации потенциала работников организации, соответствии содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников, достижении стабильности персонала, повышении обоснованности кадровых решений о перемещении персонала.

Выводы по второй главе

Управление кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь» осуществляется на основании Положения «О порядке формирования резерва для назначения и замещения должностей руководителей ООО «Уралстройсталь» 3-УК-02-2016». Всего в кадровый резерв ООО «Уралстройсталь» включено 74 чел., из них 36 чел. зачислено в тактический резерв (49%) и 38 чел. в оперативный (51%). Удельный вес кандидатов зачисленных в резерв организации составляет 12,61% от общей численности персонала. При этом нормативное значение необходимого количества резервистов составляет 20% от общей численности персонала организации.

Анализ системы управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь» выявил, что формирование новой системы работы с кадровым резервом еще не завершено: утверждена нормативно-правовая база, положения, регламентирующие порядок комплектования резерва кадров, основные критерии и методы подбора кандидатур, формы и методы подготовки сотрудников, зачисленных в кадровый резерв. Но институт резерва кадров в ООО «Уралстройсталь» используется пока недостаточно. Исходя из этого, были выявлены проблемы, влияющие на эффективность системы управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь»:

1. В системе управления кадровым резервом руководителей и специалистов ООО «Уралстройсталь» является отсутствие молодежного резерва
2. Неэффективная структура кадрового резерва за счет отсутствия стратегического резерва
3. Снижение показателей эффективности управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь». Удельный вес кандидатов зачисленных в резерв (12,6%), не достигает нормативного

С целью совершенствования системы управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь» были предложены мероприятия.

1. Создание молодежного резерва и организация конкурса «Молодой лидер»

2. Создание стратегического резерва и внесение изменений в структуру резерва руководителей ООО «Уралстройсталь» (согласно п. 6.1.1 ISO9004:2000 "Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности")

3. Внедрение процедуры «Анализ рабочего места/должности».

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь» эффективны с экономической и социальной точки зрения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Кадровый резерв - выделение потенциально успешных работников, занесение сведений в банк данных и дальнейшую их подготовку к занятию конкретной должности.

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

Фактическая среднесписочная численность трудящихся ООО «Уралстройсталь» на протяжении 2014-2016 гг. постоянно снижалась. Так, в 2015 г. средняя численность персонала ООО «Уралстройсталь» снизилась с 667,3 чел. до 650,9 чел. или на 2,46%. В 2016 г. средняя численность ООО «Уралстройсталь» снизилась до 587,6 чел.

Анализ общеобразовательного уровня персонала ООО «Уралстройсталь» показал, что высшее образование имеют в 2016 г. лишь 91 чел. из числа рабочих, 35 руководителей и 20 специалистов. В целом, высшее образование в 2015 г. имели 125 чел., в 2016 г. численность персонала с высшим образованием увеличилась до 142 чел., т.е. уровень образования в ООО «Уралстройсталь» увеличивается.

Представленные данные позволяют сделать вывод, что на протяжении анализируемого периода 2014-2016 гг. наблюдается старение коллектива, увеличивается количество работников предпенсионного возраста. Также, по сравнению с 2014 г. увеличился средний стаж работы в ООО «Уралстройсталь» с 9,6 лет до 10,4 лет.

Управление кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь» осуществляется на основании Положения «О порядке формирования резерва для назначения и

замещения должностей руководителей ООО «Уралстройсталь» 3-УК-02-2016».

Всего в кадровый резерв ООО «Уралстройсталь» включено 74 чел., из них 36 чел. зачислено в тактический резерв (49%) и 38 чел. в оперативный (51%). Удельный вес кандидатов зачисленных в резерв организации составляет 12,61% от общей численности персонала. При этом нормативное значение необходимого количества резервистов составляет 20% от общей численности персонала организации.

Пересмотр кадрового резерва осуществляется ежегодно по состоянию на 30 марта текущего года. Кадровый резерв может пополняться в течение года за счет включения новых кандидатов (по запросу службы управления персоналом или представления руководителя подразделения) взамен выбывших кандидатов.

Анализ системы управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь» выявил, что формирование новой системы работы с кадровым резервом еще не завершено: утверждена нормативно-правовая база, положения, регламентирующие порядок комплектования резерва кадров, основные критерии и методы подбора кандидатур, формы и методы подготовки сотрудников, зачисленных в кадровый резерв. Но институт резерва кадров в ООО «Уралстройсталь» используется пока недостаточно. Исходя из этого, были выявлены проблемы, влияющие на эффективность системы управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь»:

1. В системе управления кадровым резервом руководителей и специалистов ООО «Уралстройсталь» является отсутствие молодежного резерва
2. Неэффективная структура кадрового резерва за счет отсутствия стратегического резерва
3. Снижение показателей эффективности управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь». Удельный вес кандидатов зачисленных в резерв (12,6%), не достигает нормативного

С целью совершенствования системы управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь» предлагается следующий проект.

Цель проекта – повысить эффективность системы управления кадровым

резервом в ООО «Уралстройсталь».

Мероприятия проекта являются:

1. Создание молодежного резерва и организация конкурса «Молодой лидер»
2. Создание стратегического резерва и внесение изменений в структуру резерва руководителей ООО «Уралстройсталь» (согласно п. 6.1.1 ISO9004:2000 "Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности")
3. Внедрение процедуры «Анализ рабочего места/должности».

После проведения мероприятий, удельный вес кандидатов зачисленных в резерв организации после реорганизации структуры кадрового резерва ООО «Уралстройсталь» составил 20,1% от общей численности персонала, что соответствует необходимому нормативному значению (20%).

Внедрение разработанных нами рекомендаций совершенствования системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь» осуществляется в несколько этапов:

1. Разработка плана мероприятий и документов, регламентирующих механизм формирования кадрового резерва;
2. Обсуждение обновленной системы управления кадровым резервом в ООО «Уралстройсталь»;
3. Внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления кадровым резервом.
4. Контроль мероприятий.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь» эффективны с экономической точки зрения. Экономическая эффективность мероприятий составит 590450 руб.

Успешная реализация предложенных мероприятий позволит получить следующие результаты:

1. Повысить производительность труда, в том числе за счет проведения обучения персонала и снижения текучести кадров.
2. Снизить неоправданные расходы на персонал с точки зрения отдачи на рубль вложений за счет повышения качества труда каждого работника.

3. Снизить затраты на принятие кадровых решений линейными руководителями и менеджером по персоналу за счет совершенствования модели принятия решений, а также снизить затраты времени менеджера по персоналу за счет автоматизации кадрового менеджмента.

4. Сохранить и развивать интеллектуальный потенциал работников резервистов ООО «Уралстройсталь», а также привлечь и заинтересовать молодых работников.

5. Повысить управляемость, то есть выполнение ставящихся перед сотрудниками задач и, в итоге, достижения целей, поставленных перед организацией.

Таким образом, проведенное исследование позволило выявить проблемы и предложить мероприятия по их устранению, которые позволят повысить эффективность системы управления кадровым резервом ООО «Уралстройсталь» и при этом получить экономический и социальный эффекты.

Глоссарий

Кадровый резерв - выделение потенциально успешных работников, занесение сведений в банк данных и дальнейшую их подготовку к занятию

Должность - установленная (конституированная) социальная роль, выполняемая конкретной должности человеком в государственных, муниципальных, общественных и частных организациях, предприятиях и учреждениях.

Должностная структура - модель формально установленных отношений между предписанными социальными ролями (должностями), задачами и функциями персонала для организации согласованных действий.

Замещение должности - способ приобретения статуса в организации и оформленного назначением. К числу основных способов замещения должности следует отнести: конкурс, избрание, выборы.

Кадровая деятельность – деятельность субъектов выработки и реализации кадровой политики (первые руководители органов, организаций, учреждений, предприятий и руководители их кадровых служб), направленная на формирование, развитие и рациональное использование своего кадрового состава и кадрового потенциала.

Кадровая политика - объективно обусловленная теория и практика социального управления, выражающая стратегию субъекта управления в работе с кадрами (персоналом).

Кадровая работа – деятельность органов управления, кадровых служб и должностных лиц, содержанием которой является практическая реализация целей, задач и принципов кадровой политики.

Кадровая служба - структурное подразделение организации, учреждения, обеспечивающее подбор, расстановку, профессиональное развитие и эффективное использование кадров (персонала).

Кадровые отношения – совокупность целенаправленных социально мотивированных связей и взаимосвязей между субъектами и объектами кадровой

политики, складывающейся в сфере практической кадровой деятельности; они взаимосвязаны и строго субординированы.

Кадровый потенциал – совокупность человеческих ресурсов и резервов общества, которые формируются с целью и в процессе создания материальных и духовных ценностей и в управлении общественными делами.

Кадры – политическая и социально-экономическая категория, включающая постоянный, штатный состав квалифицированных работников (персонала) государственных или негосударственных органов, учреждений, организаций, предприятий. Это основной квалифицированный состав персонала органа, организации, учреждения, предприятия находящийся в ее штате, обеспечивающий их успешное функционирование.

Кадровый резерв - сформированная на основе индивидуального отбора и комплексной оценки группа работников, прошедшая специальную подготовку и обладающая профессиональными знаниями, деловыми качествами и личностными свойствами, необходимыми для выдвижения на более высокие должности.

Квалификационное разделение труда - форма разделения труда, характеризующая степень сложности движений, действий и приемов, выполняемых человеком в процессе трудовой деятельности.

Компетентность – это наличие знаний, умений или опыта субъекта управления, эффективность его деятельности.

Персонал – понятие более широкое, чем кадры, включающее в себя весь штатный состав работников органа, организации, предприятия, учреждения, который посредством своей квалификации должен обеспечивать достижение их целей. Наряду с постоянным составом (кадрами) включает технический и обслуживающий персонал, а также временных работников.

Профессионализм - приобретенное качество способности личности, соответствующее профессиональным требованиям или превосходящее их.

Профессия - это совокупность присущих человеку специальных знаний, умений и навыков, приобретаемых в результате специальной подготовки или

длительной практической деятельности и позволяющих ему выполнять установленные трудовые функции. Более узкими ее формами выступают специальность и специализация.

Резерв - это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности.

Формирование резерва - комплексный процесс целенаправленного профессионального развития специально отобранного персонала, способного в перспективе замещать вышестоящие вакантные должности.

Список использованных источников

1. Конституция РФ.- М.: Приор, 2016. – 32 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30 декабря 2001. № 197-ФЗ. Принят Государственной Думой РФ 21 декабря 2001. (в ред. 2016 г.) // Собрание законодательства РФ. 2005. №1. Ст.3.
3. Устав ООО «Уралстройсталь».
4. Кочеткова, А.И. Основы управления персоналом / А.И. Кочеткова.- М.: ТЕИС, 2014.- 421с.
5. Лановенко Е.А. Работа с кадровым резервом // Журнал «Справочник кадровика», №№ 9-11, сентябрь-ноябрь 2015 г. – С/ 18-19/
6. Дорошенко Л.С. Управление трудовыми ресурсами. К.: МАУП, 2016.
7. Травин В.В. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров / В.В. Травин, Дятлов В.А. – М.: Дело, 2017. – 176с.
8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом Т.Ю. / Базаров. – М: ЮНИТИ, 2016. – 350 с.
9. Цветаев, В.М. Управление персоналом / В.М. Цветаев. – СПб.: Питер, 2015. – 438с.
10. Дятлов, В.А. Управление персоналом: Уч. Пособие для Вузов / В.А. Дятлов. – М., 2016. – 377с.
11. Управление персоналом в условиях социальной экономики / под ред. С.Т. Марра С.Т. – М., 2015.-330 с.
12. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М., 2014.-350 с.
13. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. Пособие / Е.В. Маслов. - М., 2015. – 320 с.
14. Скопылатов, И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов. – СПб, 2016.- 437с.
15. Платонов, Ю.П. Актуальные проблемы управления персоналом / Ю.П. Платонов. - СПб, 2016. – 320 с.

16. Дуракова, И.Б. Управление персоналом / И.Б. Дуракова.- М., 2017.-290с.
17. Лановенко Е.А. Работа с кадровым резервом // Журнал «Справочник кадровика», №№ 9-11, сентябрь-ноябрь 2016 г.
18. Бочкарев, А.В. Семь нот менеджмента / А.В. Бочкарев. – М: ЗАО «Журнал Эксперт», 2016. – 460 с.
19. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом: Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2017. – 570 с.
20. Энциклопедический словарь работника кадровой службы / под ред. В.М. Анисимова. – М., 2016. – 500 с.
21. Румянцева, З.П. Менеджмент организации / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М. 2016. -400 с.
22. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. - М.: Аспект-Пресс, 2017.- 487с.
23. Карташов, Л.В. Поведение в организации / Л.В. Карташов – М., 2015. -358с.
24. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение / Ю.Д. Красовский.- М., 2014. – 231 с.
25. Большаков, А.С. Менеджмент: Учебное пособие / А.С. Большаков.- СПб: Питер,2016.- 543с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 327с.
27. Волина, В.Г. Методы адаптации персонала / В.Г. Волина // Управление персоналом. – 2015.- № 12. - С.73
28. Веснин, В.Р. Практический менеджмент / В.Р. Веснин – М., 2016. – 435с.
29. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин. – М.: Дело, 2017. – 480 с.
30. Данилова, В.И. История и современные проблемы управления персоналом: Учебное пособие / В.И. Данилова.- СПб.: Издательство СЗАГС, 2014. -320 с.
31. Капустин, П.А. Управленческое консультирование для руководителей / П.А. Капустин. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2016. – 355с.
32. Соломин, И.Л. Выявление скрытой мотивации персонала / И.Л. Соломин //

- Сборник тезисов 3-ей Всероссийской конференции., СПб, ИММАТОН-М, 2017.
- 33.Смалкин, АМ. Менеджмент: основы организации / А.М. Смалкин. — М.: ИНФРА—М, 2016.- 412с.
- 34.Папанова, Н.Е. С чего начать менеджеру по персоналу: внедрение изменений / Н.Е. Папанова // Сборник тезисов 3-ей Всероссийской конференции. – СПб, ИМАТОН-М, 2014. – 360 с.
- 35.Богданова, Е.А. Маркетинговая концепция организации персонал менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы / Е.А. Богданова. – СПб, 2015. – 345с..
- 36.Румянцев, П.С. Управление: проблемы и решения / П.С. Румянцев // Проблемы теории и практики управления.- 2015. - № 3. – С.111
- 37.Логинова, А.Ю. Какой должна быть система управления персоналом / А.Ю. Логинова // Управление персоналом.- 2016.- № 7. – С.25.
- 38.Спивак, В.А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом) / В.А. Спивак.- СПб, 2017. – 310 с.
- 39.Вишневская А.В. Технология кадрового резервирования на государственной гражданской службе. <http://vestnik.uara.ru/issue/2015/03/05/>
- 40.Либерман К.А. Планирование и организация работы с резервом кадров http://www.rosbuh.ru/article.asp?rba_id=913
- 41.Основные стратегии управления кадровым резервом // <http://hr-portal.ru/article>
- 42.Управление кадровым резервом // http://v8.1c.ru/hrm/kadrovij_rezerv/upravlenie_rezervom.htm
- 43.Управление персоналом - Этапы работы с кадровым резервом // <http://www./menedzhment/upravlenie-personalom.>
- 44.Справочная система «Консультант +»
- 45.Справочная система «Гарант».

Приложения

ПД ММК 3-УК-02-2012
 Редакция № 3
 стр. 19 из 29

Форма сравнительной характеристики кадрового состава

СМК УК-136-1

Сравнительная характеристика кадрового состава

(структурное подразделение (подразделение))

№ п/п	Характеристики	Наименование структурного подразделения (подразделения)		В целом по ОАО «ММК»
		20__ год	20__ год	20__ год
1	Всего работающих			
2	Средний возраст, лет			
	В том числе:			
	-рабочие			
	-РСС			
	В том числе:			
	- руководитель первой ступени (мастер, менеджер, начальник бюро, ведущий юрист)			
	- руководитель второй ступени (ст. мастер, начальник смены, начальник участка, ст. менеджер, старший юрист)			
3	Средний стаж работы в подразделении, лет			
	В том числе:			
	-рабочие			
	-РСС			
	В том числе:			
	- руководитель первой ступени (мастер, менеджер, начальник бюро, ведущий юрист)			
	- руководитель второй ступени (ст. мастер, начальник смены, начальник участка, ст. менеджер, старший юрист)			
4	Средний стаж работы руководителем			
	- руководитель первой ступени (мастер, менеджер, начальник бюро, ведущий юрист)			
	- руководитель второй ступени (ст. мастер, начальник смены, начальник участка, ст. менеджер, старший юрист)			

ПД ММК 3-УК-02-2012
Редакция № 3
стр. 20 из 29

№ п/п	Характеристики	Наименование структурного подразделения (подразделения)		
		20__ год	20__ год	20__ год
5	Средний стаж работы в данной должности			
	- руководитель первой ступени (мастер, менеджер, начальник бюро, ведущий юрист)			
	- руководитель второй ступени (ст. мастер, начальник смены, начальник участка, ст. менеджер, старший юрист)			
6	Уровень образования			
	-рабочие, чел			
	из них с высшим образованием, %			
	-РСС, чел			
	из них с высшим образованием, %			
7	Коэффициент текучести, %			

Руководитель структурного подразделения _____ И.О. Фамилия
(подразделения) (подпись, дата)

Работник по труду _____ И.О. Фамилия
(подпись, дата)

Дата составления характеристики _____

Форма бланка сведений о стаже и обучении руководителей

СМК УК-137-2

Сведения о стаже и обучении руководителей _____ в 20__-20__ гг
(структурное подразделение (подразделение))

№ л/п	Категория руководителей	Ф.И.О., год рождения	Дата назначения на должность	Стаж работы руководителем	Обучение, час.			
					Управленческая подготовка	Технологическая подготовка	Подготовка резерва	Информационные технологии
Категория руководителей								
1								
...								
Итого по категории:								
Итого по подразделению:								
Итого по подразделению на одного человека								
Итого по подразделению на одного человека в год								

Руководитель структурного подразделения _____ И.О.Фамилия
(подразделения) (подпись, дата)

Работник по труду _____ И.О.Фамилия
(подпись, дата)

ПД ММК 3-УК-02-2012
Редакция № 3
стр. 22 из 29

Форма бланка сведений о молодых специалистах с высшим образованием

СМК УК-138-2

Сведения о молодых специалистах с высшим образованием _____
(структурное подразделение (подразделение))

№ п/п	Год выпуска из учебного заведения (год приема на работу)	Принято с высшим образованием молодых специалистов, чел.						Количество работников, уволенных на пенсию, чел.				
		Всего принято	Из них уволено	Всего назначено на должности РСС на текущий момент	Из них назначено на должность РСС в первый год работы			Всего	Из них РСС			
					Руководители	Специалисты	Служащие		Руководители	Специалисты	Служащие	
1	20__											
...												
Итого:												

Руководитель структурного подразделения _____ И.О.Фамилия
(подразделения) (подпись, дата)

Работник по труду _____ И.О.Фамилия
(подпись, дата)

Форма бланка списка резерва руководителей

СМК УК-139-2

Список резерва руководителей _____ на 20__ г.
 (структурное подразделение (подразделение))

Личный номер	№ штатной позиции	Наименование должности, место работы, дата назначения на должность	Ф.И.О.	Год рождения	Образование, специальность, год окончания образовательного учреждения	Включены в резерв						
						Ф.И.О.	Наименование должности, место работы, дата назначения на должность	Год рождения	Вид резерва	Образование, специальность, год окончания образовательного учреждения	Номер штатной позиции	Личный номер
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

Руководитель структурного подразделения _____ И.О. Фамилия
 (подразделения) (подпись, дата)

Работник по труду _____ И.О. Фамилия
 (подпись, дата)

Приложение Е
 (обязательное)

Форма бланка списка работников, выбывших из резерва

СМК УК-140-2

Список работников _____, выбывших из резерва руководителей в 20__ г.
 (структурное подразделение (подразделение))

№ п/п	Личный номер работника	Ф.И.О., занимаемая должность	Должность резерва	Номер штатной позиции резерва	Причина исключения из резерва

Руководитель структурного подразделения _____ И.О. Фамилия
 (подразделения) (подпись, дата)

Работник по труду _____ И.О. Фамилия
 (подпись, дата)

Форма бланка информации о замещениях руководителей

СМК УК-141-2

Информация о замещениях руководителей _____ в 20__ г.
(структурное подразделение (подразделение))

№ п/п	Должность замещаемого руководителя	Период исполнения обязанностей	Ф.И.О. исполняющего обязанности (в алфавитном порядке)*	Должность исполняющего обязанности	Состоит ли в резерве на данную должность

*ФИО работников, в возрасте до 30 лет и имеющих высшее образование, выделять **жирным шрифтом**

Руководитель структурного подразделения _____ И.О. Фамилия
(подразделения) (подпись, дата)

Работник по труду _____ И.О. Фамилия
(подпись, дата)

Форма бланка характеристики резерва руководителей

СМК УК-142-2

Характеристика резерва руководителей _____ 20__ г.
(структурное подразделение (подразделение))

Резерв руководителей составлен на _____ должностей. Включены в резерв _____ работников (оперативный резерв _____ работников, перспективный резерв _____ работников)

1 Характеристика резерва по возрасту

Возраст	Человек / процент		
	20__	20__	20__
До 30 лет			
31 – 40 лет			
41 – 50 лет			
Старше 50 лет			

2 Характеристика резерва по образованию

Образование	Человек / процент		
	20__	20__	20__
Высшее профессиональное			
Среднее профессиональное			
Начальное профессиональное			

2.1 На рабочих местах с высшим профессиональным образованием _____ (чел. /%)
и средним профессиональным образованием _____ (чел. / %).

3 Характеристика резерва по возрасту и образованию в 20__ году.

Возраст \ Образование	Человек / процент		
	Высшее профессиональное	Среднее профессиональное	Начальное профессиональное
До 30 лет (включительно)			
31 – 40 лет			
41 – 50 лет			
Старше 50 лет			

4 Характеристика перспективности резерва в структурном подразделении

Перспективность по	Человек / процент		
	20__	20__	20__
- возрасту			
- образованию			
- в целом*			
* Количество работников с высшим и средним профессиональным образованием в возрасте до 40 лет.			

5 Назначены на должности руководителей в 20__ году: _____ (чел.), из них состояли в резерве _____ (чел. / %), из них молодые специалисты _____ (чел. / %).

Руководитель структурного подразделения _____ И.О. Фамилия
(подразделения) (подпись, дата)

Работник по труду _____ И.О. Фамилия
(подпись, дата)

Форма рекомендации на включение кандидата в ключевой резерв

СМК УК-201-0

**Рекомендация
на включение кандидата в ключевой резерв**

_____ (должность, Ф.И.О. кандидата)

Рекомендуется в ключевой резерв на должность: _____

Дата рождения: _____

Опыт управленческой деятельности _____ лет

Уровень владения иностранным языком _____

Краткая характеристика кандидата (производственные достижения):

Оценка потенциала кандидата в формате «Деловые качества»:

Дополнительная информация: _____

(должность руководителя,
заполняющего бланк)

(подпись, дата)

(И.О.Фамилия)

Форма списка ключевого резерва

СМК УК-202-0

Утверждаю

_____ (И.О.Фамилия)

_____ (подпись, дата)

Список ключевого резерва

№ п/п	Ф.И.О.	Должность	Примечание
1			
2			
...			

Начальник управления кадров _____

И.О.Фамилия

Согласовано

_____ (должность руководителя)

_____ (подпись, дата)

_____ (И.О.Фамилия)

_____ (должность руководителя)

_____ (подпись, дата)

_____ (И.О.Фамилия)

Пример инструкции Анализ рабочего места/должности

Утверждаю
Директор
ФИО
" " 2014 г.

Инструкция по управлению персоналом

УП-02 Версия 0.2

АНАЛИЗ РАБОЧЕГО МЕСТА/ДОЛЖНОСТИ

Согласовано:

Подпись

Дата

Согласовано:

Подпись

Дата

Согласовано:

Подпись

Дата

Согласовано:

Подпись

Дата

Заявка на анализ должности

Подразделение:	ЗАО «МССР»	000025
	(наименование подразделения)	(код подразделения)
Основание для проведения анализа:		
<input checked="" type="checkbox"/> Введение новой должности в Штатное расписание	<input type="checkbox"/> Новое оборудование	
<input checked="" type="checkbox"/> Требуется Паспорт РМ для анализа ПВК	<input type="checkbox"/> Новая технология работы	
<input type="checkbox"/> Проблемы в работе сотрудника	<input type="checkbox"/> Реорганизация подразделения	
<input type="checkbox"/> Распоряжение Высшего рук-ва об оценке нагрузки (указать чье) _____		
<input type="checkbox"/> Другие причины (указать какие): _____		
КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДОЛЖНОСТИ:		
Наименование:	Кассир	Код: 005
Области ответственности:	Материальная ответственность, прием платежей от потребителей, Оформление документации, прием платежей с кредитных карт	
Тарифный разряд _____ Режим работы: _____		
<input type="checkbox"/>	Должностная инструкция прилагается (на _____ стр.)	
<input type="checkbox"/>	Перечень задач сотрудника прилагается (на _____ стр.)	
<input type="checkbox"/>	Паспорт рабочего места/должности прилагается (на _____ стр.)	
Заявку заполнил: _____		
	(должность)	(фамилия и инициалы)
	(дата)	(подпись)

Решение Куратора подразделения:				
<input type="checkbox"/>	Отложить проведение анализа (указать срок переноса) _____			
<input type="checkbox"/>	Провести сокращенный анализ должности (только составление структурированного перечня задач)			
<input checked="" type="checkbox"/>	Провести полный анализ должности (Перечень задач, Оценка загрузки и Паспорт рабочего места)			
<input type="checkbox"/>	Анализ должности нецелесообразен			
<input type="checkbox"/>	Другое (указать) _____			
Администратор _____				
	(должность Куратора подразделения)	(фамилия и инициалы)	(дата)	(подпись)

Указания начальника отдела кадров по анализу РМ:					
Ответственный исполнитель: <u>Консультант</u>					
(должность)			(фамилия и инициалы)		
Дата начала работ: _____		Планируемая дата окончания работ: _____			
(число)	(месяц)	(год)	(число)	(месяц)	(год)
			Фактическая дата окончания работ: _____		
			(число)	(месяц)	(год)
Начальник отдела кадров: _____					
(фамилия и инициалы)			(дата)		(подпись)

Регистрационный номер заявки:

0	0	0	0	0	1
---	---	---	---	---	---

Отметки о передаче в архив:		Подшито и пронумеровано: <input style="width: 40px;" type="text"/> документов на <input style="width: 40px;" type="text"/> страницах			
Передано в архив: _____					
(дата)	(номер дела)	(исполнитель)	(подпись)		
На хранение принял: _____					
(дата)	(фамилия, инициалы)	(должность)	(подпись)		

Список сотрудников для проведения экспертизы

Предмет экспертизы:

- анализ содержания деятельности
- анализ профессионально-важных качеств

Подразделение:

ЗАО «МССР»

000025

(наименование подразделения)

(код подразделения)

Рабочее место:

Кассир

005

(наименование рабочего места/должности)

(код должности)

- оценка профессионально-важных качеств (указать кого) ^Ф

Сотрудник:

или

Кандидат:

(табельный номер)

(код анкеты)

№	Фамилия	Имя	Отчество	Должность	Критерии отбора				Рекомендуется (ранг)	Утверждается
					1	2	3	4		
1	Даюн	Татьяна	Петровна	Кассир	4	4	4	Р	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Самолинко	Вера	Владимировна	Кандидат на должность	0	2	2	П	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Петрова	Наталья	Сергеевна	Кандидат на должность	0	0	0	П	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Литвинова	Ирина	Игнатьевна	Медсестра	4	0	0	Н	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5									<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6									<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7									<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8									<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9									<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Поля 1 – 4 заполняются с использованием следующих критериев:

- 1) Опыт работы в рассматриваемом подразделении (лет)
- 2) Опыт работы на рассматриваемой должности или аналогичной (лет)
- 3) Опыт взаимодействия с рассматриваемой должностью (лет)

- 4) Служебное положение по отношению к рассматриваемой должности:
Р – руководит должностью, П - подчиняется, Н – взаимодействует функционально

Список экспертов утвержден:

да нет

(Администратор) Ширяева 18.05.2002г

Заместитель генерального директора по общим вопросам:

Н.В.

(фамилия, инициалы)

(дата)

(подпись)

Перечень объектов и режимов деятельности на рабочем месте/должности

Подразделение:
(наименование подразделения) (код подразделения)

Рабочее место:
(наименование рабочего места/должности) (код должности)

Наименование объекта: _____ Индекс: _____

РЕЖИМЫ РАБОТЫ С ОБЪЕКТОМ:

№	Имя режима работы	Индекс	Примечание
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
6)			
7)			
8)			
9)			

Наименование объекта: _____ Индекс: _____

РЕЖИМЫ РАБОТЫ С ОБЪЕКТОМ:

№	Имя режима работы	Индекс	Примечание
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
6)			
7)			
8)			
9)			

Эксперт:	_____	_____	_____	_____
	<small>(должность)</small>	<small>(фамилия, инициалы)</small>	<small>(подпись)</small>	<small>(дата)</small>
Эксперт:	_____	_____	_____	_____
	<small>(должность)</small>	<small>(фамилия, инициалы)</small>	<small>(подпись)</small>	<small>(дата)</small>
Эксперт:	_____	_____	_____	_____
	<small>(должность)</small>	<small>(фамилия, инициалы)</small>	<small>(подпись)</small>	<small>(дата)</small>
Ответственный исполнитель:	_____	_____	_____	_____
	<small>(должность)</small>	<small>(фамилия, инициалы)</small>	<small>(подпись)</small>	<small>(дата)</small>

Регистрационный номер: Стр.

Структурированный перечень задач для рабочего места/должности

Подразделение:
(наименование подразделения) (код подразделения)

Рабочее место:
(наименование рабочего места/должности) (код должности)

Объект: _____ Индекс режима: _____
 Режим: _____

ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАЧ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

№	Наименование задачи	Входная информация	Результат
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
6)			
7)			
8)			
9)			

Объект: _____ Индекс режима: _____
 Режим: _____

ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАЧ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

№	Наименование задачи	Входная информация	Результат
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
6)			
7)			
8)			
9)			

Эксперт:	_____	_____	_____	_____
	<small>(должность)</small>	<small>(фамилия, инициалы)</small>	<small>(подпись)</small>	<small>(дата)</small>
Эксперт:	_____	_____	_____	_____
	<small>(должность)</small>	<small>(фамилия, инициалы)</small>	<small>(подпись)</small>	<small>(дата)</small>
Эксперт:	_____	_____	_____	_____
	<small>(должность)</small>	<small>(фамилия, инициалы)</small>	<small>(подпись)</small>	<small>(дата)</small>
Ответственный исполнитель:	_____	_____	_____	_____
	<small>(должность)</small>	<small>(фамилия, инициалы)</small>	<small>(подпись)</small>	<small>(дата)</small>

Регистрационный номер: Стр. из

Итоговая оценка загрузки рабочего места/должности

Подразделение:
(наименование подразделения) (код подразд.)

Рабочее место:
(наименование рабочего места/должности) (код должности)

Расчет уровня сложности задач:					
Тип задач	Сл.	% от ОТ	Оценка ур-ня сложн.:	Рекомендации:	
Стандартные	простые	1	9/1	<input type="checkbox"/> очень высокий	Уровень оплаты: _____ (1-7) Поддержание квалификации: _____ (1-7) Необходимый резерв времени: _____ (%) Дублирование: _____ (1-5) Отпуск и выходные: _____ (1-5)
	средние	2	8/2	<input type="checkbox"/> высокий	
	сложные	3	7/3	<input type="checkbox"/> выше среднего	
Нестандартные	простые	4	8/2	<input type="checkbox"/> средний	
	средние	5	7/3	<input type="checkbox"/> ниже среднего	
	сложные	6	6/4	<input type="checkbox"/> низкий	
	очень сложные	7	5/5	<input type="checkbox"/> низкий	

Пиковые нагрузки (учитываются только нагрузки на фиксированные дни периода)				
Период	трудоемкость (час)		Комментарий (индекс задач и даты периода)	Рекомендации при отклонении от нормы:
	мин	макс		
<i>Г</i>				<input type="checkbox"/> частичная занятость <input type="checkbox"/> совмещение <input type="checkbox"/> оптимизация <input type="checkbox"/> автоматизация
<i>ПГ</i>				
<i>Кв</i>				
<i>М</i>				
<i>Н</i>				

Суммарная оценка нагрузки (в часах):	всего в год	с учетом пиков		Выводы:	
		в нед.	в день	<input type="checkbox"/> превышение средней нагрузки	<input type="checkbox"/> нагрузка в норме
минимально возможная нагрузка:				<input type="checkbox"/> превышение максимальной нагрузки	<input type="checkbox"/> средняя нагрузка недостаточна
максимально возможная нагрузка:				<input type="checkbox"/> недостаток резерва времени	
средняя нагрузка:					
резервная нагрузка:					

Относительный вес задач с непрерывным характером выполнения:		% от ОТ	Режим работы:	
<input type="checkbox"/> $t_{\text{зад}} \geq 7$ часов		_____	<input type="checkbox"/> сменный	
<input type="checkbox"/> $2 > t_{\text{зад}} < 7$ часов		_____	<input type="checkbox"/> ненормированный р.д./гибкий гр.	
<input type="checkbox"/> $t_{\text{зад}} \leq 2$ часов		_____	<input type="checkbox"/> нормированный р.д.	
<input type="checkbox"/> другое (указать) _____				

Если трудоемкость группы задач < 10%, то целесообразность изменить задачи передать другому РМ

Относит. вес задач по критерию оценки результата:	% от ОТ	Методы стимулирования:
<input type="checkbox"/> затраты рабочего времени		<input type="checkbox"/> Почасовая оплата
<input type="checkbox"/> внутренние или внешние рекламации		<input type="checkbox"/> Окладно-премиальная
<input type="checkbox"/> выполнение нормы выработки		<input type="checkbox"/> Сдельная оплата
<input type="checkbox"/> выполнение долгосрочных задач (проектов)		<input type="checkbox"/> Аккордно-премиальная
<input type="checkbox"/> другое (указать) _____		

Эксперт:				
	<small>(должность)</small>	<small>(фамилия, инициалы)</small>	<small>(подпись)</small>	<small>(дата)</small>
Эксперт:				
	<small>(должность)</small>	<small>(фамилия, инициалы)</small>	<small>(подпись)</small>	<small>(дата)</small>
Эксперт:				
	<small>(должность)</small>	<small>(фамилия, инициалы)</small>	<small>(подпись)</small>	<small>(дата)</small>
Ответственный исполнитель:				
	<small>(должность)</small>	<small>(фамилия, инициалы)</small>	<small>(подпись)</small>	<small>(дата)</small>

Регистрационный номер: Стр.

Бланк контроля списка кадрового резерва

Этапы	Отметка о выполнении, комментарий
1. Составить перечень критериев для отбора резервистов из числа сотрудников	
2. Назначить ответственного за формирование кадрового резерва	
3. Описать процедуру отбора кандидатов	
4. Определить кто и как будет принимать решение о зачислении сотрудника в кадровый резерв	
5. Сформировать бюджет	
6. Определить порядок составления планов развития для резервистов и прохождения ими стажировки	
7. Предусмотреть в каких случаях сотрудник может быть исключен из кадрового резерва	
8. Прописать процедуру назначения резервиста на новую должность	