



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра инновационных технологий управления в государственной
сфере и бизнесе

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему Формирование кадрового резерва для замещения руководящих
должностей

Исполнитель Антонов Андрей Николаевич

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Соломонова Валентина Николаевна

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой



доктор экономических наук, профессор
Фирова Ирина Павловна

« 30 » 05 2018 г.

Санкт – Петербург
2018



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере
и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему Формирование кадрового резерва для замещения руководящих
должностей

Исполнитель Антонов Андрей Николаевич

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Соломонова Валентина Николаевна

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой

доктор экономических наук, профессор
Фирова Ирина Павловна

« _____ » _____ 2018 г.

Санкт – Петербург
2018

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной
сфере и бизнесе**

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Фирова Ирина Павловна
21 апреля 2018 г.

Задание

на выпускную квалификационную работу

студенту Антонову Андрею Николаевичу

1. Тема «Формирование кадрового резерва для замещения руководящих должностей»

закреплена приказом ректора Университета от «___»_____2018 г., № _____.

2. Срок сдачи законченной работы: 29 мая 2018 года.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе:

Литературные источники и электронные ресурсы.

Материалы преддипломной практики.

Устав ЗАО "Фирма Техника".

Положение о кадровом резерве ЗАО "Фирма Техника" за 2017 год;

Состав и структура кадрового резерва ЗАО "Фирма Техника" за 2017 и начало 2018 года;

Финансовые результаты ЗАО "Фирма Техника" за 2014-2017 года;

Число, обучение и возрастной стаж сотрудников, ЗАО "Фирма Техника" за 2016-2017 год;

4. Перечень вопросов, подлежащих разработке:

- Введение. Актуальность. Кадровый потенциал организации является одним из его конкурентных преимуществ. Особенно это становится важным в сфере услуг, там, где персонал во многом определяет отношение клиента к компании, уровень сервиса и в целом прибыль предприятия.

Цель - разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы формирования кадрового резерва. Объект работы - ЗАО «Фирма «Техника» Предмет - особенности существующей системы формирования кадрового резерва компании ЗАО «Фирма «Техника», пути и методы ее совершенствования.

Структура работы. Работа состоит из трех глав. Так же в работе выделены выводы и рекомендации, представлен список использованной литературы.

- Глава 1. Теоретические основы формирования кадрового резерва для замещения руководящих должностей. Состоит из 2 параграфов. В первом говорится для каких целей формируется кадровый резерв и получает нужный результат. Какие виды формирования обычно применяются. И с помощью каких методов в основном формируется кадровый резерв. Второй параграф базируется на критериях и этапах. Компания формирует разные критерии к созданию списка должностей из которых и формируется кадровый резерв. Критерии и этапы с помощью которых формируется кадровый резерв, оценка полученных результатов.

- Глава 2. Организационно-экономический анализ деятельности ЗАО "Фирма Техника" включает в себя три параграфа. В первом параграфе приводится общая характеристика компании, виды деятельности и кадровый состав. Второй параграф показывает проблемы и сложности формирования кадрового резерва. А также как происходит управление персоналом и что применяется в ЗАО "Фирма Техника".

- Глава 3. Совершенствование системы формирования кадрового резерва в ЗАО «Фирма Техника». В третьей главе анализирует реализацию и разработку программ адаптации наставничества для резервистов, а так же показывает их экономическую эффективность.

- Заключение. В ходе выполнения работы были достигнуты поставленные цель и задачи. Стоит выделить, что развитие кадрового резерва потребует существенных материальных и трудовых расходов, однако в результате ЗАО «Фирма «Техника» приобретет персонал высокого профессионального уровня, работа которого станет гарантировать результат коммерческих целей фирмы.

5. Перечень материалов, представляемых к защите:

- Пояснительная записка

- Рисунок - Организационная структура ЗАО «Фирма «Техника»

- Таблица - Кадровый состав ЗАО «Фирма «Техника» по категориям

- Таблица - Состав кадрового резерва ЗАО «Фирма «Техника» на 13.01.2017

- Таблица - Финансирование программы «Кадровый клуб» на 2016-2017 гг., руб.

- Таблица - Программа ввода в должность для кадрового резерва

- Таблица - Требования к кандидатам в «Кадровый клуб» ЗАО «Фирма «Техника» по категориями должностей

- Таблица - Специализированная программа профессионального развития для резервистов ЗАО «Фирма «Техника»

- Таблица - Структура вакансий и кадрового резерва ЗАО «Фирма «Техника» за период с 01.01.2014 по 30.04.2014.

- Таблица - Показатели эффективности формирования кадрового резерва ЗАО «Фирма «Техника», в %.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы

| №№ ПП | Наименование этапов выпускной квалификационной работы | Срок выполнения этапов выпускной квалификационной работы |
|----------|---|--|
| 1. | Составление плана выпускной квалификационной работы | 20.04-22.04 |
| 2. | Сбор и обработка методических, теоретических и статистических материалов по 1 главе, ее написание | до 27.04 |
| 3. | Сбор, систематизация и обработка материалов по 2 главе, ее написание | до 10.05 |
| 4. | Сбор, обработка и анализ материалов по 3 главе, ее написание, подготовка заключения выполненной выпускной квалификационной работы | до 19.05 |
| 5. | Передача окончательного варианта (проверенного и откорректированного) ВКР студентом своему руководителю | до 29.05 |
| 6. | Проверка ВКР на объем заимствования в университетской интернет-системе Антиплагиат <i>(не позднее, чем за 5 дней до защиты)</i> | с 29.05 |
| 7. | Предварительная защита выпускных квалификационных работ на кафедре ИТУ в ГСБ (по желанию руководителей) | 25.04 – 04.06 |
| 8. | Сдача готовой сброшюрованной выпускной квалификационной работы и сопроводительных документов секретарю ГЭК на кафедру за 5 дней до защиты | 29.05 |
| 9. | Защита выпускной квалификационной работы перед государственной аттестационной комиссией | с 06.06 |

6. Дата выдачи задания: 20 апреля 2018 года.

Руководитель выпускной квалификационной работы

Доцент кафедры ИТУвГСБ,

кандидат экономических наук, доцент

Оглавление

| | Стр. |
|--|------|
| Введение..... | 7 |
| 1. Теоретические основы формирования кадрового резерва для замещения руководящих должностей..... | 9 |
| 1.1 Понятие, цели, виды и методы формирования кадрового резерв. | 9 |
| 1.2 Критерии и этапы формирования кадрового резерва..... | 17 |
| 2. Оценка текущих результатов работы по формированию кадрового резерва в ЗАО «Фирма «Техника»..... | 27 |
| 2.1 Общая характеристика предприятия и кадровый состав..... | 27 |
| 2.2 Управление персоналом и проблемы и сложности в формировании кадрового резерва..... | 37 |
| 3. Совершенствование системы формирования кадрового резерва в ЗАО «Фирма «Техника»..... | 51 |
| 3.1 Разработка критериев отбора кандидатов в кадровый резерв. Разработка и внедрение программы профессионального развития для резервистов..... | 51 |
| 3.2 Разработка и реализация программ адаптации и наставничества для резервистов и их экономическая эффективность..... | 60 |
| 3.3 Заключение..... | 70 |
| Список используемой литературы..... | 74 |

Введение

Актуальность. Кадровый потенциал организации является одним из его конкурентных преимуществ. Особенно это становится важным в сфере услуг, там, где персонал во многом определяет отношение клиента к компании, уровень сервиса и в целом прибыль предприятия.

На сегодняшний день кадровая проблема в коммерческом секторе и сфере услуг стоит достаточно остро. Во-первых, это проявляется в нехватке специалистов по определенным направлениям деятельности. Во-вторых, среди имеющихся предложений на рынке труда недостаточно специалистов, соответствующих профессиональным и личностным требованиям организаций. В-третьих, динамично развивающиеся компании нуждаются не просто в сотрудниках, а в таком персонале, который был бы готов развиваться и совершенствоваться вместе с организацией. Одним из решений обозначенных проявлений кадровой проблемы в организации сферы услуг является создание кадрового резерва.

Процесс формирования резерва кадров наиболее актуален в следующих ситуациях:

- при успешном развитии компании, когда открываются новые филиалы, структурные подразделения. Подготовка компетентных руководителей позволит быстро создать профессиональную команду и начать работать с максимальной эффективностью, не затрачивая дополнительное время и силы на поиск руководящего состава, компетентность которого может не соответствовать основным требованиям организации;

- если в организации происходит постоянное движение кадров, привлечь специалистов бывает достаточно затруднительно. Это особенно актуально в компаниях, деятельность которых имеет сложную специфику. Руководители должны иметь соответствующий уровень квалификации, опыта и образования;

- организация заинтересована в удержании молодых специалистов, обладающих лидерским потенциалом, высокими профессиональными качествами. Специальная подготовка позволяет оставить таких профессионалов в особой команде и при удобном случае провести повышение;

- резерв кадров необходим при стремлении создать сильную команду руководителей, которые хорошо знакомы с технологическим процессом и спецификой работы предприятия, способны быстро адаптироваться к меняющимся условиям.

В процессе формирования участвуют основные руководители, HR-служба, линейные руководители. Выполнение последовательных этапов работы позволяет рассчитывать на положительный эффект

Цель - разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы формирования кадрового резерва в ЗАО «Фирма «Техника».

Задачи:

1) Рассмотреть теоретические основы формирования кадрового резерва;

2) Проанализировать деятельность по формированию кадрового резерва в ЗАО «Фирма «Техника»;

3) Разработать рекомендации по совершенствованию системы формирования кадрового резерва в ЗАО «Фирма «Техника»;

Объект работы - ЗАО «Фирма «Техника»

Предмет – проблемы в формировании кадрового резерва компании ЗАО «Фирма «Техника», пути и методы ее совершенствования

Структура работы. Работа состоит из трех глав. Так же в работе выделены выводы и рекомендации, представлен список использованной литературы.

1. Теоретические основы формирования кадрового резерва для замещения руководящих должностей

1.1 Понятие, цели, виды и методы формирования кадрового резерва.

В условиях жесткой конкуренции в бизнес-сфере побеждает всегда тот, у кого есть мощный управленческий ресурс. По-настоящему талантливые руководители могут принимать верные управленческие решения и разрабатывать инновационные стратегические планы. Особого внимания в рамках кадрового ресурса организации заслуживает руководящий состав. Поэтому важно формировать кадровый резерв и работать с ним.

Кадровый резерв должен быть сформирован не только из-за текущего движения персонала, но и в связи с необходимостью следовать стратегии развития организации, ведь при планировании бизнеса руководитель определяет перечень и объем ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей. И в данном случае человеческие ресурсы, а именно специалисты и руководители, готовые и способные к выполнению важных для компании задач, играют решающую роль [7].

Группа работников организации, которые достигли положительных результатов в своей профессиональной деятельности и были отобраны в специальную команду по результатам оценки знаний, навыков, деловых и личностных качеств, является кадровым резервом. Должности, на замещение которых создается кадровый резерв, в основном, руководящие. После прохождения подготовки представители данной группы могут выдвигаться на любую руководящую должность при возникновении такой необходимости.

На наш взгляд, формирование кадрового резерва является актуальным чаще всего в тех случаях, когда – таблица 1:

Таблица 1 - Случаи формирования актуального кадрового резерва

| Случай формирования | Описание |
|---|---|
| Развитие компании проходит успешно и стремительно | Открываются новые направления работы и появляется острая необходимость в новых компетентных руководителях, которые способны их возглавить |
| Есть трудности в привлечении внешних топ-менеджеров | в связи со сложной спецификой деятельности организации, при которой новые руководители уже должны обладать определенным набором стартовых знаний |
| Организация хочет удержать молодых специалистов | которые демонстрируют высокие результаты в рамках своей работы и стремятся к профессиональному развитию в данной организации |
| Компании необходимо создать сильную руководящую команду | представители, которой будут хорошо знать и понимать всю технологию работы, осознавать специфику конкретной бизнес-среды, будут способны оперативно и эффективно решать поставленные задачи [9] |

По нашему мнению, кадровый резерв в организации создается для следующих целей:

1. Достижение стратегических целей компании. Основные стратегические цели любой организации это:

- получение прибыли от основной деятельности;
- завоевание ведущих позиций на рынке;
- формирование положительного имиджа.

Решить данные задачи без хорошей команды топ-менеджеров и высококвалифицированных специалистов невозможно. Поэтому цель кадрового резерва, в свою очередь, заключается в достижении описанных выше стратегических миссий в самые короткие сроки.

2. Повышение уровня готовности персонала компании к организационным изменениям. Любая компания регулярно претерпевает изменения организационного плана. Подготавливать и переподготавливать персонал для формирования кадрового резерва в таких условиях просто необходимо. Для повышения лояльности сотрудников к изменениям разного рода может быть организовано обучение дополнительного плана, также можно расширить зону ответственности и так далее [11].

3. Обеспечение преемственности в управлении. Чтобы обеспечить преемственность в рамках управления, нужно хорошо подготовить «резервиста», кроме того, он должен изначально выполнять свои обязанности в присутствии резервируемого работника, а уже потом полноценно замещать сотрудника в его отсутствие. Большое количество крупных российских компаний сталкиваются с определенной проблемой: ключевой руководящий персонал находится в глубоко пенсионном возрасте и при отсутствии соответствующей замены продолжает исполнять свои обязанности. Особенно критичной эта ситуация является в сфере инженерии, энергетики, конструкторских работ. Остроту проблеме придает и тот факт, что данные сотрудники являются носителями уникальной информации, и когда они неожиданно выбывают, а кадровый резерв не сформирован, производство может понести невосполнимые потери.

4. Повышение мотивации сотрудников компании. Любая организация, которая развивается достаточно динамично, может предложить своим специалистам возможность профессионального роста. Именно такое перемещение по карьерной лестнице является основным мотивирующим фактором для сотрудников. Благодаря созданному кадровому резерву, это движение можно сделать более управляемым и плановым. Процесс перемещения и назначения любого сотрудника должен быть максимально прозрачным, чтобы работники имели возможность поставить перед собой конкретную цель, а также определить способы ее достижения [13].

5. Улучшение финансового положения компании. Данная цель может быть достигнута благодаря постоянному составу сотрудников, высокой мотивации каждого работника в отдельности и всего персонала в целом, наличию регулярной профессиональной подготовки и высокой производительности труда. Не является секретом тот факт, что увольнение, например, менеджера по продажам может привести к потере сразу нескольких клиентов, что, в свою очередь, негативно влияет на общий имидж организации и на сами бизнес-процессы. При этом поиск сотрудников через кадровые агентства в авральном режиме приводит к значительным финансовым и временным потерям. В связи с этим крайне важно иметь кадровый резерв.

Автор считает, что плюсы и минусы создания кадрового резерва следующие (рисунок 1):



Рисунок 1 – Преимущества и недостатки создания кадрового резерва

Осложнить процесс формирования кадрового резерва может сопротивление со стороны тех сотрудников, на должность которых

отбирают и обучают кандидатов. Причиной такой реакции является боязнь потерять свое место [17].

На наш взгляд, внутренний резерв создается из числа сотрудников предприятия. Он бывает оперативным и стратегическим. В оперативный резерв включают тех, кто может занять вакантную должность, не проходя обучение. Это могут быть:

- различные специалисты;
- линейные менеджеры;
- менеджеры среднего звена;
- топ-менеджеры.

Формирование стратегического резерва предполагает длительную подготовку сотрудников к работе на должностях, которые освободятся в течение 1-2 лет. Внутренний резерв кадров должен регулярно обновляться. Новых кандидатов в него включают каждый год в начале IV квартала.

Во внешний кадровый резерв входят:

- те, кто успешно прошел собеседование в HR-агентствах, но в организацию не мог быть принят ввиду отсутствия вакантных должностей;
- кандидаты, о которых стало известно из результатов анализа рынка труда, проводимого с целью поиска ведущих специалистов отрасли.

Внешний резерв специалистов также необходимо регулярно обновлять, включая в его состав новых кандидатов на основании результатов собеседования. Чтобы обеспечить возможность альтернативного замещения вакансий, на каждую должность нужно готовить несколько человек. Кроме того, один специалист может претендовать не только на одну вакансию. Информация о том, как работает система резерва кадров, как можно построить карьеру на предприятии, кто входит в кадровый резерв, доступна всем и должна быть размещена на сайте компании [19]. Автор считает, что методами и принципами кадрового резерва считаются:

Традиционное представление о кадровом резерве заключается в том, что компания готовит какого-то определенного человека для вступления

его в какую-либо конкретную должность. К примеру, может быть принято решение заменить нанятый со стороны руководящий состав на своих сотрудников, для чего организовывается их обучение.

Современная система создания резерва специалистов работает иначе. Для формирования резерва высококвалифицированных сотрудников необходимо выявлять наиболее способных, перспективных работников и вкладывать средства в их развитие. Наблюдая за их деятельностью на основном рабочем месте, можно сделать вывод о том, какие качества и умения у них наиболее развиты. На основании этого определить, на какой должности они более полно проявят себя [21].

Как правило, на предприятиях для формирования кадрового резерва на руководящие должности используют традиционную систему, так как она не требует вложения значительных средств.

Тем не менее при создании резерва по любому из приведенных выше методов необходимо придерживаться следующих принципов – таблица 2:

Таблица 2 -Принципы создания резерва

| Принцип | Описание принципа |
|---|---|
| Плановость | Необходимость замены руководящего состава должна быть оценена объективно, с учетом финансового положения компании и его возможного изменения |
| Единство подготовки специалистов на любую руководящую должность | |
| Непрерывность обучения | Подготавливать кандидата необходимо постоянно. Обучение может длиться несколько лет и включать, в том числе, самообразование, применение полученных знаний на практике в процессе работы, участие в отраслевых мероприятиях, тренингах, прохождение курсов и т.д. |
| Подготовка большего числа специалистов на одно место (в рамках существующих нормативов) | Это связано с риском пропустить способного работника. На должность руководителя среднего звена рекомендуется обучать не более 3 сотрудников |
| Возможность попадания в кадровый резерв любого работника предприятия | Для этого необходимо четко обозначить критерии, которым он должен соответствовать. Следует также давать возможность сотрудникам поучаствовать в отборе повторно |

| | |
|---|--|
| Отсутствие каких-либо привилегий и изменения режима работы для человека, включенного в кадровый резерв | Организация должна лишь предоставить ему возможность профессионально расти и повышать свою квалификацию |
| Непосредственное взаимодействие действующего начальства с претендентами на руководящие должности при подготовке кадрового резерва | |
| Конфиденциальность и этичность | Нельзя допускать, чтобы после вступления одного из членов резерва в должность остальные кандидаты почувствовали себя ненужными |
| Возможность для сотрудников компании в любое время оценить степень соответствия отобранных кандидатов предъявляемым к ним требованиям [23]. | |

На основании результатов оценок кандидатов на включение в кадровый резерв нужно составить график развития, о котором говорилось выше. Разрабатывается такой документ сотрудниками отдела кадров и утверждается главой кадровой службы организации. Кроме того, этот документ необходимо согласовать с начальником отдела обучения и развития персонала и с непосредственным руководителем резервиста.

Стоит более подробно остановиться на такого рода мероприятиях:

Самообучение. Этот процесс проходит в полном соответствии с разработанным планом развития, для этого используются такие инструменты самообучения как:

- профессиональная литература;
- внешние вебинары;
- различные видеоматериалы;
- материалы из фонда корпоративной электронной библиотеки.

Семинары и тренинги обычно проводят в соответствии с общим графиком развития персонала. Такой документ, как правило, составляется на календарный год. При необходимости может быть добавлено специальное обучение, включающее в себя не только внутренние программы повышения квалификации, но и обучающие курсы от внешних поставщиков [20].

Ротации по горизонтальному направлению позволяют:

- расширить профессиональный кругозор кандидата;

- приобрести новый опыт, знания и умения, а также улучшить навыки кандидата, отдела и организации в целом.

Период нахождения резервиста на новом месте в результате горизонтальной ротации определяется матрицей требований, которые предъявляются к замещаемой должности.

Стажировка подразумевает приобретение опыта работы или повышение квалификации по выбранному направлению деятельности. Длительность этого процесса отражена в индивидуальном плане развития и зависит от преследуемой цели.

Система наставничества предполагает процесс, который регламентируется специальным Положением. При этом наставник выбирается на основании индивидуального плана развития работника, утвержденного куратором системы кадрового резерва. Временно замещать основного руководителя могут только те резервисты, которые числятся в составе оперативного кадрового резерва. При этом участвовать в работе проектных групп могут представители не только оперативного резерва, но и стратегического внутреннего резерва, если так решит комитет по кадрам. Необходимо регулярно проверять результаты, которых достигают резервисты в процессе обучения по индивидуальным планам и по специализированной программе профессионального развития. При этом следует оценивать и степень их участия в различных мероприятиях, которые связаны с должностью руководителя. Занимается такой оценкой кандидатов HR-служба, а также непосредственный начальник. В обязанности комиссии, которая работает с резервом, входит ежегодная проверка приобретаемых сотрудниками в процессе обучения знаний и навыков [22].

По результатам ее комиссия может:

- оставить кандидата в резервной группе;
- порекомендовать работнику заниматься дополнительно, при этом пересматривается и корректируется индивидуальный план развития;

- исключить резервиста из команды по причине невыполнения в сроки программы индивидуального плана развития.

Когда необходимо назначить одного из членов резервной группы на вакантное место руководителя, оценивают результаты выполнения ими индивидуального плана развития, уровень их профессиональных знаний и навыков, виды компетенций и степени их развития. Результаты оценки сравнивают с требованиями к свободной должности. Стоит отметить, что необходимо своевременно назначать членов кадрового резерва на вакантные руководящие должности. За время обучения сотрудники приобретают много знаний и практических навыков. Они должны чувствовать, что нужны компании, и знать, что назначение их на более высокую должность вполне реально. В противном случае они могут перейти в другую организацию, где им предоставят возможность реализовать накопленный потенциал [24].

1.2 Критерии и этапы формирования кадрового резерва.

На наш взгляд, подготовка кадрового резерва должна вестись планомерно и сопровождаться системной работой. В первую очередь, нужно проанализировать существующие в организации проблемы относительно управления персоналом (оценить текучку кадров, провести социально-психологические исследования персонала и так далее). Оценка позволит выявить не только формальную текучку кадров, но и определить список проблемных должностей, а также составить социально-психологический портрет увольняющегося сотрудника. Такие данные, в свою очередь, позволят определить причины сложившейся ситуации и наметить приоритетные задачи, а также пути их решения.

Иногда стоит пригласить внешних экспертов в области управления персоналом. Зачастую это позволяет взглянуть на многие актуальные проблемы со стороны или изменить стратегию кадровой работы. Именно благодаря детальному и качественному анализу проблемных зон в рамках

управления персоналом можно будет создать тот кадровый резерв, который будет отвечать задачам организации на данный момент [25].

Принято выделять две модели формирования кадрового резерва.

1. Составить прогноз предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре. В таком случае резерв формируется в соответствии с потребностью в замещении вакантных должностей на определенный период времени (как правило, 1-3 года).

2. Определить ключевые потребности должностей в организации и сформировать резерв для всех руководящих специалистов вне зависимости от того, планируется ли их замена.

При выборе модели стоит опираться на приоритетные задачи, а также финансовые и временные ресурсы. Если выбрать первый вариант, то процесс будет менее затратным и более оперативным относительно сроков реализации, а при втором варианте - более надежным и целостным. В то же время вторая модель тоже подразумевает прогнозирование вероятных изменений. Данная процедура может быть проведена в качестве одного из этапов процесса формирования кадрового резерва [27].

Автор считает, что отбор в кадровый резерв проводится по следующим критериям – таблица 3:

Таблица 3 - Критерии отбора в кадровый резерв

| Критерии | Описание критерия |
|-------------|---|
| Возраст | Оптимальный возраст сотрудников, вошедших в состав кадрового резерва для замещения руководителей среднего звена, составляет 25-35 лет. Данное обстоятельство связано с тем, что именно в этом возрасте работник чаще всего думает о самореализации и строит долгосрочные карьерные планы. Вхождение в состав кадрового резерва в этом случае станет хорошей мотивацией для профессионального роста. При этом кадровый резерв на замещение руководителей высшего звена следует формировать из сотрудников в возрасте от 45 лет |
| Образование | Этот критерий отражает вероятный уровень и профессиональную направленность образования кандидата. Для замещения руководителя среднего звена рекомендуется формировать кадровый резерв из людей с высшим профессиональным образованием. На должность руководителя высшего звена следует рассматривать специалистов с высшим образованием в сфере управления, экономики или финансов |

| | |
|--|---|
| Опыт работы в компании на базовой должности | Большинство компаний включают в состав кадрового резерва только тех кандидатов, которые имеют определенный опыт работы в данной организации. Иные предприятия ориентируются только на профессионализм, вне зависимости от того, где был получен рабочий опыт кандидата. Этот критерий отражает основные принципы корпоративной культуры организации и должен соответствовать принятым в ней нормам [29] |
| Результаты профессиональной деятельности | «Резервист» должен быть ценным сотрудником и иметь послужной список из стабильных профессиональных результатов и достижений. В противном случае включать его в состав кадрового резерва будет неверным решением, поскольку оно будет носить исключительно формальный характер |
| Стремление кандидата к самосовершенствованию | Данный критерий является очень важным при отборе участников кадрового резерва. Если у кандидата нет желания развиваться, и он ограничен с профессиональной точки зрения, то это будет препятствовать включению в резерв даже при полном его соответствии основным требованиям той должности, которую данный специалист мог бы замещать |

Перечисленные выше критерии – это далеко не весь список. Та или иная компания может дополнить его или сократить, основываясь на задачах, которые требуется решить благодаря кадровому резерву. Когда базовые критерии отбора будут определены, а список должностей составлен, можно приступить непосредственно к формированию кадрового резерва, предварительно определив порядок этой процедуры [31].

На наш взгляд, порядок формирования кадрового резерва состоит из следующих этапов – рисунок 2:

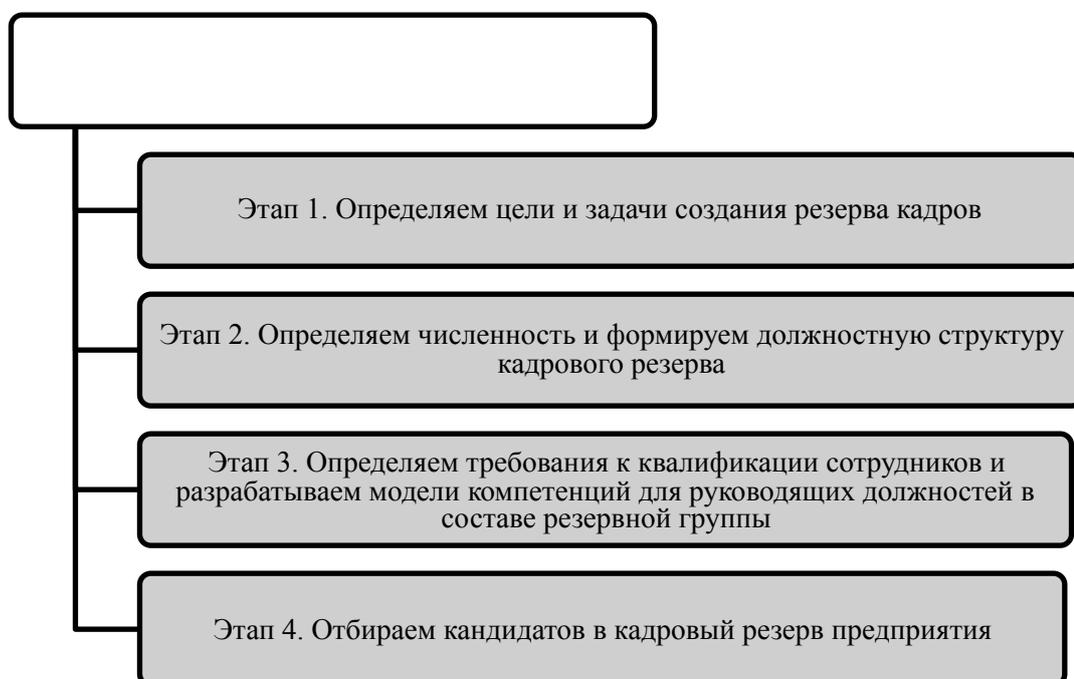


Рисунок 2 - Этапы формирования кадрового резерва

Этап 1. Определяем цели и задачи создания резерва кадров

При определении целей и задач следует понимать, что создание резерва не должно стать ненужной тратой времени и ресурсов. С помощью него руководство компании должно осуществлять управление персоналом. Кроме того, формирование кадрового резерва поможет сэкономить средства, которые могли быть направлены на поиск кандидатов на руководящие должности на внешнем рынке труда, на адаптацию и обучение принимаемых сотрудников. Также наличие резерва кадров на предприятии мотивирует работников на достижение лучших результатов деятельности, отчего зависит и развитие всей компании. Поэтому цели и задачи формирования команды резервных специалистов должны быть четко сформулированы и доведены до сведения всего персонала организации.

Этот этап предполагает необходимость разработки основных правил и принципов, в соответствии с которыми будет формироваться кадровый резерв:

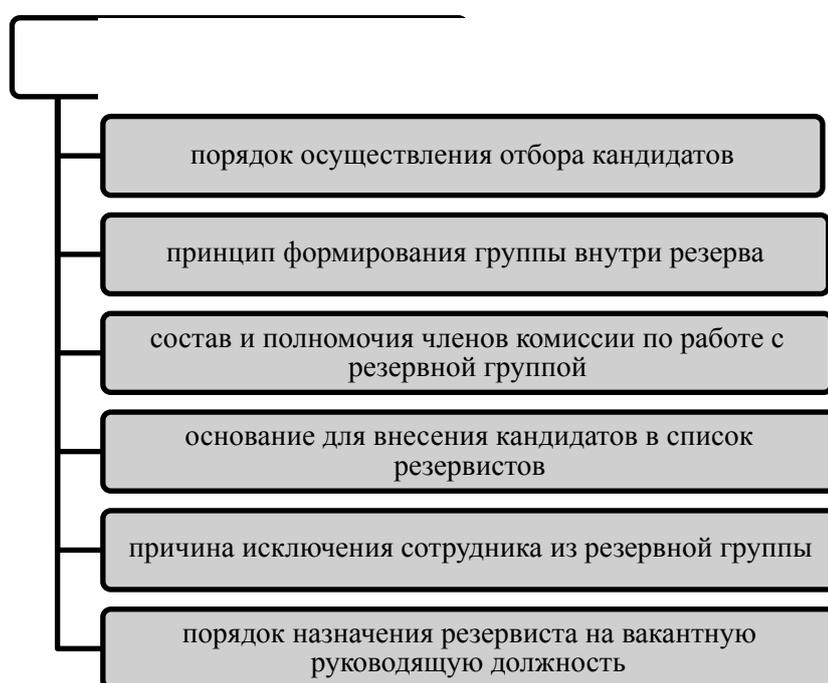


Рисунок 3 - Основные правила и принципы

Кроме того, должна быть сформирована программа профессиональной подготовки членов резерва. Все эти принципы должно содержать положение о кадровом резерве. Оно представляет собой

внутренний документ организации, в котором описан процесс создания резервной группы специалистов и регламентирована работа с ней на каждом этапе [8].

Этап 2. Определяем численность и формируем должностную структуру кадрового резерва

Руководящий состав любого предприятия ограничен определенными рамками. Формируя резервную группу, следует выявить, какова потребность организации в специалистах того или иного профиля на ближайшее время и в отдаленной перспективе. При этом нужно учитывать следующие факторы:

- будут ли открываться новые руководящие должности;
- сколько может освободиться вакансий в связи с увольнением сотрудников по различным причинам.

Резервную группу рекомендуют формировать на каждую руководящую должность, но в первую очередь для основного руководящего состава. В больших организациях его численность составляет 30-200 сотрудников.

Сначала необходимо обозначить, какие должности являются ключевыми. Это можно определить по влиянию деятельности руководителей на результаты работы всего предприятия. Рекомендуют на каждую должность отбирать по два резервиста. В таком случае будет снижен риск того, что появившаяся вакансия долго останется незакрытой, так как единственный кандидат не сможет вступить в должность в силу каких-либо обстоятельств. Кроме того, входящие в резервную группу сотрудники будут конкурировать между собой, и это приведет к высоким результатам. Однако не стоит формировать слишком большой резерв, поскольку с ним трудно работать. При этом с увеличением числа кандидатов будет уменьшаться вероятность их назначения, и мотивация к работе окажется сниженной [10].

Этап 3. Определяем требования к квалификации сотрудников и разрабатываем модели компетенций для руководящих должностей в составе резервной группы

Часто при назначении начальников подразделений руководители компании рассуждают следующим образом: «Он квалифицированный специалист, справляется со своей работой на отлично, поэтому сможет управлять всем отделом». Такой подход в корне неверен. Кандидат на руководящую должность должен не только быть профессионалом своего дела, иметь соответствующую квалификацию, но и обладать качествами лидера, навыками управления, чтобы суметь организовать деятельность группы людей и успешно управлять ей. В противном случае прекрасный специалист может стать никчемным руководителем. Поэтому создание кадрового резерва следует начинать после определения критериев, по которым будет оцениваться, подходит кандидат на данную должность или нет. Такими критериями являются [12]:

Требования к квалификации претендента на конкретную должность: уровень его образования, опыт работы, обладание необходимыми знаниями и умениями.

Модель компетенций для конкретной руководящей должности или для всех руководящих должностей компании. Если в организации такой модели нет, то рекомендуется ее создать на данном этапе. Она позволит оценивать соответствие всех кандидатов по одной схеме, поможет выявить их сильные и слабые стороны, составить индивидуальный план развития для каждого резервиста. Модель компетенций может быть разработана как силами самой организации, так и с привлечением консалтинговых агентств. При ее разработке следует учитывать специфику деятельности на той или иной должности руководителя. Данная модель должна включать не более 8 основных компетенций, уровень развития которых необходимо определять в соответствии со специальной шкалой развития.

Этап 4. Отбираем кандидатов в кадровый резерв предприятия

В настоящее время применяют разные методики, позволяющие оценить соответствие сотрудников предъявляемым требованиям. Некоторые организации проводят аттестацию своих снабженцев каждый год, и по результатам ее принимается решение о том, кого можно включить в резервную группу. В таком случае человек может и не знать о том, что он стал резервистом. Другие компании считают необходимой разработку и проведение специальной процедуры, позволяющей оценить потенциал сотрудников, и применяют ее, чтобы сформировать кадровый резерв. Наиболее эффективная система, применяемая для отбора работников в резерв – метод Ассесмент-центра. Некоторые компании имеют опыт работы по такому методу, и сотрудники их HR-центров заявляют, что при его использовании можно достигнуть валидности результатов до 70 % и даже до 90 %. Это возможно за счет следующих особенностей.

Такая оценка кадрового резерва предполагает использование нескольких технологий в комплексе. Каждому претенденту дается «объемная оценка» на основании результатов проведения различных тестов, выполнения заданий в группе и индивидуально. Может использоваться также имитация всевозможных ситуаций, которые возникают в процессе работы. Кроме того, проводятся ролевые игры и интервью по компетенциям [14].

При оценке определяют наличие у сотрудника тех или иных способностей и то, насколько они развиты. Для того чтобы результаты были объективными, необходимо заранее разработать шкалу оценки и определить индикаторы поведения. Критерии, по которым оцениваются кандидаты, создаются на основе модели компетенций какой-либо определенной должности или единой модели компетенций для руководящего состава компании.

Метод ассесмент-центра предполагает не только оценку теоретических знаний работника, но и анализ его реальной деятельности, выяснение способности принимать верные решения в различных

ситуациях. Обычная аттестация снабженцев занимает 1-2 часа, а по методу Ассесмент-центра сотрудников оценивают, как правило, в течение 2 дней.

Чтобы провести ассесмент-центр, необходимо создать экспертную группу. Обычно в ее состав входят не только представители высшего руководства организации, но и специалисты различных консалтинговых агентств. Это позволяет исключить вероятность субъективной оценки кандидатов. После проведения ассесмент-центра группой наблюдателей составляется заключение о соответствии выдвигаемым требованиям всех протестированных сотрудников. Оно основывается на результатах прохождения всех испытаний.

Кандидат, участвовавший в ассесмент-центре, после подведения итогов получает информацию о том, каковы его сильные стороны, сможет ли он профессионально вырасти, нужно ли ему дополнительно обучаться. Руководство компании также определяет, стремится ли человек повышать свою квалификацию, хочет ли сделать карьеру в компании [16].

Для каждого резервиста составляется индивидуальный план развития на основании результатов его оценки. Разработка этого плана ведется начальником кандидата и сотрудником HR-службы.

По нашему мнению, чтобы повысить эффективность кадрового резерва, необходимо:

1. У членов резервной группы необходимо развивать навыки лидера

Для этого понадобится модель идеального лидера. К примеру, у него должны быть развиты следующие компетенции: понимание бизнеса в целом и отличное знание всех отдельных процессов; умение принимать решения в неопределенных ситуациях, в изменяющихся условиях; умение делегировать полномочия; желание вкладывать силы и средства в развитие подчиненных. Для развития нужных качеств лидера необходимо проводить тренинги, учить принятию верных решений и работать в условиях неопределенной ситуации. Резервистам будет полезно выбрать себе ментора. Есть еще один способ развить необходимые навыки – следует

общаться с представителями руководящего состава, которые обладают компетенциями, составляющими модель идеального лидера.

2. Следует организовать функциональные мастерские

Работники, как правило, не знают особенности работы всех подразделений компании. Функциональные мастерские создаются с целью ознакомления с деятельностью различных отделов (продаж, маркетинга, юридического, финансового и др.). Ответственными за организацию этих мастерских необходимо назначать самих резервистов. Они будут изучать нужную тему, рассказывать, какие задачи выполняет то или иное подразделение, как оно взаимодействует с другими, каковы его KPI. Это позволит вникнуть во все протекающие в компании процессы и получить представление о работе организации в целом [32].

3. Члены резервной группы должна принимать участие в реальных программах, а не в выдуманных

Чтобы у кандидатов был стимул развиваться и добиваться высоких результатов, они должны участвовать в решении реальных задач. Им можно поручить разработать концепцию интернет-магазина, создать карту бизнес-процессов. Кроме того, сотрудники могут принимать участие в составлении списка необходимых компетенций для каждой должности, в формулировании основных принципов работы с клиентами. Кандидат должен сам выбрать проект, с которым будет работать, или предложить свой, обосновав его актуальность. Предусматривается также защита программы перед высшим руководством. Компания в данном случае выигрывает, так как реализуются идеи еще до того, как будут в полной мере подготовлены специалисты.

Вывод по главе:

В любой сфере деятельности всегда есть конкуренция. Лидирующими организациями становятся, как правило, те, которые имеют грамотных руководителей. Чтобы эффективно управлять деятельностью фирмы, принимать правильные решения, внедрять инновационные технологии, начальник должен быть образованным, ответственным,

способным мыслить аналитически. Поэтому руководящему составу предприятия следует уделять большое внимание формированию кадрового резерва компании.

При планировании создания кадрового резерва учитывать цели, которые ставит перед собой предприятие. Может случиться, что через несколько лет должность, на которую будете готовить сотрудников, сильно изменится. Поэтому рекомендуется составлять прогнозы, информацию для которых можно брать из данных аналитических исследований по отрасли, а также у конкурентов, прошедших данный этап развития бизнеса.

Существуют и другие риски при создании резерва кадров. Если кандидат долго входит в список резервистов, и его не назначают по причине того, что количество кандидатов избыточно или был дан неверный прогноз развития организации, то он может потерять интерес к дальнейшему обучению и росту. Кроме того, кандидат может «перерасти» предлагаемую должность. В таких ситуациях не исключено, что сотрудник может перейти работать в другую организацию, если увидит там больше перспектив для карьерного роста.

2. Оценка текущих результатов работы по формированию кадрового резерва в ЗАО «Фирма «Техника»

2.1 Общая характеристика предприятия и кадровый состав

Основной вид деятельности «Фирмы «Техника» - инжиниринг, проектирование, строительство, реконструкция и техническое обслуживание инженерных систем производственных предприятий, зданий и сооружений городской инфраструктуры.

Основные направления деятельности компании:

- Системы автоматизации и диспетчеризации производственных технологических процессов, КИПиА;
- Системы электро-, тепло-, водоснабжения, водоотведения объектов;
- Системы распределения электроэнергии, силового электропривода, защиты технологического и электротехнического оборудования;
- Индивидуальные и центральные автоматизированные тепловые пункты и системы отопления.
- Производство электрощитового оборудования;
- Разработка электронных устройств локального управления механизмами и технологическим оборудованием.

Конкурентные преимущества компании:

- надежность, что подтверждается длительной работой на рынке, сделанными объектами.

- комплексный подход к выполнению работ.

- наличие собственной ресурсной базы у компании: специализированные структурные подразделения, производственные и офисные здания, производственные мощности, высококвалифицированный персонал, система менеджмента качества. Компания ведет свою деятельность на территории России, основной регион присутствия г. Санкт-Петербург и Северо-Западный федеральный округ.

За время работы компания накопила богатый опыт и реализовала значительное число проектов в области городского коммунального хозяйства и инженерных систем промышленных объектов.

Компания выполняет работы по внедрению энергосберегающих технологий в коммунальном хозяйстве и промышленности.

Основная задача энергосбережения - уменьшение затрат на потребляемые энергоресурсы.

В комплекс мероприятий по повышению энергоэффективности входит:

- замена устаревшего технологического и энергетического оборудования,
- установка приборов учета и контроля потребления энергоресурсов,
- разработка и оптимизация технологических процессов.
- оптимизация тепловых режимов и поконтурное регулирование систем отопления.

Важнейшей социальной задачей компании является экология и охрана окружающей среды от загрязнений, и ее решение направлено в первую очередь на охрану здоровья нынешнего и будущих поколений, а также на обеспечение воспроизводства и рационального использования и ресурсов.

Наши основные клиенты:

- Генерирующие и сетевые компании;
- Промышленные предприятия;
- Предприятия коммунального хозяйства;
- Строительные организации;
- Проектные организации.

Высшим органом управления является генеральный директор, в непосредственном подчинении которого находятся заместитель генерального директора по снабжению и коммерческим вопросам, начальник отдела кадров, главный инженер, главный бухгалтер, руководители подразделений. (рис. 1). Рассмотрим подробнее назначение данных отделов и подразделений управления ими.

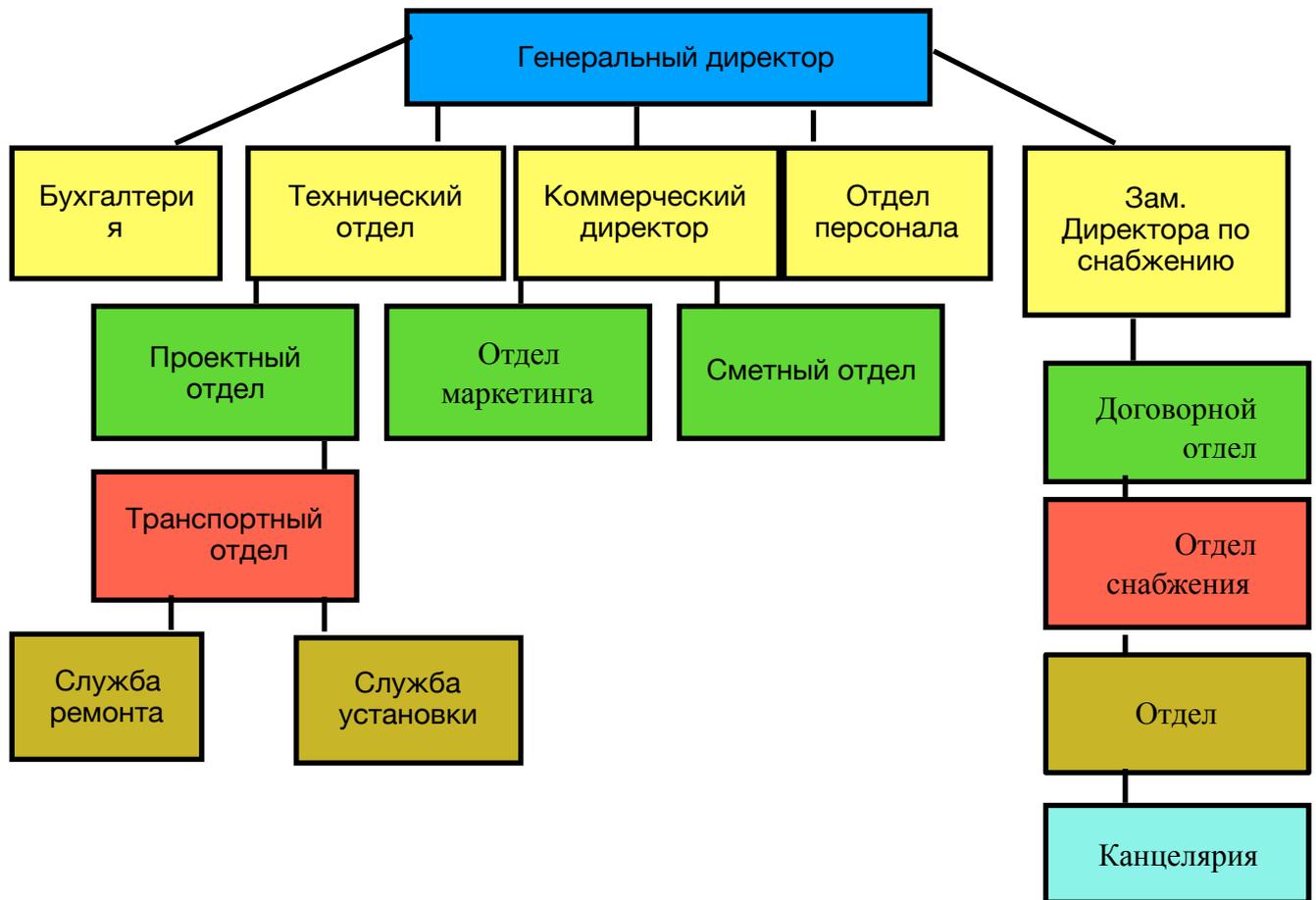


Рисунок 4 - Организационная структура ЗАО «Фирма «Техника»

Договорной отдел возглавляется начальником отдела. Основными задачами отдела являются: заключение договоров с заказчиками, клиентами, партнерами организации в коммерческой деятельности, изучение спроса и предложения на рынке подряда; правовое обеспечение деятельности функциональных служб и подразделений организации; разработка целевых программ, касающихся его функциональной деятельности.

Канцелярия является структурным подразделением ЗАО «Фирма «Техника», возглавляется старшим проектировщиком и также подчиняется заместителю генерального директора ЗАО «Фирма «Техника» по

снабжению и коммерческой деятельности. Основными задачами канцелярии являются:

- организация делопроизводства в ЗАО «Фирма «Техника»;
- обеспечение учета и сохранности несекретных и с грифом «для служебного пользования» документов;
- обеспечение четкого делопроизводственного обслуживания работников ЗАО «Фирма «Техника»;
- подготовка документов к передаче на архивное хранение;
- методическое руководство делопроизводством в подразделениях ЗАО «Фирма «Техника» и контроль над его состоянием.

Управление производственно-технологической комплектации (УПТК) является структурным подразделением ЗАО «Фирма «Техника» и возглавляется начальником УПТК, который подчиняется генеральному директору и непосредственно заместителю генерального директора ЗАО «Фирма «Техника» по снабжению и коммерческой деятельности. Начальник УПТК осуществляет общее руководство производственно-хозяйственной деятельностью УПТК. Для обеспечения материалами и изделиями УПТК от имени ЗАО «Фирма «Техника» заключает хозяйственные договоры с заводами-изготовителями продукции, снабженческо-сбытовыми организациями.

В состав центрального аппарата УПТК входит: руководство (начальник УПТК), отдел материально-технического снабжения, производственно-технический отдел. Основные задачи УПТК:

- поставка подразделениям ЗАО «Фирма «Техника» материальных ресурсов (сырья, материалов, конструкций, деталей, топлива, инструментов, запчастей, хозяйственного инвентаря, спецодежды и пр.), необходимых для выполнения производственной программы;
- комплектация конструкциями, изделиями, материалами и оборудованием, путем централизованной поставки их на ремонтную площадку по недельно-суточным графикам;

- обеспечение материалами, конструкциями и оборудованием при выполнении функции заказчика по номенклатуре действующих положений и договоров всех субподрядных организаций в согласованные сроки на объем строительно-монтажных работ по генеральному подряду ЗАО «Фирма «Техника» и т.д.

Отдел по материальному снабжению возглавляется начальником отдела. Основными задачами отдела являются: сотрудничество с заказчиками, клиентами, партнерами организации в коммерческой деятельности, изучение спроса и предложения на рынке подряда.

Основными задачами является выполнение ремонтных работ в соответствии графиков производства работ, обеспечивающих ввод в эксплуатацию объектов и производственных мощностей в установленные планом и договорами подряда сроки, а также выполнение плановых заданий по объему, прибыли, себестоимости, рентабельности, производительности труда путем эффективного использования трудовых и материально-технических ресурсов с соблюдением нормативных требований по качеству работ.

Техническими вопросами управления занимается главный инженер. В его подчинении находятся следующие отделы:

- технический отдел занимается комплектованием проектной документации для рассмотрения и запуска работ в производство, предоставляет сведения о применяемых в программах материалах, информирует о потребности в материально-технических ресурсах, предоставляет информационные и справочные материалы;

- отдел проектирования занимается разработкой проектов новых объектов и реконструкцией ранее построенных в соответствии со строительными нормами и правилами (СНиП), ГОСТ, техническими условиями (ТУ);

Кроме структурных подразделений, рассмотренных выше, в подчинении генерального директора находится и коммерческий отдел, который занимается рассмотрением экономических вопросов -

финансовый отдел, сметный и бухгалтерия. Таким образом, можно сделать вывод о том, что организационная структура управления ЗАО «Фирма «Техника» очень разнообразна и обширна. Каждое подразделение и отдел имеют свои цели и задачи, успешное выполнение которых ведет к слаженной работе организации в целом.

Приведем анализ отчета о финансовых результатах в таблице 4.

Таблица 4 - Динамика финансовых результатов компании

| Показатели | 2014 год | 2016 год | 2017 год | Отклонения 2016 года от 2016 года | | Отклонения 2017 года от 2016 года | |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|-----------------------------------|--------|-----------------------------------|--------|
| | | | | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % |
| Выручка | 84251 | 83324 | 83364 | -927 | -1,10 | 40 | 0,05 |
| Себестоимость | 36742 | 35344 | 39723 | -1398 | -3,80 | 4379 | 12,39 |
| Валовая прибыль | 47509 | 47980 | 43641 | 471 | 0,99 | -4339 | -9,04 |
| Коммерческие расходы | 1210 | 1051 | 788 | -159 | -13,14 | -263 | -25,02 |
| Управленческие расходы | 8452 | 8052 | 8869 | -400 | -4,73 | 817 | 10,15 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 37847 | 38867 | 33984 | 1020 | 2,70 | -4883 | -12,56 |
| Прочие доходы | 3210 | 3461 | 3105 | 251 | 7,82 | -356 | -10,29 |
| Прочие расходы | 822 | 841 | 739 | 19 | 2,31 | -102 | -12,13 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 40235 | 41487 | 36350 | 1252 | 3,11 | -5137 | -12,38 |
| Налог на прибыль | 8047 | 8310 | 7282 | 263 | 3,27 | -1028 | -12,37 |
| Чистая прибыль | 32188 | 33177 | 29068 | 989 | 3,07 | -4109 | -12,39 |

Исходя из данной таблицы, можно сделать вывод, что в 2016 г. выручка снизилась на 927 тыс. руб. или на 1,1%, а в 2017 г. увеличилась на 40 тыс. руб. или на 0,05%. Такое снижение выручки происходит из-за снижения покупательской способности клиентов. При этом растет в 2017 г. себестоимость предприятия на 4379 тыс. руб. или на 12,4%, т.к. дорожают рекламные материалы. Темп роста себестоимости определяет темп роста выручки, что отрицательно для предприятия.

Таким образом, в 2016 г. валовая прибыль выросла всего на 471 тыс. руб. или на 3,8%, а в 2017 г. сократилась на 4339 тыс. руб. или на 9%.

Коммерческие расходы сокращаются на протяжении всего периода на 159 тыс. руб. в 2016 г. и на 25% в 2017 г. (в основном, это транснабженцевные расходы). При этом в 2017 г. растут управленческие расходы на 817 тыс. руб. или на 10%, в том числе затраты на командировку.

Таким образом, прибыль от продаж в 2016 г. растет на 1020 тыс. руб. или на 2,7%, а в 2017 г. сокращается на 4883 тыс. руб. или на 12,6%.

Таким образом, прибыль до налогообложения в 2016 г. увеличилась на 1252 тыс. руб. или на 3,1%, а в 2017 г. сократилась на 5137 тыс. руб. за счет снижения прочих расходов на 102 тыс. руб. и прочих доходов на 356 тыс. руб.

Соответственно, чистая прибыль в 2016 г. увеличилась на 989 тыс. руб. или на 3,1%, а в 2017 г. уменьшилась на 4109 тыс. руб. или на 12,4%, данное снижение отрицательно для предприятия.

В ЗАО «Фирма «Техника» работает 71 сотрудник, из них 46 мужчин и 25 женщин. В компании работает больше мужчин, так как это связано со спецификой работы (рисунок 6).

В компании действует кадровая политика, направленная на обеспечение Общества высококвалифицированными специалистами.

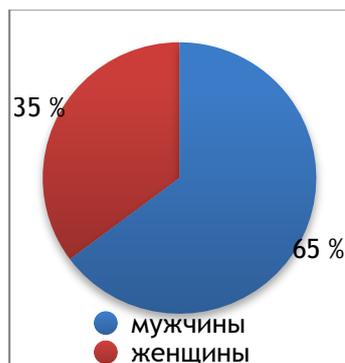


Рисунок 5 – Структура персонала по полу ЗАО «Фирма «Техника»

В 2017 году в целях повышения профессионального уровня работников были направлены на обучение за счет средств работодателя 19 работников, из них 2 работника прошли курсы повышения квалификации и 17 работников прошли профессиональную переподготовку в специализированных учебных центрах.

Уровень образования работников имеет немалое влияние на успешную, конкурентоспособную деятельность организации. Согласно данным рисунка 3, можно сделать вывод, что в компании ЗАО «Фирма «Техника» 76 % сотрудников имеют профессиональное образование.

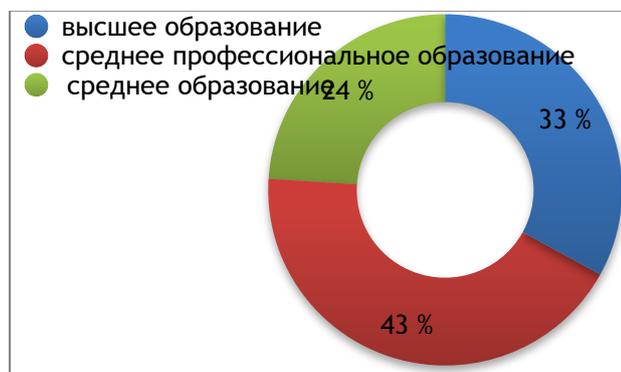


Рисунок 6 – Уровень образования сотрудников ЗАО «Фирма «Техника»

В соответствии с рисунком 4 видно, что высшее образование имеют 33%, а это 23 работника, 43% имеют среднее профессиональное образование и это 30 сотрудников, а среднее образование имеют 24% и это составляет 17 человек.

Таблица 5 - Кадровый состав ЗАО «Фирма «Техника» по категориям

| Категории работников | Численность, человек | | Структура персонала, % | |
|--|----------------------|--------|------------------------|---------|
| | 2016г. | 2017г. | 2016 г. | 2017 г. |
| Служащие в т.ч.: руководители специалисты | 30 | 29 | 39,5 | 40,8 |
| | 10 | 9 | 13,0 | 12,6 |
| | 20 | 20 | 26,5 | 28,2 |
| Рабочие | 46 | 42 | 60,5 | 59,2 |
| Всего | 76 | 71 | 100 | 100 |

В 2016 году в ЗАО «Фирма «Техника»:

- служащие составили 39,5%, а то 30 человек, 20 из которых специалисты;

- работники занятые физическим трудом состоят из 46 человек и это больше половины - 60,5%.

В 2017 году в ЗАО «Фирма «Техника»:

- служащие составили 40,8%, а это 29 человек, из них 20 специалистов;

- работники занятые физическим трудом снизились по сравнению с 2016 на 1,3%, так как произошли небольшие изменения в организационной структуре и на 2017 год составляли 59,2%.

В компании работают люди разных возрастов, но в основном от 22 лет и до 60 (рисунок 8).

Условно их можно разделить на 3 групп:

1 группа (до 25) – таких сотрудников насчитывается около 20, в основном это молодые специалисты.

2 группа (от 25- 35 лет) – таких сотрудников 22 , в это число входят так же специалисты, некоторые руководящие должности и работники, занятые физическим трудом.

3 группа (от 35 и старше) – насчитывается 29 сотрудников, в это число входят руководящие должности, специалисты и работники, занятые физическим трудом.

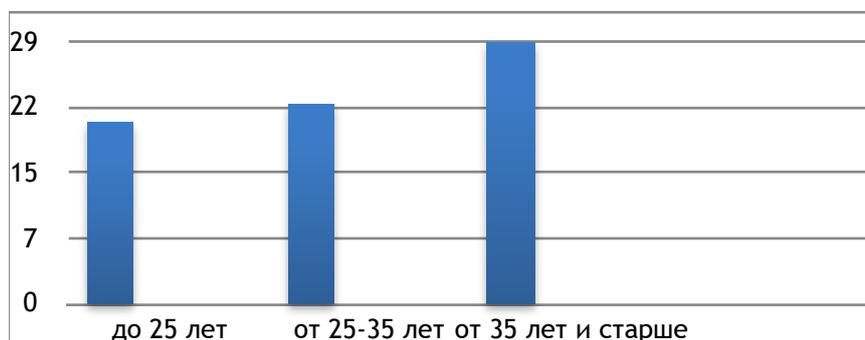


Рисунок 7 – Возрастной состав работников ЗАО «Фирма «Техника»

Стаж работников, также

варьируется в зависимости от того, сколько человек отработал. В ЗАО «Фирма «Техника» сотрудники в основном делятся на 4 группы:

- до 5 лет;
- от 5 – 10 лет;
- от 10 – 15 лет;
- больше 15 лет.

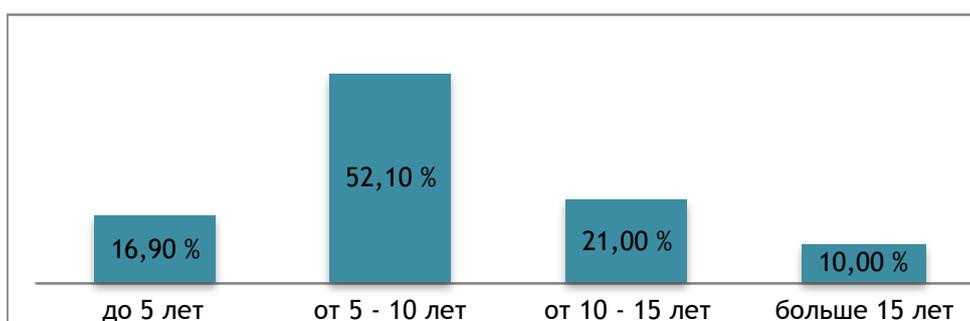


Рисунок 8 – Стаж работников ЗАО «Фирма «Техника»

Из рисунка 8 видно, что наибольшее количество сотрудников 52,1%, что составляет 37 человек, имеют стаж от 5 до 10 лет. Работники, имеющие стаж от 10 до 15 лет, составляют 15 человек, 7 сотрудников имеют стаж работы больше 15 лет и 12 работников компании имеют стаж до 5 лет.

2.2 Управление персоналом и проблемы и сложности в формировании кадрового резерва

Для компании немало важно иметь опытных сотрудников, которые смогут не только пользоваться своим опытом и полученными знаниями, но и помочь, и обучить новых работников.

В компании ЗАО «Фирма «Техника» работают 42 снабженцев и 29 служащих (таблица 6).

Таблица 6 - Фонд заработной платы и численность персонала по категориям

| Наименование показателя | Ед. изм-я | Величина показателя | |
|------------------------------------|-----------|---------------------|-------|
| | | 2016 | 2017 |
| 1. Фонд заработной платы персонала | тыс. руб. | 47754 | 47880 |
| 2. Средняя численность персонала | чел. | 76 | 71 |
| 3. В том числе по категориям | | | |
| - служащие | чел. | 30 | 29 |
| - рабочие | | 46 | 42 |

Как видно из таблицы 6, в структуре кадров преобладают рабочие. В период с 2016 по 2017 годы численность персонала снизилась на 5 человек.

Текущность кадров – это показатель, который показывает насколько комфортно работать в компании, а также по этому показателю можно оценить систему мотивации, принципы управления, систему адаптации для новых сотрудников и систему работы с уволенными.

Рассчитаем текущность кадров по формуле:

$$K_{тек} = (X_{сж} + X_{дпс}) * 100 / S \quad (1),$$

где,

$X_{сж}$ – число уволившихся по собственному желанию;

$X_{дпс}$ – численность уволенных за прогулы, за нарушение трудовой дисциплины за определенный период;

S – среднесписочная численность работников за конкретный период.

$$(3+2)*100/73=6,8$$

Коэффициент текучесть кадров в период 2016-2017 составляет 6,8 %, что свидетельствует о превышении данного показателя, так как норма от 2% до 5 %

Также рассчитаем показатели эффективности и уровня использования кадров (таблица 7).

Таблица 7 - Показатели эффективности использования кадров

| Название показателя | Показатель, тыс.руб. |
|---|----------------------|
| Годовая выработка продукции на 1 среднесписочного работника | 1204,0 |
| Трудоотдача | 1087,7 |
| Прибыль на одного работника предприятия | 112,4 |

Годовая выработка продукции на 1 среднесписочного работника предприятия

$$QL= Q / L \quad (2),$$

где,

Q- объем произведенной продукции;

L – среднесписочная численность работников.

$$87895000/73=1204041$$

Годовая выработка продукции на одного работника составляет 1204 тысяч рублей.

2) Трудоотдача

Это отношение выручки-нетто от реализации продукции к среднегодовой численности работников.

$$QT= Q / T_{\text{ср}} \quad (3),$$

где,

Q – выручка от реализации продукции;

T_{ср} – среднегодовая численность работников.

$$79400000/73=1087671$$

Трудоотдача за 2017 равна 1087,7 тысяч рублей.

3) Прибыль на одного работника предприятия

$$ПЛ=ПБ / L \quad (4),$$

где,

ПБ – прибыль балансовая;

L – численность всех работников организации.

$$7982000/71=112422,5$$

Прибыль на одного работника ЗАО «Фирма «Техника» составляет 112,4 тысяч рублей.

В компании ЗАО «Фирма «Техника» проводится аттестация двух видов:

- очередная аттестация, является обязательной и проводится не реже, чем раз в 2 года для руководителей и не реже одного раза в 3 года для специалистов и других служащих;

- аттестация для продвижения по службе, проводится с учетом требований новой должности и новых обязанностей.

По результатам аттестации товаровед повысили в должности, он стал - главным товароведом, а аттестуемые технологи повысили свой разряд.

В процессе анализа деятельности организации, автором было обнаружено, что оценка персонала на предприятии не проводится. По мнению автора – это недостаток в работе руководителей подразделений и специалистов по работе с персоналом. В современных условиях, оценка работников позволяет своевременно выявлять и устранять упущения в работе с кадрами, оценивать кадровый потенциал, совершенствовать систему мотивации и стимулирования, предпринимать соответствующие решения по формированию кадрового резерва и развитию персонала.

В целях изучения действующей политики по развитию персонала, автором была разработана анкета и проведен опрос сотрудников ЗАО «Фирма «Техника» (таблица 8)

Таблица 8 Результаты ответов респондентов

| Название показателя | Значение показателя, % |
|---|------------------------|
| Пол | 100 |
| мужской | 65 |
| Женский | 35 |
| Возраст | 100 |
| от 18 до 25 лет | 28 |
| от 26 до 35 лет | 31 |
| от 36 и старше | 41 |
| Проходили ли Вы обучения, повышающие профессиональный уровень | 100 |
| Да | 78 |
| Нет | 22 |
| Какое обучение Вы проходили? | 100 |
| курсы переподготовки | 4 |
| курсы повышения квалификации | 35 |
| курсы подготовки | 9 |
| другой вариант | 52 |

Для наглядности, некоторые ответы респондентов представлены в виде диаграммы (рисунок 10).

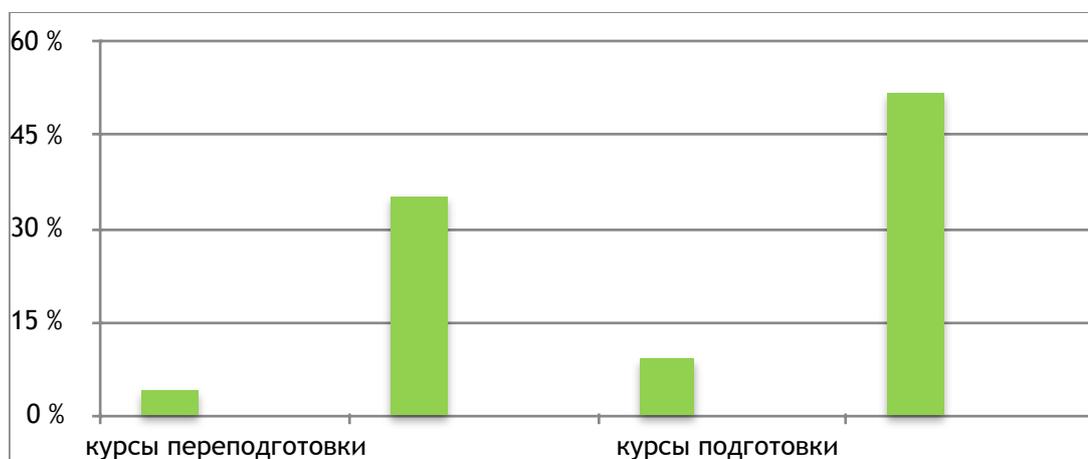


Рисунок 9 – Ответы

В основном курсы по повышению квалификации идут по времени либо 72 часа, либо 108 часов, курсы переподготовки кадров имеют продолжительность 6 – 8 месяцев, курсы подготовки кадров от 30 до 40 часов.

В ЗАО «Фирма «Техника» различные виды обучения реализуются за счет компании, так и в период с 2016-2017 года:

- ✓ 91% опрошенных прошли обучение, за счет организации;
- ✓ 9% сотрудников - за свой счет.

Также в ходе анализа анкет было выявлено, что 100% сотрудников проходят обучения вне рабочего места.

Таким образом, в данной части работы были выявлены следующие недостатки и упущения в работе с персоналом, в частности в системе развития кадрового потенциала:

- отсутствует оценка сотрудников организации;
- некоторые работники не повышали уровень профессионализма на протяжении всего периода работы в организации;
- отсутствует график обучения работников;
- в организации нет человека, отвечающего за разработку, подбор и внедрение программ обучения.

По мнению автора, устранение выявленных недостатков позволит совершенствовать работу с персоналом и добиться более успешных результатов организации в целом, ведь в современных условиях в целях успешной деятельности необходимо инвестировать развитие персонала и разрабатывать программы и планы обучения на перспективу, то есть необходимо создавать и реализовывать стратегию развития персонала.

Главным важным документом, регламентирующим процесс развития кадрового резерва в компании, считается Положение о кадровом резерве (затем – Положение). Это положение устанавливает основные определения, цели и проблемы процесса, очередность операций, участников и сферы ответственности.

Прежде всего, нужно отметить, что в компании развита

корпоративная культура, которая оказывает большое влияние на образ внутренних нормативных документов и профессиональных политик. Таким образом, кадровый запас классифицируется определением «кадровый клуб», и в представлении «клуб как социум единомышленников». Такое определение неспроста. Для руководителей фирмы развитие кадрового запаса считается долговременным проектом, рассчитанным на то, что резервисты станут регулярно дополнять ряды главных работников.

Администрирование и ответственность за реализацию программы «Кадровый клуб» по Положению закреплены за Начальником по персоналу. Он же разрабатывает, координирует и реализует программы развития резерва.

Цель развития кадрового резерва – в обеспечении регулярно возрастающей необходимости в персонале, обладающем значительными профессиональными компетенциями и разделяющем корпоративные ценности и нормы.

Для достижения отмеченной цели в Положении выделены следующие задачи:

- 1) регулярно осуществлять оценку потребности в персонале с учетом возможностей развития и естественного движения работников фирмы;
- 2) четко устанавливать число должностей к замещению, сроки замещения, требования к претендентам на свободную позицию;
- 3) информировать сотрудников фирмы и внешних кандидатов о наборе в «Кадровый клуб» фирмы;
- 4) систематически осуществлять получение и исследование анкет кандидатов на участие в «Кадровом клубе»;
- 5) составлять и координировать программы обучения, стажировки, ввода в должность для участников «Кадрового клуба»;
- 6) организовывать мероприятия в рамках программы подготовки участников «Кадрового клуба» и контролировать их итоги;

7) оперативно выводить участников «Кадрового клуба» в основной состав работников.

Далее в Положении выявлены группы специалистов, для которых создается кадровый резерв. В главную очередь, это сотрудники, напрямую занимающиеся обслуживанием клиентов: менеджеры, сотрудники договорного отдела. Главным условием к этой категории резервистов считается наличие клиентоориентированных качеств: доброжелательности, воспитанности, стрессоустойчивости, общительности.

Вторая группа – это эксперты отдельных отраслей – логистики, менеджмента, управления персоналом и т.д. Для этой группы приветствуется наличие профильного образования либо небольшого навыка работы и непременно, желание изучать практические навыки в этой области.

Третья группа – это руководители среднего звена. Превосходством замещения данных должностей пользуются работники фирмы, имеющие трудовой стаж работы в компании от 1 года. Главное условие – знание и распределение коллективных ценностей, приверженность компании.

Так же в положении выявлены порядок отбора претендентов, развития групп для обучения, распределения к наставникам для стажировки, оценки и аттестации уже после обучения.

Состав и структура кадрового резерва не считаются стабильными и находятся в зависимости от потребностей в конкретных должностях.

На начало 2017 года состав кадрового резерва выглядел так:

Таблица 9 - Состав кадрового резерва ЗАО «Фирма «Техника» на 13.01.2017

| | Количество анкет | % | Количество зачисленных в резерв | % | Количество присутствующих к обучению | % | Количество прошедших обучение | % | Количество переведенных в основной штат | % |
|--|---------------------|------|---------------------------------------|------|---|------|-------------------------------------|------|---|------|
| 1 категория: оперативные работники | 9 | 49,4 | 4 | 66,1 | 2 | 84,2 | 2 | 88,9 | 1 | 87,5 |
| 2 категория: специалисты | 4 | 24,7 | 1 | 20,3 | 0 | 10,5 | 0 | 11,1 | 2 | 12,5 |
| 3 категория: руководители | 4 | 25,8 | 1 | 13,5 | 0 | 5,26 | 0 | 0,00 | 0 | 0 |
| Итого | 17 | 100 | 6 | 100 | 2 | 100 | 2 | 100 | 3 | 100 |

В резерве состояло 17 человек, из которых 9 претендентов на замещение должностей оперативных исполнителей, работников, напрямую занятых в обслуживании клиентов, 4 на пост специалистов и 4 на должности управляющих среднего звена.

Структура кадрового резерва на 13.01.2017 представлена на рисунке 10.

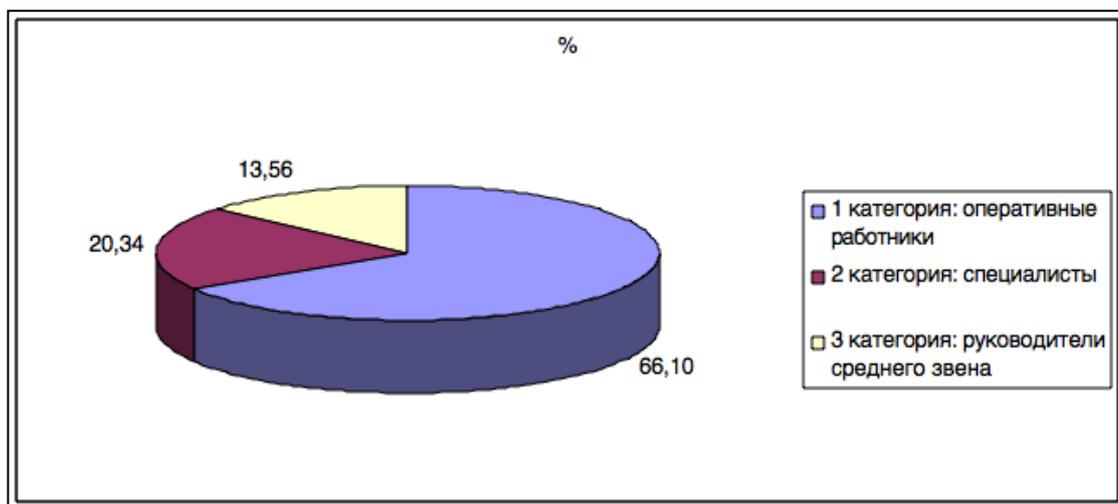


Рисунок 10 - Структура кадрового резерва ЗАО «Фирма «Техника» на 13.01.2018 г.

Стоит выделить, что довольно огромное число анкет резервистов получается благодаря применению широкого диапазона каналов привлечения: объявления в клубах, реклама, информационные послания работникам, приглашение в кадровый резерв на веб-сайте фирмы и т.д.

Максимально стремительно переход от резервистов к настоящим работникам исполняется в 1 и 2-ой категории. Это разъясняется в первую очередь наличием реальных должностей по данным направлениям работы. А вот из числа руководителей среднего звена выбранный резервист приступил к обучению, однако не закончил его, по этой причине не приступил к работе. Проблема в том, что проект стажировки и обучения у резервистов на различные должности различается и по срокам, и по содержанию.

Для реализации плана «Кадровый клуб» в компании имеется конкретная статья затрат. В данную статью включают затраты на:

- вовлечение резервистов, рекламу;
- оплата работы менеджера по развитию, курирующего этот проект;
- оплата помещений для выполнения отборочных и текущих тренировочных мероприятий, тренингов, стажировок;
- поощрение наставникам из-за обучение резервистов;
- оплата работы резервистов в промежуток прохождения обучения (в

объеме окладной части).

Общий размер затрат обуславливается числом резервистов, состоящих в настоящее время в «Кадровом клубе».

Финансовое обеспечение работы по развитию кадрового резерва за 2016-2017 показано в таблице 10.

Таблица 10 - Финансирование программы «Кадровый клуб» на 2016-2017 гг., руб.

| Статья расходов | 2016 | 2017 |
|---|--------|--------|
| 1. Реклама | 55000 | 92000 |
| 2. Аренда помещений | 112000 | 168000 |
| 3. Оплата труда (отдел персонала, наставники, резервисты) | 72000 | 250000 |
| Итого: | 239000 | 510000 |

Сведения таблицы 10 доказывают, что с каждым годом размер финансирования на развитие кадрового резерва возрастает, равно как и повышаться необходимость в восполнении профессионального состава. Однако в настоящее время не ведется исследование эффективности расходования средств на реализацию программы «Кадровый клуб», не сопоставляются расходы и приобретенные итоги. Это цель считается первенствующей на реальном этапе. Программа ввода в должность для резервистов отличается в зависимости от того, к какой категории персонала принадлежит.

Перед подписанием трудового соглашения соискатель исследует Правила рабочего внутреннего распорядка, официальные указания и другие нормативные бумаги, затрагивающие деятельность его должности.

Таблица 11 - Программа ввода в должность для кадрового резерва

| Категории сотрудника | Оперативные работники | Специалисты | Руководители среднего звена |
|-----------------------------------|-----------------------|-------------|-----------------------------|
| Этапы ввода в должность | | | |
| 1. Испытания при приеме на работу | + | + | + |
| 2. Тестовое задание | | + | + |
| 3. Изучение ПТВР | + | + | + |
| 4. Работа с наставником | + | + | + |
| 5. Обучение стандарта работы | + | + | + |
| 6. Специализированное обучение | + | + | + |
| 7. Тренинг управленческих навыков | | | + |
| 8. Оценка по итогам стажировки | + | + | + |

В программу ввода в должность для резервистов входят соответствующее направления работы:

- работа с наставником напрямую на трудовом участке;
- внутреннее обучение в корпоративном университете по программам «Сервисное обслуживание», «Погружение в продажи», профильное обучение для снабженцев;
- внешнее обучение на семинарах, тренингах по квалификациям;
- тренинг управленческих навыков для управляющих.

Программа тренингов обновляется каждый месяц, а план стажировки и ввода в должность оформляется персонально для каждого наставника и резервиста.

Стажировка может занимать от 2-х недель до 2-х месяцев, в зависимости от актуальности и срочности должности, готовности резервиста и прошлого навыка работы. Как правило на практике внутренний кадровый резерв стремительнее осваивает новые функции и

переходит на новые должности, чем претенденты, не работающие в компании.

Еще один вид развития кадрового резерва – освоение производственной практики для учащихся вузов. В настоящее время открыты должности для практикантов в некоторых отделах компании. Те, кто благополучно пройдет практику и охарактеризует себя с наилучшей стороны, могут быть зачислены в профессиональный резерв, а при наличии открытой должности – в состав компании.

В целом возможно отметить, что кадровый резерв в компании только лишь начинает создаваться. Позитивными факторами данного процесса считаются:

- наличие отдельной статьи в бюджете компании, сосредоточенной на обеспечение работы по развитию профессионального резерва;
- наличие регламентирующих документов (Положения, проектов стажировки), характеризующих порядок работы в этом направлении;
- наличие работника отдела персонала (отдела развития персонала), курирующего процесс развития кадрового запаса;

Вместе с этим, в ходе развития кадрового запаса есть несколько трудностей и сложностей, снижающих результативность этой работы.

Во-первых, нет отчетливо конкретных требований к резервистам. В следствии чего часть резервистов не справляются с новыми официальными обязательствами, уменьшают качество работы и становятся немотивированными.

Во-вторых, мало организована деятельность наставников. Определенные наставники не обладают необходимыми компетенциями для передачи знаний и способностей. Однако системы преподавания для наставников в компании пока отсутствует. С наставниками ведутся единовременные инструктажи по работе с резервистами, однако в общей массе каждый руководитель организует труд стажера по собственному усмотрению.

В-третьих, не отработана программа последующего поддержания

резервистов уже после стажировки. В следствии многие из них не проходят основную адаптацию к рабочему участку и обязательствам и увольняются в первые 2-3 месяца. Система поддержки резервистов, переходящих в основной штат, имела возможность бы значительно увеличить результативность программы.

В-четвертых, нет точного понятия о финансовой производительности этого плана, не ведется исследование соответствия расходов и итогов. В следствии руководители не обладают информацией о целесообразности расходов на реализацию программы развития кадрового резерва, и возможностей их оптимизации.

Основной вид деятельности «Фирмы «Техника» - инжиниринг, проектирование, строительство, реконструкция и техническое обслуживание инженерных систем производственных предприятий, зданий и сооружений городской инфраструктуры.

В данной части работы были выявлены следующие недостатки и упущения в работе с персоналом, в частности в системе развития кадрового потенциала:

- отсутствует оценка сотрудников организации;
- некоторые работники не повышали уровень профессионализма на протяжении всего периода работы в организации;
- отсутствует график обучения работников;
- в организации нет человека, отвечающего за разработку, подбор и внедрение программ обучения.

По мнению автора, устранение выявленных недостатков позволит совершенствовать работу с персоналом и добиться более успешных результатов организации в целом, ведь в современных условиях в целях успешной деятельности необходимо инвестировать развитие персонала и разрабатывать программы и планы обучения на перспективу, то есть необходимо создавать и реализовывать стратегию развития персонала.

В 2016 г. выручка снизилась на 927 тыс. руб. или на 1,1%, а в 2017 г. увеличилась на 40 тыс. руб. или на 0,05%. Такое снижение выручки

происходит из-за снижения покупательской способности клиентов.

Прибыль от продаж в 2016 г. растет на 1020 тыс. руб. или на 2,7%, а в 2017 г. сокращается на 4883 тыс. руб. или на 12,6%.

Соответственно, чистая прибыль в 2016 г. увеличилась на 989 тыс. руб. или на 3,1%, а в 2017 г. уменьшилась на 4109 тыс. руб. или на 12,4%, данное снижение отрицательно для предприятия.

Главным важным документом, регламентирующим процесс развития профессионального резерва в компании, считается Положение о кадровом резерве. Это положение устанавливает основные определения, цели и задачи процесса, очередность операций, участников и области ответственности.

Кадровый резерв обуславливается «Кадровый клуб». Управление и ответственность за реализацию программы «Кадровый клуб» зафиксированы за Начальником по персоналу

Состав «Кадрового клуба» включает 3 группы работников:

- 1) работники, непосредственно занимающиеся обслуживанием покупателей;
- 2) специалисты отдельных отраслей – логистики, менеджмента, управления персоналом и т.д.
- 3) руководители среднего звена.

На основании 2017 года в запасе было 17 человек, из которых 9 претендентов на замещение должностей оперативных исполнителей, 4 на пост специалистов и 4 на должности управляющих среднего звена.

Эффективному развитию кадрового резерва мешает недостаток конкретных условий к резервистам, системных проектов обучения и работы наставников, поддержание резервистов уже после стажировки, а так же единой экономической оценки итогов работы «Кадрового клуба».

3. Совершенствование системы формирования кадрового резерва в ЗАО «Фирма «Техника»

3.1 Разработка критериев отбора кандидатов в кадровый резерв. Разработка и внедрение программы профессионального развития для резервистов.

Основные аспекты отбора претендентов в профессиональный резерв отмечены в Положении о кадровом резерве. Однако они предполагают собою единые характеристики и не принимают во внимание специфику практической деятельности работников. Недостаток конкретных критериев отбора кандидатов, а так же конкретных методов для их выявления значительно уменьшают результативность программы «Кадровый клуб». По этой причине в рамках этой работы автором проведена разработка аспектов отбора претендентов для каждой группы должностей профессионального резерва.

Для исследования критериев отбора претендентов автор применял следующую технологию.

1. Составлен список должностей, замена которых намечается за счет профессионального резерва.
2. Проведен анализ профессиональных и индивидуальных качеств работников, занимающих данные должности.
3. Выявлены профессиональные и индивидуальные качества, разрешающие работникам качественно справляться с официальными обязанностями.
4. Определены профессиональные и индивидуальные качества, снижающие эффективность работы сотрудников в этой позиции.
5. Составлен список условий к кандидатам на основе результативных и малоэффективных качеств.
6. Установлены обязательные, желаемые и необязательные условия к претендентам в профессиональный резерв.

Результат исследования условий к резервистам показан в таблице 12

Таблица 12 - Требования к кандидатам в «Кадровый клуб» ЗАО «Фирма «Техника» по категориями должностей

| Категория резервистов | Обязательные требования | Желаемые требования | Необязательные требования |
|---------------------------|--|---|--|
| 1. Обслуживающий персонал | <ol style="list-style-type: none"> 1. Желание работать в сфере сервиса и обслуживания. 2. Вежливость, доброжелательность 3. Способность к обучению, освоению новых знаний и навыков. 4. Лояльность к компании. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие профильного образования. 2. Наличие опыта работы в аналогичной сфере и должности | <ol style="list-style-type: none"> 1. Возраст. 2. Пол 3. Образование 4. Уровень интеллекта 5. Способность к решению аналитических задач 6. Лидерские качества. |
| 2. Специалисты | <ol style="list-style-type: none"> 1. Желание работать в данной должности. 2. Наличие или получение профильного образования. 3. Способность к обучению, освоению новых знаний и навыков. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие опыта работы в аналогичной сфере или должности. 2. Коммуникативные способности. 3. Уровень интеллекта. 4. Способность к решению аналитических задач | <ol style="list-style-type: none"> 1. Возраст 2. Пол 3. Лидерские качества. |
| 3. Руководители | <ol style="list-style-type: none"> 1. Опыт работы в компании. 2. Лидерские качества. 3. Способность к обучению, освоению знаний и навыков. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Коммуникативные способности 2. Уровень интеллекта 3. Способность к решению аналитических задач 4. Образование | <ol style="list-style-type: none"> 1. Возраст 2. Пол 3. Опыт работы в аналогичной должности. |

Проведенный анализ профессиональных и индивидуальных качеств, продемонстрировал, что итоги и качество работы в огромной степени находятся в зависимости от взаимоотношения работников к собственным официальным обязательствам. Те, кто именно выражает заинтересованность к работе и стремление совершить её качественно, достигают наиболее значительных итогов, чем те, чья заинтересованность ниже.

Еще одна весьма существенная отличительная черта резервистов состоит в возможности изучать новые знания, вырабатывать на навыки и умения. Это даст возможность работнику стремительно принимать участие в программах стажировки и независимо создавать собственный новый профессиональный образ.

Для работников, занимающихся в области обслуживания покупателей, на 1-ое место выходят условия клиентоориентированности, дружелюбность, воспитанность, а так же преданность к компании. Работник договорного отделения считается непосредственным представителем фирмы и в ходе выполнения собственных официальных обязательств формирует у покупателя отношение к компании в целом.

Для профессионалов приоритетным условием считается наличие либо приобретение профильного образования. Фирма способствует, чтобы работники владели базисными особыми знаниями и регулярно поддерживали их значимость.

На позицию управляющих рассматриваются только лишь внутренние претенденты, те, кто именно имеют навык работы в компании за пределами зависимости от должности. Данное условие связано с потребностью понимать специфику работы фирмы, её организационную структуру, характерные черты внутренних коммуникаций и коллективной культуры. Так же управленческий запас считается сильным мотивационным инструментом для всего персонала.

В качестве желаемых условий отмечены: навык работы, профильное образование, коммуникативные и лидерские возможности.

Анализ итогов работы «Кадрового клуба» продемонстрировал, что меньше всего на результативность работы резервистов проявляют воздействие пол и возраст, а в большей степени качество подготовки находится в зависимости от персонального желания и активности участников программы.

Для того, чтобы установить соотношение претендентов отмеченным требованиями, рекомендовано применять такие способы, как:

- исследование итогов работы, получение советов с руководителя, сотрудников;

- анализ отношения к официальным обязательствам (наличие либо недостаток интереса, ответственность, добросовестность, динамичность, предприимчивость и т.д.);

- психологические испытания на обнаружение способностей к учебе и переобучению (технология умственной лабильности), качеств личности (индивидуальный опросник Л. Кеттела), лидерских качеств (анализ-анкета Калининского).

Комплексная оценка соотношения претендентов в кадровый резерв требованиями к должности даст возможность обнаружить непосредственно тех работников, кто именно станет результативен в новой должности.

По отношению к внешним претендентам в профессиональный резерв фирмы главным условием считается стремление трудиться и совершенствоваться. Так же внешние кандидаты в кадровый запас должны владеть такими индивидуальными качествами, как общительность, дружелюбность, стрессоустойчивость, динамичность и ответственность. Соответствие данным условиям возможно проконтролировать в процессе собеседования и в первоначальные дни обучения и стажировки в компании.

Для этого, чтобы поддержать положительный интерес и стремление безусловно улучшать у абсолютно всех работников, претендентам, не соответствующим условиям, следует сформировать персональный проект развития. В ходе реализации персонального программы работник усовершенствует характеристики собственной работы и приготовиться к учебе в профессиональном резерве. Проект составляют руководитель по персоналу вместе с руководителем работника. Ответственность за исполнения программы развития целиком возложена на работника, а контроль – на управляющего.

Задача программы – классифицировать знания, умения и навыки, требуемые для изучения новых функциональных обязательств. Эта программа имеет необходимость в доработке и конкретизации для каждой группы резервистов.

В рамках этой работы автором была составлена программа профессионального развития. Программа поделена на 2 части: базисное обучение (табл. 13) и специальное обучение (табл. 14). К базисному обучению принадлежит исследование истории, миссии и философии фирмы, организационной структуры и коллективных стандартов. Специальное обучение основывается на формировании профессиональных навыков, необходимых для качественного исполнения должностных обязанностей.

Таблица 13 - Базовая программа профессионального развития для резервистов ЗАО «Фирма «Техника»

| Мероприятие | Цели | Формы и методы |
|--|--|---|
| 1. Изучение истории, миссии, философии компании, корпоративных стандартов. | Повышение лояльности сотрудника к компании. Освоение стандартов работы. | Лекции, тренинги, семинары, просмотр видеоматериалов. |
| 2. Изучение организационной структуры и потоков внутренней коммуникации. | Установление эффективной деловой коммуникации между сотрудниками компании. | Семинар. |
| 3. Контрольные мероприятия на закрепление базовых знаний | Закрепить базовые знания, необходимые для качественной работы. | Тестирование, экзамен. |

Базовая программа ведется в аудиторной форме и рассчитана на 6-8 часов либо один учебный период. Универсальность знаний базовой программы создает её комфортной для группового обучения, в группах по 12- 15 человек.

Таблица 14 - Специализированная программа профессионального развития для резервистов ЗАО «Фирма «Техника»

| Мероприятие | Цели | Формы и методы |
|---|--|--|
| 1. Изучение должностных обязанностей | Понимание функционала работы, требований к должности, зон ответственности. | Самостоятельная работа |
| 2. Наблюдение за работой наставника. Освоение должностных обязанностей на практике | Формирование профессиональных знаний, умений и навыков. | Обучение на рабочем месте. Совместная работа с наставником |
| 3. Освоение технических средств (оборудования, инвентаря, программного обеспечения и т.д.), необходимых для выполнения должностных обязанностей | Формирование технических знаний, умений и навыков | Обучение на рабочем месте. Совместная работа с наставником |
| 4. Повышение коммуникативной компетентности | Выработка навыка эффективных деловых и межличностных коммуникаций | Тренинг |
| 5. Школа лидеров (только для резервистов категории «руководитель») | Развитие лидерских качеств, формирование навыков эффективного управления | Тренинг |

Специальная программа рассчитана на обучение в трудовом участке. Эта модель преподавания подразумевает личную работу стажера и наставника: в двойках, максимум в тройках (один руководитель – 2 стажера). Длительность специального преподавания находится в зависимости от личных проектов и графиков работы и определена в границах 2-3 недель.

По категориям работников проект профессионального развития резервистов делиться на 3 направления: курс проектировщиков, курс снабженцев и курс менеджеров.

Курс проектировщиков рассчитанный на возмещение контролирующего персонала

Программа направления проектировщиков содержит тренинговую и практическую часть. Главные знания и технологические процессы работы проектировщика резервисты приобретают на тренинге «Эффективное обслуживание оборудования». Полученные знания фиксируются в процессе практики в качестве помощника проектировщика.

Содержание программы направления проектировщиков показано в таблице 15.

Таблица 15 - Содержание программы курса проектировщиков для резервистов ЗАО «Фирма «Техника»

| Темы обучения | Основные знания | Основные умения |
|---|--|--|
| 1. Стандарты обслуживания | Корпоративные стандарты. Должностные обязанности проектировщика | Соблюдение стандартов обслуживания |
| 2. Имидж проектировщика | Эффективный стиль поведения проектировщика. Проектировщик как лицо компании. Критерии эффективного обслуживания | Поддержание высокого уровня качества |
| 3. Типология личности клиентов | Индивидуальные особенности поведения разных типов клиентов. Гибкий стиль поведения проектировщика в зависимости от типов личности клиентов | Э ф ф е к т и в н о е взаимодействие с клиентами разных типов личности. П р е д о т в р а щ е н и е конфликтных ситуаций |
| 4. Работа с возражениями. Предотвращение и решение конфликтов | Технологии работы с возражениями (уточнение, конкретизация, предложение альтернатив и т.д.). Управление психологическим напряжением. | Качественное решение спорных ситуаций в интересах обеих сторон. Эффективное преодоление конфликтов. |
| 5. Профилактика стрессов и профессионального выгорания | Методы снятия эмоционального напряжения. | Сохранение позитивного н а с т р о я , доброжелательности, высокая эффективность труда |

Особую значимость программы проектировщиков составляет то, что она содержит анализ настоящих обстановок и дает возможность резервисту одновременно зафиксировать приобретенные знания на практике. По окончании программы профессионального развития военнослужащих

сдает экзамен на возможность переключиться к независимой трудовой деятельности.

Курс снабженцев нацелен на профессионалов с опытом, оптимальной подготовкой и наличием стремления трудиться в компании. Этот курс может рассматриваться как увеличение квалификации либо увеличение специализации действующих снабженцев.

Содержание курса снабженцев показано в таблице 16.

Таблица 16 - Содержание программы курса снабженцев для резервистов ЗАО «Фирма «Техника»

| Направление обучения | Основные знания | Основные умения |
|---|---|---|
| 1. История | Специфика, правила и назначение работ | Презентация услуг |
| 2. Инструктор | Принципы организации и проведения работ. Назначение и использование оборудования и тренажеров | Эффективное использование оборудования, качественная организация разработок |
| 3. Специфика работы с отельными поставщиками | Особенности построения деятельности сотрудника. | Организация и проведение встреч с учетом особенностей поставщиков |
| 4. Специфика работы с государственным и заказчиками | Основы работы с государственными и муниципальными заказами | Организация и проведение встреч с учетом особенностей данных услуг |
| 5. Групповые заказы | Особенности групповых закупок. | Организация и проведение групповых закупок на высоком качественном уровне. |

Курс снабженцев содержит теоретическую и фактическую часть. Первая посвящена истории, основам компании. Фактическая часть содержит освоение проектов, независимую индивидуальную работу и работу в команде под управлением наставника.

Резервисты сдают экзамен на возможность самостоятельной работы уже после каждого направления преподавания.

Программа преподавания снабженцев – самая длительная. Подготовка по каждому направлению рассчитано на 3 недели. Это приемлемый промежуток времени для изучения особенности и выработки фактических навыков работы.

Благодаря программе обучения снабженцев фирма получают профессионалов высокого качества, которые к тому же хорошо понимают корпоративные стандарты ЗАО «Фирма «Техника» и довольно лояльны по отношению к компании.

Курс менеджеров кроме того состоит из общего теоретического блока, осведомленного коллективным стандартам и технике продаж продуктов. Полученные знания резервисты фиксируют сперва в процессе тренинга, а далее на практике в качестве помощника менеджера коммерческого отдела.

Программа профессионального формирования менеджеров содержит такие события, как:

- 1) изучение технологии и особенности продаж услуг;
- 2) освоение результативных технологий работы с клиентами: установление контакта, установление потребностей, презентация с учетом обнаруженных потребностей, ответы на вопросы и противоречия, окончание сделки;
- 3) отработка навыков результативного делового общения по телефону, собственноручно либо с применением современных технологий (электронная почта, социальные сети и т.д.)
- 4) документальное поддержание операции, учет и отчетность в работе менеджера.

Уже в ходе обучения резервисты начинают трудиться в коммерческом отделе, по этой причине для них процесс формирования неразделимо связан с освоением должностных обязательств. Главным показателем качества подготовки менеджеров запаса считается число заключенных соглашений и реализованных услуг.

3.2 Разработка и реализация программ адаптации и наставничества для резервистов и их экономическая эффективность.

Освоение программы профессионального развития резервистов не обеспечивает качественной и результативной самостоятельной работы, по этой причине следует ввести программы адаптации и наставничества.

Цель адаптации – уменьшить психологическое напряжение при вводе в новую должность и поспособствовать найти разрешение профессиональных вопросов, образующихся в ходе независимой трудовой деятельности.

Программа адаптации, разработанная автором, рассчитана в период с 1 до 3 месяцев в зависимости от группы сотрудника и уровня мастерства резервиста.

Программа адаптации резервистов ЗАО «Фирма «Техника» содержит соответствующее события:

- 1) совместная работа наставника и резервиста в ходе освоения практической доли программы профессионального развития;
- 2) формирование и помощь доверительных взаимоотношений между наставником и резервистом;
- 3) обучение наставника правилам подачи обратной связи резервисту;
- 4) помощь наставника в разрешении трудных ситуаций, образующихся в ходе самостоятельной работы резервиста.

Реализация программы адаптации резервистов имеет ряд позитивных итогов.

Во-первых, помощь и поддержка со стороны наставника дают возможность незамедлительно и высококачественно разрешать образующиеся проблемы и усиливают уверенность резервиста. Имея положительный навык работы с наставником, резервист и в самостоятельной работе станет стремиться применять полученные умения, а так же отдавать их в последующем другим новым работникам.

В-вторых, доверительные взаимоотношения между наставником и резервистом увеличивают результативность официальной коммуникации и содействуют образованию команды в коллективе. Общая деятельность усиливает единый общекорпоративный дух, дает возможность добиваться наиболее высокие показатели работы компании.

В-третьих, в работе с резервистом руководитель непосредственно наиболее качественно выполняет собственные прямые обязанности, так как он должен продемонстрировать благоприятный пример и обучить верному выполнению работы. Решая трудности резервиста, возникающие в ходе профессионального развития и адаптации, руководитель увеличивает собственную компетентность.

Кроме этого, результативно сформированная адаптация дает возможность уменьшить расходы фирмы на привлечение новых работников, и приобрести экономические выгоды от стремительного ввода резервистов в должность.

С программой адаптации неразделимо связана программа наставничества. Задача программы наставничества – проводить процесс фактического преподавания резервистом на трудовом участке.

Программа наставничества содержит следующие мероприятия:

- 1) подбор наставников из более опытных работников фирмы;
- 2) подготовка наставников правилам работы и программам высококлассного развития резервистов;
- 3) присоединение резервиста к наставнику;
- 4) общая работа резервиста и наставника;
- 5) отчет наставника о работе резервиста;
- 6) анализ резервистом качества передачи знаний, умений и навыков наставником.

Наставники – это сотрудники фирмы, обладающие нужными знаниями, умениями и способностями для качественной работы и способностями к обучению других работников. Наставником в первую очередь может быть тот, кто сам демонстрирует высокие результаты работы.

Концепция наставничества дает возможность значительно увеличить качество развития кадрового резерва, так как она пробуждает внутренние ресурсы работников и направляет их в организацию внутреннего обучения и профессионального развития. Помимо этого, наставничество содействует развитию не только лишь деловых, однако и индивидуальных, психологических взаимоотношений, которые благоприятно влияют на эмоциональную атмосферу в коллективе.

Реализация программы наставничества связана с рядом проблем.

Во-первых, не все работники, обладающие нужными знаниями, умениями и способностями, могут быть наставниками и передавать собственный навык иным работникам. Руководитель должен владеть такими значимыми качествами, как терпение, понимание, стремление помочь, а так же иметь способности к обучению сотрудников. По этой причине возникает вопрос выявления наставников из числа опытных работников.

Во-вторых, реализация программы наставничества связана с добавочной нагрузкой на работников, которым приходится сочетать действующий процесс с учебой резервиста. Больше всего именно по данной причине многоопытные работники отказываются от работы с резервистом.

В-третьих, руководитель несет собственную ответственность за итоги подготовки резервиста, что вновь же уменьшает желание браться за обучение начинающих. Грамотный работник боится того, что воздействия стажера могут принести вред его деловой репутации либо репутации целой фирмы.

Для разрешения данных трудностей были предприняты соответствующие воздействия:

- 1) внедрена концепция дополнительной мотивации наставников, при этом, как материальной (вознаграждение), так и нематериальной (принятие в коллективе, признательности от управления);
- 2) наставничество признается как модель профессионального

развития и активно удерживается на абсолютно всех уровнях управления, наставники приглашаются в рабочие группы для обсуждения проблем профессионального обучения и формирования;

3) ответственность за процесс стажировки одинаково распределена между наставником и резервистом, что увеличивает сопричастность стажера и убирает вспомогательное напряжение с опытного работника.

Таким образом, осуществление программ адаптации и наставничества резервистов значительно увеличивают результативность развития кадрового резерва.

В согласовании с рассмотренными в теоретической части аспектами сделаем оценку эффективности развития кадрового резерва ЗАО «Фирма «Техника».

Процесс развития кадрового резерва в ЗАО «Фирма «Техника» регламентирован соответствующими документами:

- Положение о кадровом резерве «Кадровый клуб» ЗАО «Фирма «Техника»;
- Условия к претендентам в кадровый резерв;
- Программа профессионального развития участников «Кадрового клуба»;
- Программа адаптации участников «Кадрового клуба»;
- Программа наставничества участников «Кадрового клуба».

Система развития профессионального резерва имеет точную цель, определенные задачи, ограниченные по времени, а так же детальные программы профессионального развития резервистов, адаптации и наставничества, а так же показатели результативности.

За 4 месяца работы «Кадрового клуба» (январь – апрель 2018 года) в его работе приняло содействие 19 человека, из которых 6 человек – работники фирмы либо внутренний запас и 13 – внешние претенденты.

Для того, чтобы продумать результативность развития кадрового резерва, приведем сведения по структуре и числу должностей, а кроме того

по составу кадрового резерва за промежуток с 01.01 по 30.04. 2018 (табл. 17).

Таблица 17 - Структура вакансий и кадрового резерва ЗАО «Фирма «Техника» за период с 01.01.2014 по 30.04.2014.

| Показатель | Январь | Февраль | Март | Апрель | Итого за период |
|--|--------|---------|------|--------|-----------------|
| Количество вакансий: | 6 | 6 | 5 | 4 | 21 |
| Из них - проектировщиков | 3 | 3 | 2 | 2 | 10 |
| - снабженцев | 2 | 2 | 2 | 1 | 7 |
| - менеджеров | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| Количество участников программы «Кадровый резерв» | 4 | 5 | 5 | 5 | 19 |
| Из них: - проектировщиков | 3 | 2 | 2 | 2 | 9 |
| - снабженцев | 1 | 1 | 2 | 2 | 6 |
| - менеджеров | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Количество резервистов, прошедших программу обучения | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| Из них: | | | | | |
| - проектировщиков | 3 | 2 | 2 | 2 | 9 |
| - снабженцев | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| - менеджеров | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Количество резервистов, переведенных на должность | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| Из них | | | | | |
| - проектировщиков | 3 | 2 | 2 | 2 | 9 |
| - снабженцев | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| - менеджеров | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |

Сведения таблицы демонстрируют, что более важная вакансия фирмы – это проектировщик. Это стартовая позиция для многочисленных работников фирмы. На эту вакансию рассматриваются претенденты без

навыка работы либо с наименьшим навыком. Для этой должности прослеживается наиболее большая текучесть персонала. Однако совместно с этим, профессиональные проектировщики нужны при создании новых проектов. По этой причине одна из ключевых программ профессионального резерва нацелена непосредственно на восполнение численного состава проектировщиков.

Несмотря на все действия по развитию профессионального резерва, число должностей продолжает быть выше количества резервистов. Это относится и к общему количеству участников «Кадрового клуба», и к числу резервистов, которые миновали обучение и склонны к независимой работе.

Так, за первые 4 месяца 2018 года число открытых должностей проектировщиков было 11, а число участников «Кадрового клуба» на пост проектировщика 9. Аналогично обстоит ситуация и по другим категориям работников. Так на 6 открытых должностей снабженцев приходилось 6 резервист, а на 4 должности менеджеров – 3 резервиста.

Но в том числе и из претендентов, набранных в кадровый резерв, не все прошли план обучения. Так из категории проектировщиков прошло обучение 9 резервистов при зачисленных 9, из категории снабженцев обучено 3 человек при зачисленных 6, а из числа менеджеров освоили план кадрового резерва 3 человек при зачисленных 3. Такая обстановка объясняется наиболее продолжительной программой и большой интенсивностью обучения для снабженцев, так, что не все резервисты проходят её до конца.

Но нужно отметить, что с внедрением требований к претендентам в кадровый резерв качество резервистов значительно усовершенствовалось. Так, все претенденты на позиции проектировщиков и менеджеров проходят обучение и приступают к самостоятельной работе в должности. Кроме того содействует достижению значительных итогов программы наставничества и адаптации.

Далее сделаем расчеты характеристик укомплектованности кадрового резерва, текучести персонала, постоянства трудового коллектива

и замещения свободных позиций из кадрового резерва. Для оценки эффективности исследованной программы сопоставим характеристики до внедрения мероприятий и по истечению 4 месяцев действия программы

Показатель укомплектованности кадрового резерва рассчитан как отношение числа резервистов к числу должностей по данным категориям персонала. В 2017 г. по должностям проектировщик, инструктор и менеджер было 24 должности, а количество кадрового резерва составляла 6 человек. Тогда укомплектованность кадрового резерва до введения мероприятия составила $6/24 * 100\% = 25\%$.

Аналогично рассчитаем коэффициент укомплектованности кадрового резерва за период реализации программы. Согласно должностям проектировщика, инструктора и менеджера было свободно 22 вакансий. Повышение количества должностей связано с новыми заказами и запуском новых услуг. В профессиональном резерве было 19 человека. Тогда оснащенность запаса станет равна $19/22 * 100\% = 86,4\%$. Позитивная динамика показателя подтверждает увеличение результативности программы формирования кадрового резерва.

Показатель текучести персонала равен отношению числа сокращенных работников за анализируемый промежуток к среднесписочной численности работников. Коэффициент текучести до реализации программы был равен 6,8%. За первые 4 месяца было сокращено 3 человека при среднесписочной численности 71 человек. В таком случае коэффициент текучести за период реализации мероприятий равен $3/71 * 100\% = 4,2\%$.

Положительная динамика показателя текучести говорит о увеличении стабильности рабочего коллектива.

Показатель постоянства рабочего коллектива рассчитывается как отношение разницы среднесписочной численности на начало этапа и числа сокращенных работников за анализируемый промежуток к среднесписочной численности на конец этапа.

Показатель постоянства рабочего коллектива за 2017 год равен:

67,24% Коэффициент постоянства трудового коллектива из-за промежутков реализации программы равен: 95,3%

Рост показателя постоянства рабочего коллектива говорит о уменьшении текучести сотрудников и увеличении устойчивости персонала.

Замещение свободных позиций из кадрового резерва рассчитывается как отношение числа должностей, закрытых из кадрового резерва к общему числу должностей. Сделаем расчет этого признака для 2017 года. $2/24*100\% = 8,33\%$ - коэффициент свидетельствует, что только лишь 8,33% должностей восполнялось за счет профессионального резерва.

Показатель замещения должностей из кадрового резерва для этапа реализации программы равен $16/22*100\% = 72,72\%$. Расчет показателя доказывает результативность реализуемой программы развития кадрового резерва.

Сведем итоги расчетов в таблицу (табл. 13.) и проанализируем общую динамику изменения характеристик.

Таблица 18 - Показатели эффективности формирования кадрового резерва ЗАО «Фирма «Техника», в %

| Показатель | До внедрения мероприятий | После внедрения мероприятий | Динамика |
|--|--------------------------|-----------------------------|----------|
| Укомплектованность кадрового резерва | 25 | 86,4 | + 61,4 |
| Текучесть персонала | 6,8 | 4,2 | - 2,6 |
| Постоянство трудового коллектива | 67,24 | 95,3 | + 28,06 |
| Замещение вакантных позиций из кадрового резерва | 8,33 | 72,72 | + 64,39 |

Проведенные расчеты говорят о позитивной динамике абсолютно всех характеристик производительности программы, при этом по таким признакам, как оснащенность кадрового резерва и замена свободных позиций из кадрового резерва рост составил более 50%.

Это значит, что в следствии выполнения мероприятий, нацеленных на развитие кадрового резерва, в компании обозначились такие положительные перемены, как возмещение должностей подготовленными кадрами, сокращение текучести персонала, увеличение профессионального уровня работников, снижение расходов на вовлечение и адаптацию персонала со стороны.

Для увеличения производительности работы с кадровым резервом были разработаны критерии отбора претендентов для каждой группы резервистов. Наличие критериев отбора значительно повысило качество претендентов, участвующих в работе «Кадрового клуба», в следствии практически все претенденты приступили к обучению и благополучно прошли его.

Разработана и внедрена программа профессионального развития резервистов, в проекте выделены теоретические и фактические блоки, конкретизированы темы обучения, знания, мастерства и умения, которые должны быть сформированы у резервиста за время участия в деятельности «Кадрового клуба»

Для преодоления трудностей перехода к новой должности разработана и выполнена программа адаптации резервистов, а для поддержки в решении профессиональных вопросов – программа наставничества. В следствии воздействия данных проектов почти все резервисты, минувшие обучение, приступили к независимой работе.

Расчет таких характеристик, как оснащенность кадрового резерва, замещение свободных позиций за счет кадрового запаса, до и уже после реализации событий подтвердили результативность исследованной системы. Так же развитие кадрового резерва содействует уменьшению текучести персонала и повышает стабильность рабочего коллектива.

Для удержания достигнутых итогов и продолжения работы по развитию кадрового резерва рекомендовано:

- 1) постоянно привлекать новых резервистов для того, чтобы число участников «Кадрового клуба» превосходило число должностей;

- 2) поддерживать профессиональный уровень и интерес наставников в реализации программы развития кадрового резерва;
- 3) контролировать качество проводимого обучения резервистов с целью укрепления требуемого уровня профессиональных компетенций;
- 4) осуществлять поддержание резервистов на протяжении всей работы в компании, содействовать их профессиональному и карьерному росту;
- 5) проводить вспомогательные мотивирующие и командные мероприятия для участников «Кадрового клуба» с целью укрепления активности и интереса резервистов, а так же для сплочения группы.

Стоит выделить, что развитие кадрового резерва потребует существенных материальных и трудовых расходов, однако в результате ЗАО «Фирма «Техника» приобретет персонал высокого профессионального уровня, работа которого станет гарантировать результат коммерческих целей фирмы.

Заключение

В любой сфере деятельности всегда есть конкуренция. Лидирующими организациями становятся, как правило, те, которые имеют

грамотных руководителей. Чтобы эффективно управлять деятельностью фирмы, принимать правильные решения, внедрять инновационные технологии, начальник должен быть образованным, ответственным, способным мыслить аналитически. Поэтому руководящему составу предприятия следует уделять большое внимание формированию кадрового резерва компании.

При планировании создания кадрового резерва учитывать цели, которые ставит перед собой предприятие. Может случиться, что через несколько лет должность, на которую будете готовить сотрудников, сильно изменится. Поэтому рекомендуется составлять прогнозы, информацию для которых можно брать из данных аналитических исследований по отрасли, а также у конкурентов, прошедших данный этап развития бизнеса.

Существуют и другие риски при создании резерва кадров. Если кандидат долго входит в список резервистов, и его не назначают по причине того, что количество кандидатов избыточно или был дан неверный прогноз развития организации, то он может потерять интерес к дальнейшему обучению и росту. Кроме того, кандидат может «перерасти» предлагаемую должность. В таких ситуациях не исключено, что сотрудник может перейти работать в другую организацию, если увидит там больше перспектив для карьерного роста.

Основной вид деятельности «Фирмы «Техника» - инжиниринг, проектирование, строительство, реконструкция и техническое обслуживание инженерных систем производственных предприятий, зданий и сооружений городской инфраструктуры.

В данной части работы были выявлены следующие недостатки и упущения в работе с персоналом, в частности в системе развития кадрового потенциала:

- отсутствует оценка сотрудников организации;
- некоторые работники не повышали уровень профессионализма на протяжении всего периода работы в организации;
- отсутствует график обучения работников;

- в организации нет человека, отвечающего за разработку, подбор и внедрение программ обучения.

По мнению автора, устранение выявленных недостатков позволит совершенствовать работу с персоналом и добиться более успешных результатов организации в целом, ведь в современных условиях в целях успешной деятельности необходимо инвестировать развитие персонала и разрабатывать программы и планы обучения на перспективу, то есть необходимо создавать и реализовывать стратегию развития персонала.

В 2016 г. выручка снизилась на 927 тыс. руб. или на 1,1%, а в 2017 г. увеличилась на 40 тыс. руб. или на 0,05%. Такое снижение выручки происходит из-за снижения покупательской способности клиентов.

Прибыль от продаж в 2016 г. растет на 1020 тыс. руб. или на 2,7%, а в 2017 г. сокращается на 4883 тыс. руб. или на 12,6%.

Соответственно, чистая прибыль в 2016 г. увеличилась на 989 тыс. руб. или на 3,1%, а в 2017 г. уменьшилась на 4109 тыс. руб. или на 12,4%, данное снижение отрицательно для предприятия.

Главным важным документом, регламентирующим процесс развития профессионального резерва в компании, считается Положение о кадровом резерве. Это положение устанавливает основные определения, цели и задачи процесса, очередность операций, участников и области ответственности.

Кадровый резерв обуславливается «Кадровый клуб». Управление и ответственность за реализацию программы «Кадровый клуб» зафиксированы за Начальником по персоналу

Состав «Кадрового клуба» включает 3 группы работников:

- 1) работники, непосредственно занимающиеся обслуживанием покупателей;
- 2) специалисты отдельных отраслей – логистики, менеджмента, управления персоналом и т.д.
- 3) руководители среднего звена.

На основании 2017 года в запасе было 17 человек, из которых 9

претендентов на замещение должностей оперативных исполнителей, 4 на пост специалистов и 4 на должности управляющих среднего звена.

Эффективному развитию кадрового резерва мешает недостаток конкретных условий к резервистам, системных проектов обучения и работы наставников, поддержание резервистов уже после стажировки, а так же единой экономической оценки итогов работы «Кадрового клуба».

Для увеличения производительности работы с кадровым резервом были разработаны критерии отбора претендентов для каждой группы резервистов. Наличие критериев отбора значительно повысило качество претендентов, участвующих в работе «Кадрового клуба», в следствии практически все претенденты приступили к обучению и благополучно прошли его.

Разработана и внедрена программа профессионального развития резервистов, в проекте выделены теоретические и фактические блоки, конкретизированы темы обучения, знания, мастерства и умения, которые должны быть сформированы у резервиста за время участия в деятельности «Кадрового клуба»

Для преодоления трудностей перехода к новой должности разработана и выполнена программа адаптации резервистов, а для поддержки в решении профессиональных вопросов – программа наставничества. В следствии воздействия данных проектов почти все резервисты, минувшие обучение, приступили к независимой работе.

Расчет таких характеристик, как оснащенность кадрового резерва, замещение свободных позиций за счет кадрового запаса, до и уже после реализации событий подтвердили результативность исследованной системы. Так же развитие кадрового резерва содействует уменьшению текучести персонала и повышает стабильность рабочего коллектива.

Для удержания достигнутых итогов и продолжения работы по развитию кадрового резерва рекомендовано:

- 1) постоянно привлекать новых резервистов для того, чтобы число участников «Кадрового клуба» превосходило число должностей;

- 2) поддерживать профессиональный уровень и интерес наставников в реализации программы развития кадрового резерва;
- 3) контролировать качество проводимого обучения резервистов с целью укрепления требуемого уровня профессиональных компетенций;
- 4) осуществлять поддержание резервистов на протяжении всей работы в компании, содействовать их профессиональному и карьерному росту;
- 5) проводить вспомогательные мотивирующие и командные мероприятия для участников «Кадрового клуба» с целью укрепления активности и интереса резервистов, а так же для сплочения группы.

Стоит выделить, что развитие кадрового резерва потребует существенных материальных и трудовых расходов, однако в результате ЗАО «Фирма «Техника» приобретет персонал высокого профессионального уровня, работа которого станет гарантировать результат коммерческих целей фирмы.

Список используемой литературы

1. Аверин, А.В. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст]: учебное пособие / А.В. Аверин. – М.:Изд. РАГС, 2016. – 224 с.
2. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Учебное пособие / В.В. Авдеев. - М.: ФиС, 2017. - 960 с.

3. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2016. - 192 с.
4. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А.Я. Анцупов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. — 391 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т.Ю. Базаров. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 239 с.
6. Бисакаева М.А. Проблемы управления формированием и развитием кадрового резерва // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2017. - № 23. - С. 108 - 113.
7. Ботвиник С.Л. Практика формирования кадрового резерва организации // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. - 2017. - № 2. - С. 254 - 257.
8. Борисова, Е. Планирование персонала легко в теории, сложно на практике [Текст] / Е.Борисова // Служба кадров, 2017. — № 5.- С.21-25
9. Булатов А. Методика расчета и оценки профессиональной готовности кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. - 2016. - № 1. - С. 78 - 84.
10. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 237 с.
11. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 192 с.
12. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 96 с.

13. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (Текст): учебное пособие / А.П. Волгин, В.И. Матирко и др. - М.: Дело, 2016. -356 с.
14. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 282 с.
15. Гордеева, Е.С. Кадровый резерв как эффективная система [Текст] / Е.С.Гордеева // Справочник по управлению персоналом. — № 11. — 2017. — С. 55-56.
16. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2016. - 287 с.
17. Десслер, Гари. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / под ред. Р.И. Шленова. — М.: Издательство «БИНОМ», 2014. — 432 с.
18. Дубова, Е.А. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях [Текст]: учебное пособие.- Е.А. Дубова, С.П. Хамаганова // Справочник по управлению персоналом. — № 2. — 2016. — С. 15.
19. Дюжева М.Б., Роговская Н.И. Особенности формирования кадрового резерва // Наука о человеке: гуманитарные исследования. - 2017. - № 1. - С. 220 - 225.
20. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с.
21. Жижерина Ю. Управленческий резерв для рабочего персонала // Справочник по управлению персоналом. - 2016. - № 9. - С. 18 - 25.
22. Ибрагимова, Н.А. Организация процесса подготовки и принятия кадровых решений [Текст] / Н.А. Ибрагимова // Справочник по управлению персоналом. — № 10.- 2017. — С.21-30.
23. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2016. - 64 с.

24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 238 с.
25. Косякова С. Системный подход к подготовке кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. - 2017. - № 10. - С. 82 - 85.
26. Лешягин М.А. Модель эффективного отбора управленческих работников в кадровый резерв // Менеджмент в России и за рубежом. - 2017. - № 3. - С. 133 - 138.
27. Липатов, В.С. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / В.С.Липатов. — М.: Люкс-арт, 2014. — 356 с. —
28. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2017. - 80 с.
29. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2016. - 263 с.
30. Мартыненко, Д.С. Изменение процедуры оценки персонала в связи с изменением клиентской стратегии [Текст] / Д.С. Мартыненко // Справочник по управлению персоналом. — № 10. — 2017. — С.90-93. —
31. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 312 с.
32. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2016. - 492 с.
33. Махмутова, А. Непрерывное образование и качество трудовой жизни молодежи [Текст] / А. Махмутова // Человек и труд. — 2017. — № 1. — С. 53-55 – ISBN 978-5-390-00143-3.
34. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения дополнительное профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2017. - 72 с.
35. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности

- подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2017. - 72 с.
36. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами: модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 [Текст]: учебное пособие / С.К.Мордовин. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 360 с.
37. Московская, П.М. Возьмите управление персоналом в свои руки [Текст] / П.М. Московская // Управление персоналом. — №3. — 2017.- С. 42-43. —
38. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. - М.: Юрайт, 2014. - 532 с.
39. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. - М.: Форум, 2016. - 400 с.
40. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 570 с.
41. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала [Текст]: учебное пособие / С.И.Самыгин, Л.Д. Столяренко. — Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2014.- 480 с.
42. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: учебное пособие / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2014. — 416 с.
43. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2016. - 624 с.
44. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: учебное пособие / В.В.Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2016. – 272 с.
45. Травин, В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента [Текст]: учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов- М.: 2016. — 288 с.
46. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 423 с.

47. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2016. - 432 с.
48. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом. Теория и практика. - М.: Инфра-М, 2014. - 278 с.
49. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учебное пособие / С.В. Шекшня. — М.: ЮНИТИ, 2016. — 560 с.
50. Ширяева, Л. Ставка на внутрифирменное обучение [Текст] / Л. Ширяев // Человек и труд №5, 2017.- С. 22 — 23.