

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО
РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 09001679
Серовой Татьяны Анатольевны

Научный руководитель:
доцент, к. соц. н.
Целютина Т.В.

Рецензент:
к. э. н., доцент,
кафедры менеджмента и маркетинга
института экономики и управления
НИУ «БелГУ» Герасименко О.А.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ	11
1.1 ПОНЯТИЕ, СПОСОБЫ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
1.2 ПРОБЛЕМЫ И РИСКИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ	25
1.3 МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ.	30
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ.....	36
2.1 ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	36
ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ООО "ТРАНСАВТО".....	49
2.3 АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА И ОЦЕНКА УРОВНЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ООО «ТРАНСАВТО».....	60
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ООО «ТРАНСАВТО»	58
3.1 АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ЭФФЕКТИВНОГО ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ООО «ТРАНСАВТО»	58
3.2 РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА И ОЦЕНКА ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ООО «ТРАНСАВТО».....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ	88

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность магистерской диссертации заключается в том, что успешная деятельность любой организации транспортной отрасли гарантирует кадровый состав, прошедшие предварительную профессиональную подготовку и обладающие образование, трудовые умения, навыки деятельности в избранной области работы. Только лишь этот кадровый состав, которые подразумевают значение собственной работы, стремятся к достижению целей организации, могут продемонстрировать высокие результаты.

Концепция управления кадрами формирует кадровая политика организации в комплексе с функциями ее руководителей и сотрудников подразделений согласно формированию полезного и сплоченного коллектива, способного в нужный период времени реагировать на так часто меняющиеся требования рынка с учетом стратегии формирования организации.

Система управления кадрами предполагает развитие ключевых позиций, функций, организационной структуры управления кадрами, процедуры принятия и осуществлении управленческих решений. В последние годы увеличивается значимость кадрового потенциала, поскольку все больше управляющих организаций понимают, что кадры считаются основным ресурсом и от их квалификации и активности в значительной степени зависит конечные итоги деятельности организации.

Основным фактором эффективной деятельности организации является отношение к кадрам. Эффективное применение кадрового возможности организации можно считать значимым резервом повышения производительности работы организации.

Цель магистерской диссертации: исследовать современные подходы к формированию и развитию кадрового резерва в организации и разработать

программу по совершенствованию системы управления формированием и развитием кадрового резерва на примере ООО «Трансавто».

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- изучить понятие, способы и принципы управления формированием и развитием кадрового резерва в организации;
- выявить проблемы и риски формирования кадрового резерва в организациях транспортной отрасли;
- провести исследование системы формирования и развития кадрового резерва в ООО «Трансавто»;
- сделать анализ развития кадрового резерва и оценку уровня использования потенциала кадрового резерва в ООО «Трансавто»;
- определить алгоритм разработки эффективного формирования и развития кадрового резерва в ООО «Трансавто»;
- разработать программу по совершенствованию системы управления формированием и развития кадрового резерва в ООО «Трансавто».

Объект исследования: кадровый резерв, как современная технология управления персоналом.

Предмет исследования: организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие модель формирования кадрового резерва в организации транспортной отрасли.

Степень разработанности проблемы магистерской диссертации. В зарубежных странах исследованиями данной проблемы основательно занимались: И. Баллантайн, Г. Десслер, П. Друкер, Д. Коул, У. Монди, С. Уиддет, С. Холлифорд, Р. Шейн и другие.

Проблемы формирования и развития резерва кадров на выдвижение нашли свое отражение в работах таких российских ученых как: Авдеев В.В., Ахмеров А.М., Борисова Е.А., Волгин Н.А., Виханский О.С., Гретченко А.И., Гришин В.И., Гордеева Е.С., Давыдова Е.А., Дмитриева О.М, Дятлов В.А., Ерёмина И.Ю., Забелина О.В., Козлов В.В., Кулапов М.Н., Маслов Е.В., Одегов Ю.Г., Пушкарев Н.Ф., Турчинов А.И. и другие.

Как демонстрирует анализ научных работ, практически все без исключения учёные существенный интерес уделяют объяснению роли и значения кадрового резерва и значимости его формирования и развития в интересах достижения стратегических целей предприятий, в том числе для организаций транспортной отрасли.

Основные методы исследования. С целью постановления сформированных выше задач в ходе изучения использовались общенаучные методы (наблюдение; сопоставление; аналогия; сравнительный анализ и синтез, изучение документов; изучение результатов деятельности; изучение независимых характеристик), а кроме того специальные методы (системный анализ и синтез; метод экспертных оценок; тестирование; метод опроса; метод моделирования; статистические методы исследования и другие.).

Информационную базу исследования составляют статистические и аналитические материалы, публикации в периодической печати, официальные информационные источники глобальной сети Интернет, нормативно-юридическая база, а также бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Трансавто» за 2015-2017 годы.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

1) доказано, что суть кадрового резерва в организации заключается в системной поэтапной работе по отбору, обучению, оценке и продвижению работников, направленная на приращение потенциала кадрового состава организации и реализацию индивидуальных способностей работников.

2) раскрыты проблемы формирования и развития кадрового резерва в организациях транспортной отрасли: а) недовольство и конфликты в коллективе; б) отсутствие желания высшего звена управления участвовать в данном процессе; в) включение в резерв работников, которые лично преданы руководителю или работники которые оказывают различные услуги, не связанные со служебной деятельностью; г) создание кадрового резерва формально.

3) предложен алгоритм развития эффективного формирования и развития кадрового резерва в ООО «Трансавто», который предполагает оптимизацию политики по формированию кадрового резерва, а также эффективность использования кадрового резерва, позволившую обосновать разработку программы по совершенствованию системы управления формированием и развитием кадрового резерва в ООО «Трансавто».

Положения, выносимые на защиту:

1) В современной практике организаций кадровый резерв рассматривают в качестве технологии, предполагающей специализированный отбор работников организации, либо внешних кандидатов и их последующее профессиональное развитие и обучение, для замещения вновь возникающих управленческих вакансий. Формирование кадрового резерва в организации необходимо для того, чтобы иметь возможность качественно обеспечить организацию работниками, которые могут профессионально выполнять не только свою работу, но и в случае необходимости исполнять обязанности по смежным направлениям. Наличие подготовленных высококвалифицированных специалистов в составе кадрового резерва в организации позволяет ему существенно снижать затраты на подбор персонала, и как следствие их адаптацию, а также дает возможность создать порядок инвестирования в развитие сотрудников. Подобное инвестирование существенно сказывается на мотивации персонала и способствует удержанию работников в организации, что снижает показатель текучести кадров, а также снижает риски при временном отсутствии руководящих кадров и других форс-мажорных обстоятельствах. Управление кадровым резервом руководящего состава является одним из наиболее значимого направления деятельности в кадровой работе, т.к. именно менеджеры представляют собой самую «дорогую» и самую важную группу сотрудников, поскольку именно от их работы зависит эффективность работы всей организации.

2) Формирование и развитие резерва кадров и работа с ним могут быть действенными только при поддержке высшего звена руководства организации, и не просто следующего моде в управлении персоналом, а реально знающего, который понимает необходимость кадрового резерва для стратегического развития предприятия. Для продуктивной работы с кадровым резервом необходимо, чтобы руководство понимало цели и задачи при его формировании, а так же что резерв кадров – это долгосрочная инвестиция в трудовые ресурсы. Кроме того, в организации понятие "кадровый резерв" обязательно должен поддерживаться усилиями руководителей, развивая корпоративную культуру, касающуюся кадрового резерва, особых обязательств и ограничений, которые должны существовать не только на бумаге, но и активно использоваться в реальности.

3) Алгоритм процесса формирования кадрового резерва демонстрирует комплексный подход в решении проблемы преодоления текучести среди управленцев. Кадровое обеспечение организации является приоритетной функцией специалистов служб управления персоналом. Стремление к объективности при проведении мероприятий по оценке персонала требует использования новых методов в оценке, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня, ориентированных на развитие предприятия, которые способствуют профессиональному росту и развитию сотрудников, повышению отдачи от человеческого капитала, которые позволяют оценить вклад каждого работника в отдельности в улучшение работы и процветание предприятия. Результаты оценки помогут изменить поведение сотрудника, определить скрытые проблемы в деятельности персонала предприятия, выработать стратегию мотивации и развития персонала, усовершенствовать стиль руководства и корпоративную культуру. Накопленная информация поможет формировать программу обучения для развития недостающих и слабо выраженных компетенций и анализировать уровень удовлетворенности персонала на рабочем месте.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения его ключевых положений и заключений в постановлении комплекса абстрактных и фактических задач формирования и развития резерва управленческих сотрудников организации. Разработанная программа согласно совершенствованию концепции управления формированием и развитием кадрового резерва в ООО «Трансавто» может быть использована в любой организации транспортной отрасли, что даст возможность совершенствовать им систему управления кадровым резервом.

Результаты исследования были апробированы на Всероссийской научно-практической конференции «Стратегия и методический инструментарий формирования кадрового потенциала региональной экономики в условиях глобальных рисков» (октябрь 2018 г.) в сборнике по итогам конференции была опубликована статья «Работа с кадровым резервом как важный элемент стратегии управления организации» с регистрацией в РИНЦ.

Так же были опубликованы 4 научные статьи:

1. «Мероприятия по улучшению формирования кадрового резерва в организации» в международной научно-практической конференции «Развитие научно-инновационного потенциала России и направления его повышения» (май 2018).

2. «Особенности формирования кадрового резерва в организациях транспортной отрасли» в международном научно-практическом журнале «Экономика и социум» (№11 (54) ноябрь 2018).

3. «Повышение эффективности кадрового резерва как фактор развития современной организации» в научном журнале «Вестник современных исследований» (№12-17 (27) декабрь 2018) РИНЦ.

4. «Стратегия и методический инструментарий формирования кадрового потенциала региональной экономики в условиях глобальных рисков» в сборнике статей студентов по материалам комплексного научно-

практического мероприятия НИУ «БелГУ» «Управленческий конгресс» (30 октября – 2 ноября 2018).

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения. Магистерская диссертация изложена на 86 страницах печатного текста, содержит 9 таблиц и 7 рисунков, список использованной литературы насчитывает 51 наименование.

Первая глава работы «Теоретические основы изучения проблематики управления формированием и развитием кадрового резерва в организациях транспортной отрасли» раскрывает понятие, способы и принципы управления формированием и развитием кадрового резерва в организации, проблемы и риски формирования кадрового резерва в организациях транспортной отрасли, а также методику оценки состояния системы управления кадровым резервом.

Во второй главе исследована система формирования кадрового резерва в ООО «Трансавто», а также проведен анализ развития кадрового резерва и оценка уровня использования потенциала кадрового резерва в ООО «Трансавто».

В третьей главе «Направления совершенствования управления формированием и развитием кадрового резерва в ООО «Трансавто» создан алгоритм разработки эффективного формирования и развития кадрового резерва, а также разработана программа по совершенствованию системы управления формированием и развитием кадрового резерва и оценка ее эффективности в ООО «Трансавто».

В заключении сделаны основные выводы и предложения по магистерской диссертации.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

1.1 Понятие, способы и принципы управления формированием и развитием кадрового резерва в организации

Система управления персоналом в организации - это многочисленный процесс, который содержит в себя подобные виды деятельности, как развитие кадрового состава организации, его формирование и продвижение, мотивация персонала, предоставление правового аспекта деятельности с персоналом, и многое другое. В настоящий период времени один из многообещающих и важных вопросов показанной системы является развитие и формирование кадрового резерва.

Рассмотрим понятие «кадровый резерв». В настоящей период времени данное понятие очень широко применяется в науке и области управления персоналом, но имеется ряд подходов к его трактовке.

В трудах таких авторов как Маслов Е.В. [35], Лановенко Е.А. [31] и иных считается, что кадровый резерв - это потенциально интенсивная и подготовленная доля персонала организации, способная заменять вышестоящие должности, а кроме того доля персонала, проходящая планомерную подготовку с целью занятия рабочих мест наиболее большой квалификации.

По мнению Виноходовой А.Ф. и Удовиковой А.А. [47], кадровый резерв - это линейные и функциональные руководители, сотрудники учреждения, имеющие возможность к управленческой работы, а кроме того молодое поколение с высоким потенциалом.

Выделенные на основе требований, предъявляемых к управляющим должностям различного уровня, минувшую систематическую целевую квалификационную подготовку и рассчитывающие в деятельности

управленческих должностей при появлении соответствующих вакантной должности.

Такие авторы как Веснин В.Р. [16], Травин В.В., Дятлов В.А. [46], Аксенова Е.А. [4], и др., под термином «кадровый резерв» понимают специально сформированную категорию сотрудников, соответствующих по своим качествам требованиям, предъявляемым к руководителям определённого уровня, минувшие процедуру отбора, особую управленческую и профессиональную подготовку и вероятно способных к управленческой работе.

В целом все без исключения данные три подхода обладают одну теоретическую базу, подразумевающую под кадровым резервом особым образом выделенную категорию сотрудников и руководителей, обладающих большими профессиональными результатами, лидерскими качествами, соответствующих определённым условиям, а кроме того устремляющихся к карьере управленца.

Однако имеются и другие подходы. Например, Дундарь М.А. [19] определяет кадровый резерв как определённый комплекс мероприятий согласно обучению, мотивации, ротации, и т.д., ориентированный на работу со специалистами, у которых имеется потенциал к осуществлению наиболее высококвалифицированной работы, или обладающие управленческими возможностями. Лукашина Е.А. [32], Карпов А.В. [26], Багракова А.А. [10] и другие рассматривают кадровый резерв как отдельную технологию в концепции внутреннего рекрутинга.

Из числа иностранных авторов понятие «кадровый резерв» почти не имеется, там его заменяют такие понятия как «управление талантами» либо «развитие лидеров». На сегодняшний день имеется большое число книг, тренингов и публикаций согласно этому направлению, многие из которых благополучно используются в России. Подобным способом мы можем подразумевать отечественное возникновение понятия «кадровый резерв». Так, например, Екомасов В.В. [20] сообщает, что «Понятие кадрового резерва

никак не считается для России чем-то новым и передовым - на государственных фирмах еще в советский период была модель ежегодной отчетности, в которой отображалось положение деятельности с кадровым резервом».

Одегов Ю.Г. [39] полагает, что в СССР функцию согласно подготовке резерва принимала на себя политическая организация - КПСС, а главным критерием включения в кадровый резерв считалась партийная принадлежность и лояльность к существующему строю.

Плановая макроэкономика государства и концепция создания (так называемые «распределения», отсутствие конкурсной основы при приеме на работу) убирала заинтересованность управляющих и в целом потребность к вкладыванию стараний в подготовку и формирование кадрового резерва в организации.

В современной России современными фирмами в сфере деятельности с кадровым резервом стали филиалы иностранных фирм, таких как Hewlett-Packard, McDonald's, General Electric, Coca-Cola, Вимм-Билль-Данн, Shell Exploration and Production Services [12] и другие. Фактические выработки, модели и схемы деятельности, которые ранее существовали в головных офисах фирм преломлялись сквозь призму отечественных обстоятельств экономики, рынка труда и отличительных черт ведения бизнеса. Значимым плюсом этой деятельности было то, что сведения фирмы, как правило, создавались на российском рынке с «чистого листа», то что позволяло никак не расходовать время на раскачку и переработку прежних устоявшихся методик и основ деятельности, как происходило с локальными организациями, продолжавшими собственную службу со времен СССР. В новейших отечественных фирмах с кадровым резервом создавалась согласно иным основам, которые непосредственно находились в зависимости от руководящего состава организации и профессиональной работы, их предусмотрительности, знания современных методов деятельности с персоналом, целями организации. Непосредственно именно они принимали

решение о потребности системной постепенной работы в области развития и профессионального состава организации.

В настоящий период под влиянием современных направленности экономики государства, и обстоятельств рынка труда, отличия в данных компаниях почти целиком нивелированы.

Деятельность по развитию кадрового резерва, так или иначе проводится почти в каждой организации, однако необходимо отметить то что важность данной деятельности и исследование стратегии в этом направлении имеют все шансы существенным образом отличаться.

Все без исключения организации обладают собственные уникальные особенности, в взаимосвязи с чем, принимая в работу одни и те же принципы построения системы кадрового резерва, каждое предприятие формирует собственный индивидуальный план работы, приобретает уникальный навык и формирует личный подход к достижению поставленных целей в области управления персоналом.

В современном мире деятельность по созданию кадрового резерва в организации должна быть регулярной, и прекратить нести номенклатурный характер, т.к. значительны период формирования экономики в России никак не дает возможность «разбрасываться» высококвалифицированными работниками и тратить существенные ресурсы на внешний рекрутмент, что никак не способен гарантировать значимых итогов вновь привлеченных сотрудников, согласно сопоставлению с уже работающими «проверенными» кадрами. Нередко в целом в современной практике организаций кадровый резерв оценивают в качестве технологии, допускающей специализированный отбор сотрудников организации либо внешних претендентов и их дальнейшее профессиональное формирование и подготовка, с целью замещения снова образующихся управленческих вакансий [45].

Развитие кадрового резерва в организации необходимо с целью того, чтобы обладать возможность высококачественно обеспечить организацию сотрудниками, которые имеют все шансы безупречно осуществлять не

только собственную работу, но и в случае потребности выполнять прямые обязанности согласно смежным направлениям. Присутствие подготовленных высококвалифицированных экспертов в составе кадрового резерва в организации дает возможность ему уменьшить расходы в выборе персонала, и как результат их адаптацию, а кроме того дает возможность сформировать процедуру инвестирования в развитие работников. Такое вложение значительно влияет на мотивации персонала и содействует удержанию сотрудников в организации, то что уменьшает показатель текучести кадров, а кроме того уменьшает опасности при временном отсутствии руководящих кадров и иных форс-мажорных условиях. Управление кадровым резервом управляющего состава считается одним из наиболее важного направления деятельности в кадровой работе, т.к. непосредственно менеджеры представляют собой наиболее «дорогостоящую» и наиболее важную категорию работников, поскольку именно от их работы зависит эффективность деятельности целой компании [43].

В случае если сведений резервистов не достаточно, в таком случае возникнут трудности замещения образующихся управленческих должностей, в случае если же их напротив очень большое количество, это может послужить причиной к появлению конфликтов в организации, т.к. все резервисты надеются на развитие по карьерной лестнице, и в случае если этого не будет происходит слишком долго они могут уйти из организации.

Таким образом, суть кадрового резерва в организации является предоставление нормального функционирования организации в случае ротации либо увольнения сотрудников, нивелирование ущерба, появляющегося из-за текучести кадров, а кроме того направление деятельности по профессиональному формированию персонала на достижение стратегических целей и задач организации. Идеологическое значение организации данного процесса заключается в том, что передвижение персонала в организации не должно быть хаотическим, наоборот, оно обязано являться предельно прогнозируемым,

предполагаемым, вписывающимся в единую концепцию поступательного формирования организации и усиления ее кадрового потенциала [17].

В качестве источников кадрового резерва в организации нередко в целом рассматривают:

- юных специалистов, соответствующих условиям предполагаемой должности, и успешно прошедших стажировку в организации;
- ведущих либо главных специалистов, регулярно показывающих большие показатели в работе;
- действующих управляющих, с целью замещения топовых управленческих должностей.

Однако помимо этого в практике развитие кадрового резерва используются и подобные источники как внешние кандидаты (таким образом именуемые «внешний кадровый резерв»), практиканты, стажеры, а кроме того сотрудники разных далеких подразделений.

Имеется достаточно огромный спектр трудностей и проблем, которые имеют все шансы быть решены с помощью кадрового резерва:

- увеличение уровня готовности работников к структурным и организационным преобразованиям в организации;
- увеличение степени лояльности персонала к предприятию;
- формирование единых командных и корпоративных интересов;
- сокращение текучести кадров;
- формирование системы преемственности в организации;
- увеличение мотивации сотрудников организации;
- результат целей и задач организации;
- стабильность и увеличение экономических показателей организации;
- формирование кадровой независимости от ситуации на внешнем рынке труда, и соответственно кадровая защищенности организации.

Таким образом, необходимо отметить главные задачи кадрового резерва в организации:

1. Своевременное заполнение образующихся вакантных должностей внутренними сотрудниками организации;
2. Развитие концепции преемственности и устойчивости управления организацией;
3. Предоставление направления на управленческие вакансии высокопрофессиональных подготовленных кандидатов;
4. Предоставление высококлассного обучения и повышения квалификации резервистов. Обеспечение способности накопления высококлассного навыка для замещения свободной должности;
5. Уменьшения числа неожиданных ошибок и рисков в концепции управления персоналом [43].

Более наглядно задачи кадрового резерва в организации представлены на рисунке 1.1*.

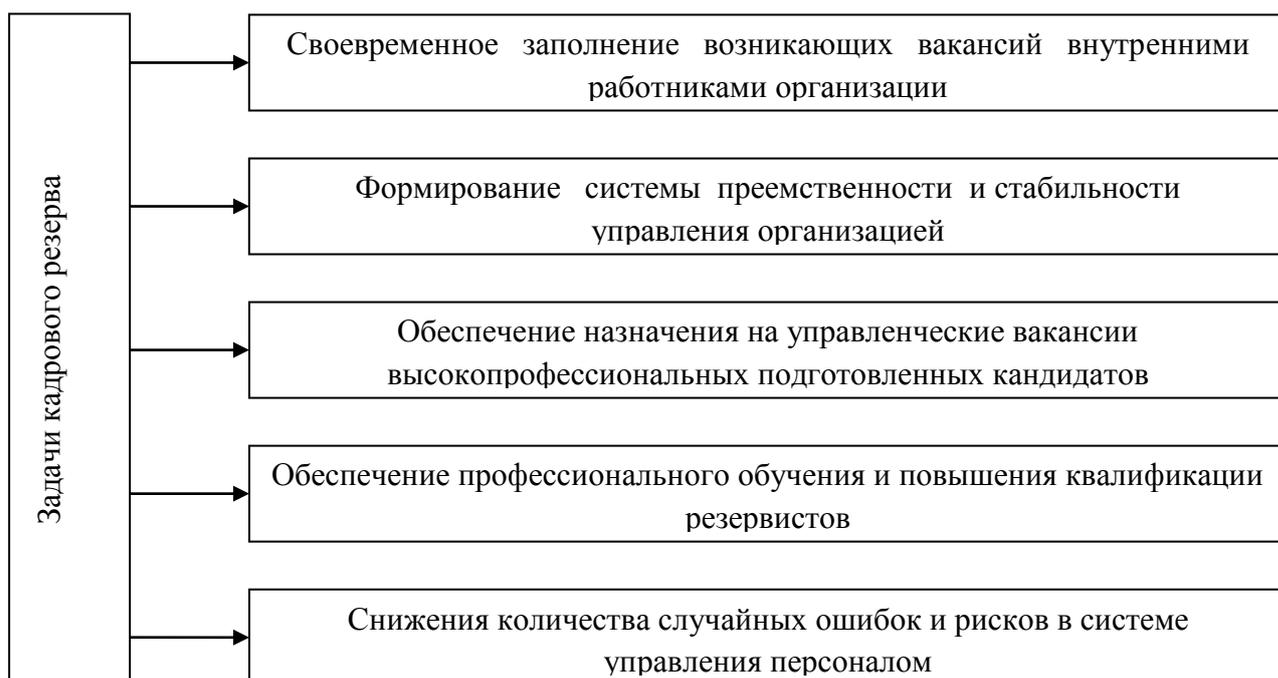


Рис. 1.1 Задачи кадрового резерва в организации (составлено автором)

Проведя анализ специальной литературы и основ управления персоналом в разных организациях, возможно отметить два основных способа формирования кадрового резерва:

1. В первом случае вопросом формирования кадрового резерва приступают заниматься только лишь по факту возникновения вакантной должности, или организационных/структурных перемен в организации. Этот способ обладает целью заполнения конкретной вакансии «здесь и сейчас», четко определён во времени, претенденты могут быть как внешними, так и внутренними. Минусы подобного способа: увеличение процента текучести сотрудников, трудность в подборе оптимального по всем аспектам кандидата, материальные и временные расходы в выбор и адаптацию кандидата, сокращение мотивации работников, стремящихся завоевать возникшую вакансию и пр.

2. Второй способ можно будет назвать «системным». В данном случае работа по формированию кадрового резерва проводится на постоянной основе, вне зависимости от наличия вакансий и способности структурных либо организационных изменений в компании. Этот способ дает возможность исключить трудности, образующихся при первом способе работы с кадровым резервом, а в связи с тем, что рынок труда на сегодняшний день считается довольно неустойчивым, и испытывает недостаток высококвалифицированных и «узкопрофильных» специалистов, в таком случае более эффективным и актуальным оказывается именно второй способ формирования кадрового резерва.

На настоящий период во многих организациях сосуществуют два отмеченных подхода, которые либо дополняют друг друга, или чередуются в зависимости от задач и перспективных целей организации.

Далее рассмотрим типы кадрового резерва в организации.

Существуют следующие типы кадрового резерва на предприятиях:

1. В зависимости от планов и целей организации выделяют 2 типа кадрового резерва: «резерв развития» и «резерв функционирования». В том случае, когда целью организации считается увеличение области работы, формирование организации, выход на рынок с новым пакетом услуг либо товаров, создается «резерв развития». В его структуру входят те

руководители и специалисты, которые уже соответствуют требованиям необходимым для осуществления программы формирования организации. В этом случае можно выделить два пути развития карьеры - управленческая или профессиональная.

Когда главной задачей организации становится не расширение, а развитие устойчивого профессионального состава, мощного резерва управленческих кадров, в таком случае первый план представляет так называемый «резерв функционирования». В его состав все шансы имеют вступить сотрудники, еще не обладающие необходимым комплексом компетенций, но получающие их с поддержкой специального курса преподавания. В данном случае нередко рассматривается управленческий подход развития.

2. В зависимости от уровня высококлассной компетентности сотрудников можно выделить «стратегический резерв» и «оперативный резерв». В состав «оперативного резерва» входят только те работники, которые имеют все шансы быть переведены на новую вакантную должность в оперативном режиме при необходимости, и имеющие важным набором компетенций и надлежащим навыком деятельности. В структуру «стратегического резерва» нередко вступают сотрудники, с возможностью перехода на новую должность в ходе одного двух лет работы, уже после прохождения программы обучения и стажировки. Как правило «оперативный резерв» подразумевает замена и управленческих и нормальных должностей, а претендентов «стратегического резерва» как правило подготавливают с целью замещения конкретно управленческих должности.

3. В зависимости от принципов формирования кадрового резерва, выделяют «целевой кадровый резерв» и «конкурентный кадровый резерв».

Под «целевым кадровым резервом» подразумевается запас, в котором количество претендентов четко соответствует количеству вакантных должностей, т.е. с целью замещения определенной должности выбирается конкретный кандидат, который проходит особое обучение и подготовку.

Такой принцип формирования кадрового резерва уменьшает временные и финансовые затраты на обучение и продвижение резервистов, но при этом несет значительные риски, так как в случае невозможности приема на вакантную должность подобранного кандидата (согласно обстоятельствам несоответствия, либо выбытия с состава кадрового резерва) организация способна понести потери, и будет вынуждена вновь потратить время и средства на поиск и подготовку нового кандидата.

В случае использования «конкурентного принципа», формирование кадрового резерва осуществляется следующим образом: количество резервистов превышает количество перспективных вакансий. Подобным способом создается конкурентная сфера в подготовке претендентов, что дает возможным совершить подбор в пользу наиболее эффективного и подготовленного специалиста, и в тоже время обладать «запасной вариант» в виде иных резервистов, претендовавших на эту вакансию. Такой подход имеет необходимость в значительной предварительной подготовке и выработке определенной и прозрачной системы оценки резервистов, и на этапе отбора в кадровый резерв, и на этапе подбора кандидата для замещения должности. Для этого необходимо четко реализовать контроль и регламентировать целую концепцию кадрового резерва, так как конкурентная среда не обязана негативно оказывать воздействие на взаимоотношения резервистов и общее психологическое состояние коллектива. Основываясь на работы таких авторов Алешина А.Н., Шабанов С.В. [6], Одегова Ю.Г. [39] и Лановенко Е.А. [31] выделим главные принципы работы с кадровым резервом в организации, которые необходимо соблюдать с целью достижения установленных целей и задач, и сбережения здорового психологического климата в коллективе:

1. Кадровый резерв формируется только лишь в случае действительной необходимости в ротации кадрового состава либо перспективы замещения должностей. В другом случае нивелируется весь смысл создания резерва, и вся система преобразования из мотивационной и

стимулирующей в демонизирующую, а помимо этого обладает финансовыми, временными и кадровыми рисками организации.

2. Точная регламентация и формализованность системы формирования и деятельность кадрового резерва. Вся процедура должна быть отчетливо написана, и согласованна с руководством организации, иначе уровень выполнения и итоги процесса формирования кадрового резерва могут стать стихийными и малоэффективными.

3. Соответствие методов и форм работы с кадровым резервом типу создаваемого резерва, и целям его формирования.

4. Соответствие отбираемых кандидатов условиям к должности, а кроме того присутствие у кандидатов желания к формированию и мотивации карьерного роста. Выбор должен реализоваться согласно точным понятным критериям, на соответствие личных, деловых и психологических свойств претендентов условиям, предоставляемым к замещаемой должности.

5. Выполнение образовательных и возрастных критериев к отбору кандидатов на вакантную должность. Образование практически всегда должно быть высшим профессиональным, и отвечать направлению планируемой должности. Возраст резервиста кроме того должен рационально рассматриваться с точки зрения временных затрат на подготовку резервиста на вакантную должность, статуса предполагаемой должности, и обстоятельств к опыту работы для её замещения.

6. Создание структуры резерва и определение его состава с учетом требуемого числа претендентов на одну вакансию, и рационального числа участников в группах обучения.

7. Регулярность и систематичность проведения процедуры обучения и развития кадрового резерва.

8. Доступность и ясность системы кадрового резерва, открытость для всех работников организации. Объективность и учет всех возможных факторов при зачислении в кадровый резерв и при назначении на вакантную должность. (К примеру, отчет об эффективности работы, итоги аттестации,

результаты тестирований, соответствие требованиям к образованию и опыту работы, и пр.). Более наглядно принципы работы с кадровым резервом в организации изображены на рисунке 1.2*.

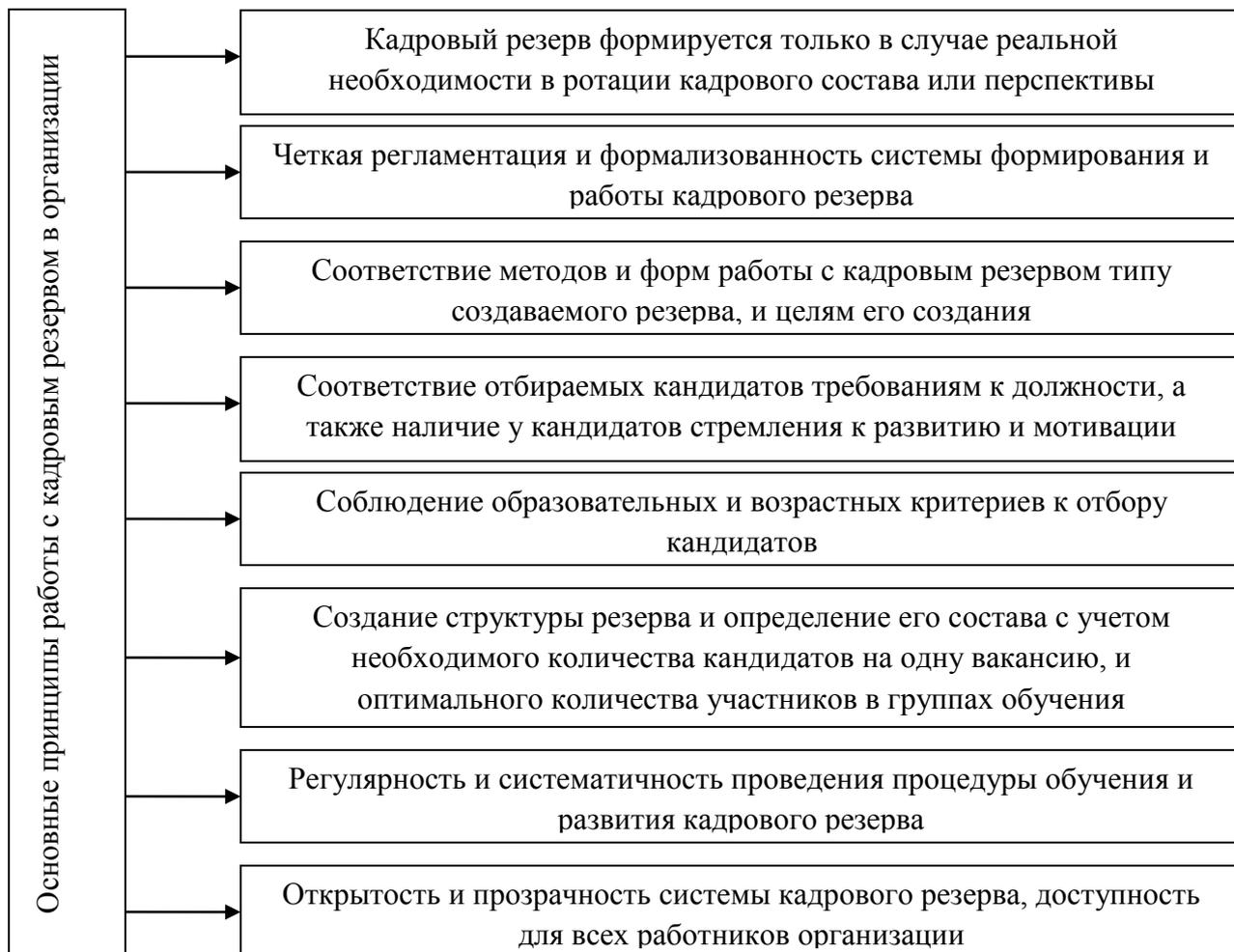


Рис. 1.2 Основные принципы работы с кадровым резервом в организации (составлено автором)

Соблюдение перечисленных выше принципов, создает условия для эффективного и высококачественного функционирования кадрового резерва в организации. Работа по созданию кадрового резерва бесспорно потребует дополнительных временных и экономических затрат как от организации, так и от самих сотрудников, но наряду с этим эта работа предоставляет большое число положительных сторон и той и иной стороне [43].

С точки зрения работника, участие в кадровом резерве дает возможность приобретать удовлетворение от работы, дает возможность профессионального обучения и личностного развития, позволяет достичь карьерного роста и вещественного достатка, позволяет создавать четкие профессиональные, личностные планы и перспективы на будущее, повышает свою конкурентоспособность среди своих коллег, и в целом на рынке труда.

С точки зрения организации - кадровый резерв предоставляет следующие положительные результаты:

- сотрудники становятся наиболее лояльными к организации, уменьшается доля текучести сотрудников так как работники связывают свою карьерную перспективу именно с данной организацией;

- сотрудники, не входящие в состав кадрового резерва, как правило так же позитивно рассматривают данный процесс, поскольку видят реальные результаты и продвижение коллег по карьерной лестнице, что формирует положительный и честный имидж организации в глазах работников;

- быстрота закрытия вакантной должности (в сравнении с поиском внешних кандидатов);

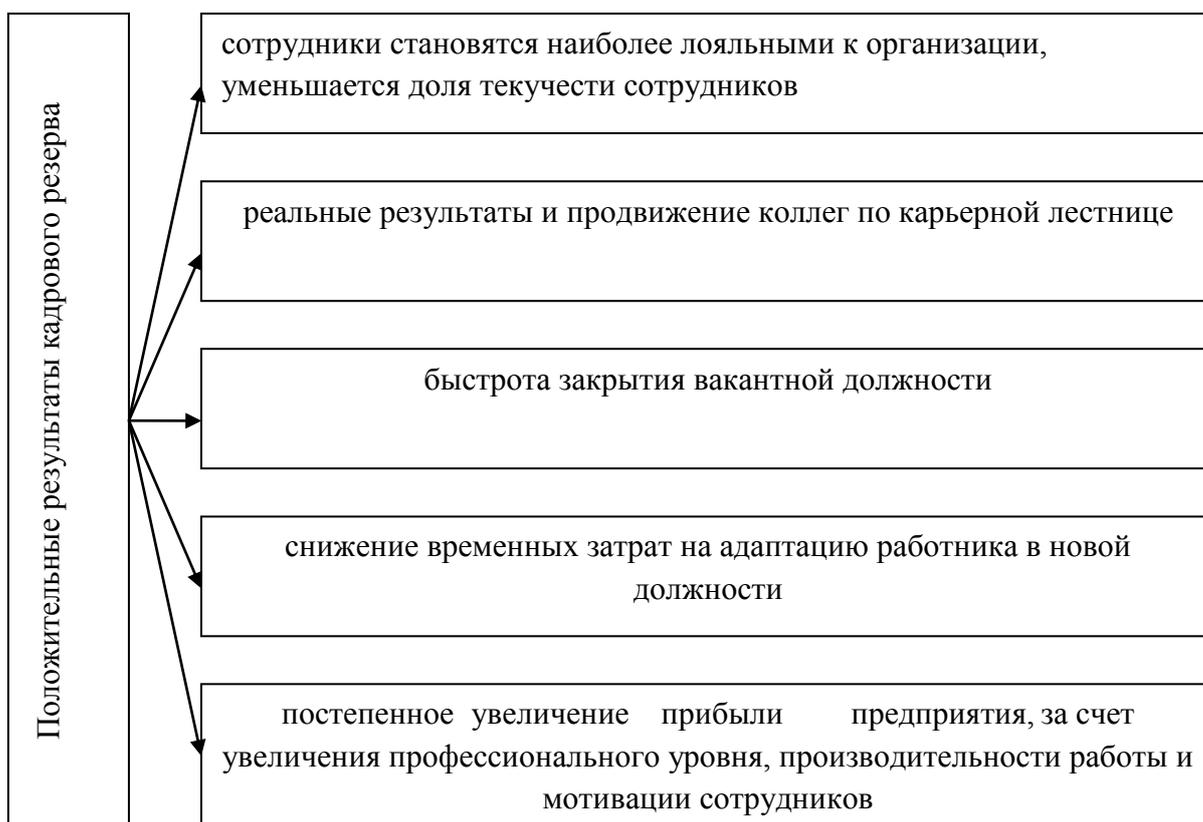
- высокий процент производительности резервиста при вступлении в новейший пост (так как чаще всего это уже надежный сотрудник, подтвердивший свою эффективность и компетентность);

- снижение временных затрат на адаптацию работника в новой должности (так как ему ранее знакомы особенности деятельности организации, ее корпоративные особенности, стиль деятельности руководства, и другие «внутренние» аспекты);

- возможность целенаправленного планомерного управления кадровым резервом, с обдуманной стратегией и долгосрочной перспективой;

- постепенное увеличение прибыли организации, за счет увеличения профессионального уровня и мотивации сотрудников.

Положительные результаты кадрового резерва более наглядно представлены на рисунке 1.3*.



1.3. Положительные результаты кадрового резерва (составлено автором)

Помимо этого, работа с кадровым резервом предоставляет возможность осуществлять выборочную аттестацию либо оценку персонала, определить степень профессиональной компетентности кадрового состава, обнаружить мотивацию сотрудников, и отталкиваясь от этого вносить определённые исправления в систему управления персоналом, с целью увеличения эффективности работы организации.

Таким образом, суть кадрового резерва в организации считается системная поэтапная работа согласно отбору, обучению, оценке и продвижению сотрудников, нацеленная на приращение потенциала кадрового состава организации и реализацию личных способностей работников. Следует не только ставить задачу формирования кадрового резерва, однако и учитывать возможные риски, своевременно минимизировать их.

1.2 Проблемы и риски формирования кадрового резерва в организациях транспортной отрасли

Кадровый резерв для всех современных организаций считается базой развития и расширения сотрудников организации. Кадровый резерв – один из элементов развития персонала и действует как система управления персоналом организации в целом.

В современных условиях рынка в любой сфере деятельности всякая организация, имеет необходимость в профессионалах. Очевидно, то что чем богаче практический опыт сотрудников, глубже теоретические знания, чем выше профессионализм, тем эффективнее, они станут осуществлять свои трудовые обязанности. Это будет выгодно как организации, так и сотрудникам, к тому же не только экономически, так как специализированный штат работников считается еще и брендом организации. Поскольку в конечном счете достижения деятельности организации и уровень конкурентоспособности из числа иных и подобных организаций, создается именно имидж [14, с. 90].

Обеспечение организации грамотными кадрами, считается частью кадровой деятельности в рамках сформированной концепции управления в организации. Однако в настоящее время создать штат профессиональными кадрами не достаточно, весьма немаловажно сформировать условия и возможности для его непрерывного развития.

В связи с современными экономическими условиями, если регулярно увеличивается потребность на высокий уровень знаний, умений навыков сегодняшних работника. Значит это то что в каждой успешной и перспективной организации должна функционировать система развития персонала, которая занимается обучением работников, повышением их квалификации, формирует кадровый резерв при управлении карьерой работников. Особенно больше в последние годы значительно увеличилась значимость деятельности по формированию кадрового резерва в

организации. Связано это не только лишь с тем, что любая перспективная организация заинтересована в том, чтобы ее работой управляли квалифицированные, понимающие специалисты, но и при создании кадрового резерва руководство организации ставит перед собой сразу ряд целей:

- незамедлительная замена одних работников, на иных в случае перехода, увольнения;
- предоставление менеджерами подразделений и филиалов организации;
- формирование и фиксирование общих корпоративных стереотипов;
- преобразование из числа личных работников, которые прекрасно знают организацию и штат изнутри, которые преданы собственной организации, в руководителей собственной организации [45].

Для того что бы уменьшить временные и прочие расходы на поиск новых работников, необходимо создать кадровый резерв, используя метод непрерывного пополнения организации экспертами. Кадровый резерв обладает множеством положительных сторон, но фактически, он существует только в нескольких организациях. Как правило, высшее звено руководства не прилагает ни каких усилий к его развитию, при этом упуская следующие достоинства кадрового резерва:

1. Экономия времени на отбор персонала. Например, в организации появляется вакантное место, в таком случае при наличии кадрового резерва не появляется ни каких трудностей замены сотрудников. В случае если в планах организации через некоторое время увеличить состав, то к этому лучше будет подготовиться заранее;
2. Вовремя работник подготовлен к переходу на новую должность;
3. Мотивация работников. Когда подчиненный понимает о том, что его ожидает повышение, в таком случае будет уверен в стабильном заработной плате, в собственной работе. Таким образом, он будет трудиться успешнее, а так же будет преданным своей организации.

Резерв кадров организации – это категория сотрудников, прошедших подготовленный отбор, с повышением квалификации, которые имеют все шансы приобрести вышестоящую должность с помощью замещения на существующую вакансию. Понятие «резерв кадров» трактуют по-разному. В случае если слить все понятия во едино, в таком случае возможно сформировать единую картину и отметить два вида резерва кадров. Это внешний и внутренний кадровый резерв. Внешний резерв формируют сотрудники, которые не работают в данной организации, однако весьма ценные. Внутренний резерв создается из числа работников, которых возможно перевести на управленческие должности.

Задача организации в этом случае – способствовать формированию собственных работников, внедрить систему стажировки, подготовить их к осуществлению новых задач.

Так же появляются и проблемы при формировании резерва кадров, которые состоят в следующем:

1. Максимально распространенное это возмущение и инциденты в коллективе.

2. Еще одна трудность, с которой возможно столкнуться при формировании кадрового резерва, – отсутствие стремления верховного звена управления принимать участие в этот процессе. Например в России огромное число организаций с большей настороженностью относятся к развитию кадрового резерва. Подобная ситуация возникает согласно обстоятельству того, что многочисленные руководители опасаются соперничества и стремятся быть незаменимыми, и неверно считают, то что их способен заменить наиболее успешный заместитель. У определённых управляющих отсутствуют теоретические навыки и опыта по стратегическому управлению трудовыми ресурсами, все это и приводит к страхам утраты авторитета. Подобные руководители считают, то что развитие кадрового резерва это лишнее отклонение от основных обязанностей, а так же образует множество трудностей и ущерба, чем выгоды.

3. Вовлечение в резерв сотрудников, которые могут быть лично преданны руководителю или сотрудники которые оказывают разнообразные услуги, не связанные с должностной работой.

4. Формирование кадрового резерва формально. Во многих организациях, резерв кадров формируется формально и практически никакой работы с ним не проводится. Либо, в случае если и проводится, подобная деятельность кадровой службой при поддержке верховного звена управления, в таком случае не всегда она поддерживается начальниками структурных подразделений, а в том случае если и поддерживается, то только лишь на словах, а никак не на деле.

5. Имеются и такая проблема: работники, которые не оказались в резерв кадров, станут недолюбливать, и испытывать зависть членам группы, какие оказались в кадровом резерве, а из-за возникновения данной проблемы уменьшится мотивация и ухудшится эффективность работы. Что бы избежать инциденты в коллективе, понадобится сообщить сотрудникам, в чем заключается сущность и цель формирования резерва кадров, изложить какие выгоды возможно приобрести, изложить о перспективах. Неготовность принимать участие в ходе развития кадрового резерва руководители аргументируют тем, что на это нет времени. Но на самом деле, управляющий не хочет утратить грамотных сотрудников. Так как при получении более высокой должности, ему понадобится искать им смену. С целью убедить менеджеров, которые отвечают за создание резерва кадров он должен разъяснить им, то что имеется опасность потерять ценность тот сотрудник с широким потенциалом, который может уйти из организации, в случае если мы не будем роста к развитию.

Имеется и ранее перечисленные проблема, когда работники, которые не оказались в кадровом резерве, станут недолюбливать, и испытывать зависть членам коллектива, которые оказались в резерве, а из-за возникновения данной трудности уменьшится мотивация и испортится производительность [20, с.48-50]. И вновь руководители в обязательном

порядке обязан побеседовать с не попавшими в кадровый резерв сотрудниками, убедить, то что у них также имеется возможность оказаться в кадровый резерв, в случае если эффективность их деятельности увеличиться. Однако оказаться просто в резерве мало - необходимо найти возможность закрепиться на месте, достичь значительных результатов в профессиональном развитии, а так же регулярно стремиться к лучшему. Несколько раз в год проводится анализ работника. В результате оценки будет принято решение, кого устранить из кадрового резерва, а кого добавить в данный резерв. Любой сотрудник способен оказаться на месте резервиста, по это причине тут и важен непрерывное формирование профессиональных качеств. Развитие, ввод и функционирование системы работы с кадровым резервом как частью стратегического развития организации зависят от трех главных факторов: поддержка высшего звена управления; авторитета кадровых служб и их руководителей; подготовленности работников кадровых служб и руководителей, задействованных в системе работы с резервом кадров. Существенно уменьшает результативность детальности с кадровым резервом или в целом создает цели организации недостижимыми это либо отсутствие, либо бессилие даже одного из выше указанных факторов. Нельзя не отметить риски, возникающие также с двух сторон (таблица 1.1) [8, 9].

Таблица 1.1

Возможные риски при формировании кадрового резерва

№	Риски работодателя	Риски резервиста
1	Неверно выбранный резервист	Выдвижение резервиста без его ведома и желания
2	Цели руководства не совпадают с целями резервиста	Участие в кадровом резерве для уверенности в завтрашнем дне
3	Отсутствие жесткого контроля за развитием резервиста	Ощущение превосходства над другими сотрудниками, возникновение трудности в управлении данным резервистом
4	Отсутствие индивидуальной траектории развития резервиста	Конфликты с резервистом, ощущающим себя руководителем
5	Содержание в резерве слишком долго	Изменение целей резервиста при длительном нахождении в кадровом резерве

Таким образом, развитие и формирование резерва кадров и работа с ним могут являться действенными только лишь при поддержке высшего звена управления организации, и не просто следующего моде в управлении персоналом, а реально знающего, который понимает необходимость кадрового резерва для стратегического развития предприятия.

1.3 Методики оценки состояния системы управления кадровым резервом

Оценка состояния кадрового резерва является базовым инструментом в области управления персоналом, поскольку позволяет выявить «области развития» работников на пути достижения поставленных целей, соотнести затраты на персонал, увидеть степень их окупаемости. Разные критерии и методы оценки позволяют решать многочисленные задачи, в том числе, в области управления кадровым резервом на пути его формирования и развития. В каждом случае оценки, в зависимости от цели и задач управленческого мероприятия, требуется свой набор критериев и методика оценки состояния системы управления кадровым резервом [2, с. 66]. Разработка и внедрение инноваций в период структурных преобразований транспортной отрасли обостряют необходимость отбора, создания и внедрения новых технологий, методик оценки кадрового резерва и поиска современных подходов к непрерывному развитию потенциала на протяжении всей трудовой деятельности. Выработка единой методики оценки кадрового резерва, ориентированной на его развитие и отрасли в целом является крайне важным. Новые методы оценки персонала, объединяющие в себе различные методики и техники, дающие широкие возможности, появились в организациях отечественного рынка в конце прошлого века и принесли на российский рынок инновационные корпоративные стандарты управления. С целью эффективного использования имеющегося трудового резерва особое значение приобретают анализ и

оценка кадрового резерва транспортной организации [4, с. 30]. Оценка кадрового резерва, в нашем понимании, – это система диагностики и анализа количественных и качественных показателей кадрового резерва, с целью выявления уровня его развития и как следствие определения эффективности его развития и отрасли в целом. Регулярная и систематическая оценка кадрового резерва позволяет выявить причины неэффективного его развития и отрасли, в результате чего появляется возможность своевременно предпринять меры по устранению проблем недостаточной эффективности развития кадрового резерва, развития самой отрасли и эффективного использования трудовых ресурсов и управления ими. Для оценки кадрового резерва целесообразно использовать систему коэффициентов, позволяющую отразить качественное и количественное состояние трудовых ресурсов, характеризующее их общий уровень и потенциальные возможности. Например, такие как образовательный и квалификационный уровни персонала, уровни деловых качеств и развития компетенций работников, трудовая дисциплина, стабильность, лояльность, здоровье кадров и др. [4, с. 30]

По нашему мнению, для объективной и полной оценки уровня развития кадрового резерва следует использовать следующие составляющие: квалификационный потенциал; личный потенциал; результативность обучения. Таким образом, нами выбраны весомые и поддающиеся количественной и качественной оценке элементы потенциала кадров. Установить нормативные значения показателей для целей эффективного управления трудовыми ресурсами представляется затруднительным вследствие разнообразия специальностей, условий работы, особенностей функций, задач, региональных особенностей рынков труда и т.п. [4, с. 31]. Алгоритм расчета показателей, характеризующих кадровый резерв, представленный в таблице 1.2, составлен на основании методик оценки кадрового резерва, оценки профессиональных и деловых качеств персонала, представленных соответственно в работах. [4]

Методика определения показателей, характеризующих кадровый резерв

Составляющие потенциала	Наименование показателя	Расчетная формула
1	2	3
Квалификационный потенциал ($K_{квал}$)	Коэффициент образовательного уровня	$K_{оу} = \frac{\sum_1^5 B_i P_i}{\bar{P}}$ <p>где B_i - число баллов i-го образовательного уровня (0,15 - для лиц, имеющих неполное (незаконченное) среднее образование; 0,60 - среднее образование; 0,75 - начальное и среднее профессиональное образование; 1,0 - высшее); P_i - среднесписочная численность обученных i-й группы, чел.; \bar{P} - среднесписочная численность обученных в образовательном учреждении за отчетный период, чел.</p>
	Коэффициент качества обучения	$K_{ко} = \frac{Ч_{(5)} + Ч_{(4)}}{Ч_{общ.доп.э}}$ <p>где $Ч_{(5)}$ – количество обученных, получивших оценку "5", чел.; $Ч_{(4)}$ - количество обученных, получивших оценку "4", чел.; $Ч_{общ.доп.э}$ - общее количество человек допущенных к сдаче экзамена, чел.</p>
	Коэффициент дисциплины	$K_{о} = 1 - \frac{P_{отч.д.}}{\bar{P}}$ <p>где $P_{отч.д.}$ - количество отчисленных работников, вызванные нарушениями дисциплины, чел.</p>
	Коэффициент стабильности	$K_{с} = 1 - \frac{P_{у}}{\bar{P}}$ <p>где $P_{у}$ - численность отчисленных работников (по собственному желанию, по болезни, непрохождения практики, несдачи экзамена), чел</p>
		$K_{квал} = K_{оу} * 1 + K_{ко} * 2 + K_{о} * 1 + K_{с} * 1,5$
Личностный потенциал ($K_{л}$)	Коэффициент уровня деловых качеств обучающихся	$K_{ок} = \sum_{i=1}^n a_i * K_i = 0,22K_1 + 0,10K_2 + 0,15K_3 + 0,28K_4 + 0,25K_5$ <p>где K_i - показатели, по которым оцениваются деловые качества обучающегося: $K_1 = K_{од}$ - дисциплинированность (коэффициент дисциплины); $K_2 = K_{ко}$ - качество обучения (коэффициент качества обучения); $K_3 = K_{об}$ - обученность (коэффициент обученности):</p> $K_{об} = \frac{(Ч_{(5)} + Ч_{(4)}) * 1 + Ч_{(3)} * 0,56}{Ч_{общ.сд.э}}$ <p>где $Ч_{(5)}$ – количество обученных, получивших оценку "5", чел.; $Ч_{(4)}$ - количество обученных, получивших оценку "4", чел.; $Ч_{(3)}$ – количество обученных, получивших оценку "3", чел.; $Ч_{общ.сд.э}$ – общее количество человек, сдавших экзамен, чел. $K_4 = K_{нр}$ - знание своего дела (коэффициент профессионализма);</p> $K_{нр} = \frac{Ч_{с}}{\bar{P}}$ <p>где $Ч_{с}$ - количество обучающихся со стажем работы не менее 3 лет, чел.; $K_5 = K_{оу}$ - образованность (коэффициент образовательного уровня). a_i - степень значимости показателей оценки деловых качеств на результативность обучения кадров.</p>

Продолжение табл. 1.2		
1	2	3
	Коэффициент уровня профессиональных качеств обучающихся	$K_{нк} = \frac{0,42Ч_o + 0,36Ч_c + 0,22Ч_n}{Ч_{общ}}$ <p>где $Ч_o$- количество обучающихся с высшим, средним профессиональным и начальным профессиональным образованием, чел; $Ч_c$ - количество обучающихся со стажем работы не менее 5 лет, чел.; $Ч_n$ - количество обучающихся, прошедших подготовку и повышение квалификации в анализируемом периоде, чел.; $Ч_{общ}$ - общее количество поступивших на обучение, чел.; 0,42; 0,36; 0,22 - коэффициенты значимости соответственно квалификации, стажа работы, подготовки и периодичности повышения квалификации кадров в росте производительности труда. Коэффициенты значимости рассчитаны на основе экспертных оценок.</p>
<p>Синтезирующий показатель профессиональных и личностных качеств обучающихся (личностный потенциал):</p> $K_{\partial} = a_1 * K_{нк} + a_2 * K_{\partial к} = 0,52 * K_{нк} + 0,48 * K_{\partial к},$ <p>где a_1 и a_2- степени значимости коэффициентов уровня деловых и профессиональных качеств обучающихся на результативность труда, определяются экспертным методом.</p>		
<p>Комплексный показатель кадрового потенциала $K_{кп} = \sqrt{K_{квал}} + K_{л}$</p>		
Результативность обучения (Ку)	Коэффициент успеваемости	$K_y = \frac{Ч_{(5)} + Ч_{(4)} + Ч_{(3)}}{K_{общ}}$ <p>где $Ч_{(5)}$ – количество обученных, получивших оценку "5", чел.; $Ч_{(4)}$ – количество обученных, получивших оценку "4", чел.; $Ч_{(3)}$ – количество обученных, получивших оценку "3", чел.; $Ч_{общ. доп.э}$ - общее количество человек допущенных к сдаче экзамена, чел.</p>

Приведенная методика определения показателей базируется на основе сводных показателей, формируемых на основе частных, объединенных во взаимосвязанную систему. При разработке методики мы выбрали наиболее весомые и поддающиеся количественной оценке элементы потенциала кадров. Предлагаемая методика определения показателей, характеризующих кадровый резерв, предполагает ее использование на базе образовательных учреждений. Ключевыми критериями по оценке уровня развития кадрового резерва на базе образовательных учреждений выступают следующие составляющие: квалификационный потенциал (который состоит из уровня образования, профессионализма и способностей работников), личностный

потенциал (который включает в себя особенности деловых и профессиональных качеств персонала) и результативность обучения.

Таким образом, оценка показателей персонала, представленными в таблице 1.2 предоставляет возможности для определения квалификационных (профессиональных), личностных качеств и выявлению возможного потенциала роста. Эта оценка является основным инструментом в управлении стратегией развития кадрового резерва в организациях транспортной отрасли и подготовки работников массовых профессий, обеспечивающих постоянный рост эффективности и безопасность движения.

Для получения субъективной оценки необходимы определенные требования к оценочной технологии, которая должна быть построена так, чтобы персонал был оценен: объективно, надежно, достоверно, с возможностью прогноза, комплексно. Резюмируя проведенный в данном параграфе анализ методики оценки состояния системы управления кадровым резервом, мы можем сформулировать следующие базовые методические положения для проведения оценки кадрового резерва транспортных организаций с целью определения их развития [42]:

1) Оценка кадрового резерва должна проводиться на регулярной основе, тем самым позволяя оценить динамику развития кадрового потенциала в соответствии с целями и задачами организации, а также результатами программ развития кадрового резерва персонала отрасли, в целом.

2) Развитие кадрового резерва, его квалификационной и личностной составляющих, предполагает работу над потенциалом не всей организации, а укрупненных групп рабочих, а далее можно делать обобщенные выводы, относительно кадрового резерва организации и отрасли, в целом.

3) Главной целью оценки кадрового резерва, планирования его развития и реализации дальнейших мероприятий является обеспечение соответствия кадрового резерва долгосрочной стратегии организации (отрасли). В число показателей оценки должны войти как количественные,

так и качественные показатели, характеризующие квалификационный и личностный потенциалы работников.

4) Оценка состояния системы управления кадровым резервом должна быть экономически эффективной, а поэтому оценивать все возможные показатели кадрового резерва было бы не рационально. Выбор показателей должен осуществляться по принципу целесообразности с учетом особенностей транспортной отрасли.

5) Оценка состояния системы управления кадровым резервом должна быть максимально объективной, определяющей стратегию развития кадрового потенциала транспортной отрасли.

Подводя итоги первой главы, можно сказать, что в настоящее время кадровый резерв в организации считается одним из наиболее значимых направлений деятельности в системе управления персоналом. Для результативной деятельности с кадровым резервом необходимо, чтобы руководство понимало цели и задачи при его формировании, а так же что резерв кадров – это долгосрочная инвестиция в трудовые ресурсы. Помимо этого, в организации понятие «кадровый резерв» непременно обязан поддерживаться стараниями руководителей, формируя корпоративную культуру, касающуюся кадрового резерва, специальных обязательств и ограничений, которые должны существовать не только лишь на бумаге, но и активно применяться в реальности. Изучив зарубежный и отечественный опыт в области управления персоналом, мы пришли к выводу, что в настоящее время отсутствует единая, комплексная методика оценки и развития кадрового резерва транспортных организаций. Проанализировав методы оценки и инструментарий управления уровнем развития кадрового резерва, мы обозначили в качестве базовой интерпретации показателей, характеризующих кадровый резерв, методику, позволяющую произвести оценку эффективности управления персоналом организации на субъективном уровне.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

2.1 Организация и методы исследования

Эмпирическое исследование системы формирования и развития кадрового резерва в ООО «Трансавто» осуществлялось в границах объекта и предмета комплексной диагностики по трем основным направлениям:

- определение проблематики управления формированием и развитием кадрового резерва в организациях транспортной отрасли;
- исследование системы формирования кадрового резерва в ООО «Трансавто»;
- разработка программы по совершенствованию системы управления формированием и развитием кадрового резерва в организациях транспортной отрасли.

Объектом комплексного эмпирического исследования выступило ООО «Трансавто», расположенное по адресу: г. Алексеевка Белгородской области, ул. Магистральная, 15.

На сегодняшний день в ООО «Трансавто» работает 540 человек, из них 190 женщин и 350 мужчин. Средний возраст сотрудников – 42 года. Работников пенсионного возраста – 128 человек, из них: 75 женщин и 53 мужчины.

Предметом исследования выступает анализ и совершенствование системы управления формированием и развитием кадрового резерва в организациях транспортной отрасли.

Изучение системы управления формированием и развитием кадрового резерва осуществлялось комплексно и поэтапно с учетом специфики деятельности коммерческой организации. Направлением исследования является изучение системы управления формированием и развитием кадрового резерва на примере ООО «Трансавто», анализ ее эффективности и

возможности совершенствования на основе разработки программы по ее совершенствованию.

Информационной базой работы явились фактические материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати, научные диссертации, а также материалы, собранные непосредственно в организации.

Первый этап исследования (октябрь-ноябрь 2017 г.).

Краткая характеристика организации и анализ основных кадровых процессов и кадровой политики организации, которые, на наш взгляд, влияют на формирование и развитие кадрового резерва в ООО «Трансавто». Основной метод исследования – анализ документов, анкетирование сотрудников организации.

Главная цель кадровой политики организации - направить усилия всего коллектива, каждого работника на выполнение целей предприятия, обеспечение и непрерывную поддержку политики руководства ООО «Трансавто».

Основой кадровой стратегии является принцип: «Персонал - наибольшая ценность и основа успеха нашей организации».

Цель этапа – анализ кадровой политики организации, влияющей на систему формирования и развития кадрового резерва.

Второй этап исследования (март 2018 г.). Анализ основных форм и методов работы с кадрами и кадровым резервом.

Желание к объективности при проведении мероприятий согласно оценке персонала потребует применение новых методов в оценке, в огромной степени соответствующих реалиям нашего времени, направленных на развитие организации, которые содействуют профессиональному росту и развитию работников, увеличение отдачи от человеческого капитала, которые дают оценить вклад каждого сотрудника в отдельности в усовершенствовании деятельности и процветание организации.

На этапе обучения и развития кадрового резерва ООО «Трансавто» применяет типовые методы, перечисленные в таблице 2.1.

Типовые методы обучения и развития кадрового резерва

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
1. Производственный инструктаж	1. Конференции
2. Освоение смежных специальностей	2. Лекции, семинары
3. Стажировка в должности	3. Лекции
4. Горизонтальная и вертикальная ротация	

Однако, в настоящее время появились следующие современные методы развития кадрового резерва, которые еще не нашли широкого распространения при работе с кадровым резервом в российских компаниях:

1. Коучинг.
2. Менторинг.
3. Наставничество.
4. Консультирование.
5. Супервизия.
6. Обучение действием.

В рамках исследования на данном этапе были проанализированы: тестовые задания, которые используются при аттестации, анкеты, исследованы основные методы и концепции развития персонала.

Цель этапа – получение данных для проведения анализа актуального состояния методов и основных форм работы с кадрами и кадровым резервом в ООО «Трансавто» и выявления степени удовлетворённости всех категорий персонала характеристиками, которые в разной степени сопряжены с проблематикой работы с кадровым резервом в организации.

Третий этап исследования (апрель-май 2017 г.).

Описание выявленных проблем и рисков формирования и развития кадрового резерва в ООО «Трансавто», негативно влияющих на предмет исследования. Разработка программы по совершенствованию системы управления формированием и развитием кадрового резерва и оценка ее

эффективности в ООО «Трансавто». Цель этапа – совершенствование системы управления формированием и развитием кадрового резерва в ООО «Трансавто».

Таким образом, рассмотрев методы развития кадрового резерва в ООО «Трансавто» можно сделать вывод о том, что обществу не следует ограничивать свою работу с кадровым резервом типовыми методами развития. Современные методы развития кадрового резерва дают возможность получить реальное конкурентное преимущество за счет развития удержания человеческого капитала. Использование методики позволяет основывать управленческое решение о выдвижении резервистов на двух ключевых критериях - результативность деятельности и мотивация на профессиональный рост. Кадровый резерв, включающий результативных специалистов с высокой мотивацией, позволяет обосновывать рациональность ресурсного обеспечения подготовки резервистов.

2.2 Исследование системы формирования кадрового резерва в ООО «Трансавто»

Концепция управления персоналом в ООО «Трансавто» подразумевает предоставление нужд организации трудовыми ресурсами и оптимизация потерь при выборе персонала. Такова объективная потребность, характеризующая трудностями организации. Базовой проблемой считается определение ожидаемой и фактической необходимости организации в кадровом резерве.

При глубоком анализе может оказаться, то что настоящая необходимость в персонале различается от списочного числа. В случае если количество персонала меньше требуемой, следовательно, кому-то приходится выполнять работу «за двоих» (а может быть такое, что работая только за себя, он будет трудиться эффективнее?). В случае если количество работников больше действительной необходимости, возможно допустить, то

что работники не загружены работой на 100%. И та, и другая направленность должны заставить задуматься руководство и стимулировать к решению оптимизации кадровой проблемы.

Вплоть до начала развития кадрового резерва немаловажно грамотно дать оценку необходимости самостоятельной должностной единицы, установить вероятность совмещения, объединения ее функций с иными. Или напротив, при чрезмерном функционале - переназначить прямые обязанности. Таким образом, начальным пунктом планирования кадрового резерва считается установление действительной необходимости в кадрах. В то же время, необходимо осуществлять мониторинг потребности в кадрах, опираясь на анализе выражения персонала и среднесрочного и долгосрочного проекта развития организации.

Анализировать необходимость в создании кадрового резерва рекомендуем с опорой на принцип актуальности запаса. Это значит, что:

- резерв создается под определенные должности;
- необходимость в замещении данных должностей настоящая, обоснованная и ожидаемая согласно времени.

Исходя с данного, определяем «скелет» организации, в котором к существующей организационно-управленческой структуре добавляем детальную структуру основных подразделений. Это даст возможность не только лишь в ближайшем будущем закрыть своевременно ключевые позиции из главного резерва, но и подкрепить их многообещающим резервом. Планирование кадрового резерва считается частью единой концепции планирования в организации. Только лишь при верном планировании кадровый резерв осуществляет свои задачи, т.е. гарантирует осуществление производственных, организационных, экономических, маркетинговых и иных проектов. Последние имеют все шансы меняться, корректироваться в процессе реализации. В случае если в то же время с этим не вносить поправки работу с кадровым резервом, в таком случае ее результативность может быть сведена к минимальному количеству. Для того

чтобы исключить погрешностей при планировании кадрового резерва, необходимо придерживаться следующие принципы:

- составление кадрового резерва обязательно должно быть непрерывным;
- планы обязаны обладать гибкостью, т.е. допускать вносить коррективы с учетом факторов;
- обязательная слаженность планов внутри компании;
- высоко перспективность резерва.

Принцип базируется на соотношении потенциала формирования, продуктивности деятельности и степени компетентности.

Матрица кадрового состава, представленная на рисунке 2.1*, демонстрирует единство состава персонала предприятия.

Продуктивность работы	Выше		Ниже	Затраты на персонал
	Выше	Звезды	Столпы	
	Ниже	Новобранцы	Ветераны	
	Уровень компетенции			

Рис.2.1. Матрица кадрового состава ООО «Трансавто», (составлено автором)

Очевидно, то что наиболее многообещающие (с точки зрения развития кадрового резерва) - «звезды», они владеют важным уровнем формирования компетенций, показывают значительную эффективность деятельности и высокую мотивацию достижений. Отметим, что в возрастном спектре, в основном, «звезды» - это сотрудники 26 - 38 лет, «столпы» - 39 - 50 лет и «ветераны» - сотрудники в возрасте старше 50 лет.

При верном планировании формирования и карьеры, «звезды», со временем истрачивая потенциал роста, доходят до высшего уровня компетентности, делаются «столпами». «Столпы» гарантируют большой

уровень производительности и жизнеспособности организации, у них также имеется потенциал роста, однако их перспективность существенно уступает «звездам».

Подчеркнем, то что в организации должно быть равновесие абсолютно всех частей кадрового состава, так как каждый из них решает конкретные задачи и функции в системе организации труда.

При планировании кадрового резерва в ООО «Трансавто» принимаем во внимание, то что основные замещения станут реализоваться за счет внутренних маневров и замещений.

Это обусловлено соответствующими факторами: ограниченный профиль рабочих профессий, дефицит профессиональных рабочих в данной сфере производства; недостаток высококлассных работников в этой области; неподготовленность внешних кадровых служб к обеспечению нужными специалистами. В современных экономических обстоятельствах нереально эффективное функционирование каждой организации без определения целей развития и применения трудовых ресурсов в согласовании с целями, нуждами, управлением и заключением задач по оптимальному распределению ресурсов.

Качественное использование трудовых ресурсов гарантируется грамотно встроенной концепцией управления персоналом в организации. Из числа многих задач, которые призваны регулировать службы по работе с персоналом, отметим такие, как «приобретение и удержание необходимой компании квалифицированной, приверженной и мотивированной рабочей силы».

С целью решения этих задач отделом персонала ООО «Трансавто» установлены следующие функции (согласно Положению об отделе персонала) (Приложение 1):

- формирование и организация работы с кадровым резервом Общества.

Данная работа предполагает:

1. Совместно с руководителями структурных подразделений создавать концепцию Кадрового резерва Общества.
2. Осуществлять контроль исполнение системы.
3. Вносить предложения согласно исправлениям и улучшениям системы Кадрового резерва Общества.
4. Создать состав Кадрового резерва согласно итогам балла работников Общества и предложений руководителей структурных подразделений.
5. Реализовывать формирование Кадрового резерва.
6. Совместно с руководителями структурных подразделений создать программы согласно работе с Кадровым резервом.
7. На каждого сотрудника, попавшего в Кадровый резерв Общества, создать индивидуальное дело.
8. Осуществить ежегодное тестирование и оценку сотрудников, вступивших в Кадровый резерв, в формирование.
9. Осуществлять анализ изучения сотрудниками программы обучения в Кадровом резерве.
10. Вносить предложения по исправлению и внедрению усовершенствований в формирование системы Кадрового резерва.

Деятельность с кадровым резервом должна неотъемлемо выстроиться в имеющуюся систему управления персоналом в организации, она строится не на «пустом» месте.

В ООО «Трансавто» осуществляется работа согласно найму и выбору персонала, аттестации, обучению, наставничеству. Установлены документы, регламентирующие данные направления деятельности.

Положение о кадровом резерве (Приложение 2) так же определяет роль и ответственность экспертов отдела персонала при работе с кадровым резервом. При этом, на отдел персонала доводится «львиная» часть по формированию кадрового резерва, а так же возлагается ответственность за организацию работы по развитию кадрового резерва;

- систему исследования проекта деятельности с кадровым резервом, включая планы перспективной подготовки резервистов; ежемесячное предоставление отчетности о деятельности с кадровым резервом.

К главным целям при формировании кадрового резерва являются (Приложение 2):

- обеспечение преемственности и устойчивости управления предприятием и его подразделениями;
- пополнение состава высококвалифицированными кадрами;
- продвижение работников, имеющих способности и потенциал развития;
- результативное использование трудового потенциала сотрудников;
- обеспечение непрерывности производственного процесса;
- закрытие вакансий и внеплановое замещение в короткий срок;
- повышение свойств менеджмента.

Задачи:

- выявить работников, имеющих потенциал к развитию;
- прогнозировать продвижение работника;
- мотивировать работника к развитию;
- сократить адаптационный период работника на новом месте;
- создать условия для развития кандидатов в кадровый резерв и резервистов;
- предотвратить утечку ценных и опытных работников, талантливых молодых специалистов, наиболее способных и энергичных кадров путем предложения им ясной и выгодной возможности карьерного и индивидуального роста.

Основная цель кадровой политики организации – сосредоточить старания всего коллектива, каждого сотрудник на выполнение целей организации, обеспечение и постоянную помощь политики руководства ООО «Трансавто». Базой кадровой стратегии считается принцип: «Персонал - наибольшая ценность и основа успеха нашей организации».

Основные направления кадровой политики ООО «Трансавто»:

- предоставление гарантий при приеме на работу, реализации права на труд и при уходе с работы сотрудника;
- привлечение в организацию и подготовка юных специалистов, предоставление преемственности поколений;
- формирование требуемых обстоятельств с целью непрерывного обучения персонала, для многостороннего творческого и профессионального роста, освоения новых и соседних специальностей
- формирование подходящего морально-психологического климата;
- развитие резерва кадров для выдвижения на управляющие должности и деятельность с резервом;
- обеспечение требуемых и безопасных условий труда;
- внимательное отношение к делам и запросам персонала;
- нравственная и вещественная помощь бывших сотрудников организации.

Руководители ООО «Трансавто» регулярно уделяют внимание увеличению квалификации руководящего, инженерно-технического и производственного персонала. В 2017 году на обучение (подготовку) сотрудников было израсходовано 402557 руб.

Планируемый на 2018 год объем денежных средств в осуществление мероприятий по увеличению квалификации и переподготовке сотрудников составил 510500 руб. Повышение квалификации трудящихся планируется осуществлять с отрывом и без отрыва от производства согласно плану подготовки кадров и посредством участия в различных семинарах и тренингах.

С целью наиболее оптимального применения оборудования и труда широкое продвижение в организации получило освоение соседних специальностей (60% рабочих кроме основной профессии имеют смежные).

В связи с потребностью изучения смежных профессий выполняется оплата в размере 10% тарифной ставки "наставника" на период обучения по

заключенному трудовому договору сроком на один - три месяца в зависимости от трудности усвояемой профессии.

Система кадрового обеспечения содержит городскую службу занятости и Агротехнический колледж по подготовке специалистов.

На сегодняшний день в ООО «Трансавто» действует контрактная форма найма, то что дает возможность оплату труда, способствует укреплению рабочей вдержки. Контракты составляются на период от одного года до трех лет. Срок договора и размер дополнительных граней стимулирования труда зависит от квалификации, стажа деятельности, профессионального вклада сотрудника и устанавливается персонально. С юными специалистами при приеме на работу контракты заключаются сроком на два года. Любой трудовой контракт посылается для обсуждения и согласования в профсоюзную организацию.

На трудовых собраниях обществ цехов начальниками кадровой, юридической служб с участием представителей профсоюзного комитета проводится разъяснительная деятельность согласно использованию законодательства, регулирующего вопросы контрактной формы найма.

Особое интерес уделяется вопросам по заключению контрактов с беременными женщинами, женщинами, имеющими детей в возрасте до пяти лет, так же многодетными родителями, родителями, в чьих семьях, воспитываются дети-инвалиды. В случае увольнения сотрудников пенсионного возраста в связи с заверением срока договора выплачивается единая материальная помощь в согласовании с коллективным договором, объем которой зависит от величины рабочего стажа. Использование контрактной формы найма способствует укреплению трудовой и исполнительской дисциплины на рабочих местах, повышению личной ответственности каждого работника. В случае нарушения трудовой дисциплины контракты (трудовые договора) расторгаются в неоспоримом режиме. За 2017 год были уволены за появление на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения 2 человека, из-за прогулов без

уважительных факторов - 3 человека. Расторжение рабочего соглашения (контракта) в условиях наличия на рынке труда свободной рабочей силы - мера эффективная, как в плане предупреждения подобных правонарушений, так и их пресечения.

На ООО «Трансавто» проходит постоянное обучение без отрыва от производства работающего персонала.

В подготовке и повышение квалификации вовлечены все без исключения группы сотрудников ООО «Трансавто». В 2017 году 178 сотрудников прошли переподготовку и повышение квалификации, в том числе рабочих - 144 человека, переподготовку прошли 81 человек, Это дает возможность целесообразно имеющиеся трудовые ресурсы, более 68% сотрудников организации имеют ряд специальностей.

ООО «Трансавто» заинтересовано как в профессиональном росте своих работников, так и в том, для того чтобы инвестиции в персонал давали наибольший результат. В соответствии с Положением о проведении конкурса профессионального мастерства на ООО «Трансавто», с целью формирования рабочего соперничества, в 2017 году в транспортных цехах проводился конкурс высококлассного профессионализма на присвоение звания «Лучший водитель». За многолетний труд и высокое профессиональное мастерство все без исключения участники конкурса были награждены валютными премиями.

В ходе выполнения мероприятий согласно формированию безусловно - технического образования в ООО «Трансавто» постоянно осуществляется руководство и надзор прохождения практики и производственного обучения в организации учащимися учреждений профессионально-технического образования. С учебными учреждениями в 2017 году было заключено 30 договоров на прохождение производственной практики и производственного обучения в цехах ООО «Трансавто», согласно которым прошли практику 40 обучающихся. С высшими учебными заведениями заключено 42 договоров, прошли практику - 38 человек.

Закрепление в ООО «Трансавто» молодого поколения выполняется:

- посредством отбора при прохождении производственной практики в период учебы;
- устройство на работу в зависимости от профессионального уровня и удовлетворения необходимости в содержании работы;
- стажировки на протяжении 2-х лет уже после окончания учебного заведения;
- заинтересованности за счет повышения заработной платы;
- продвижения в должности;
- увеличение высококлассного уровня;
- морального и материального гонорары согласно итогам работы;
- решения общественных трудностей;
- организации досуга в свободное время.

Рациональная концепция управления персоналом дает возможность осуществить главные задачи, стоящие перед кадровой службой организации:

- прогнозирование необходимости в кадрах различного уровня специальностей, профессий, квалификации, комплектование организации кадрами;
- развитие требований к кадрам согласно разным уровням деятельности и управления;
- выбор, расстановка и анализ сотрудников: аттестация руководителей и специалистов; анализ профессиональной деятельности рабочих кадров;
- развитие действенного резерва управляющих сотрудников и деятельность с ним;
- мотивация результативного труда, формирование обстоятельств для работы и профессионального роста;
- вознаграждение честного, творческого труда;
- контрактная форма взаимоотношений;
- усовершенствование концепции подготовки, переподготовки и увеличение квалификации сотрудников;

- предоставление рационального морально-психологического климата в коллективах;

- состояние трудовой и исполнительской выдержки в трудовых коллективах компаний;

- работа с молодыми людьми.

Главными источниками пополнения сотрудников считаются:

Внутренние источники: посредством систему подготовки, переподготовки и увеличения квалификации; перемещение сотрудников по горизонтали и вертикали при упорядочении штатного расписания.

Внешние источники: выпускники образовательных учреждений; государственная служба занятости жителей; наружная рекламное объявление необходимости в кадрах.

Планируемым источником пополнения сотрудников считаются выпускники высших, средних специальных учебных заведений.

Потребность в юных профессионалах базируется в способности замещения ими лиц, достигнувших пенсионного возраста.

Система коллективной деятельности с центрами занятости жителей дает возможность решать проблемы кадрового обеспечения организации рабочими кадрами, а также дает возможность частично компенсировать расходы организации на профессиональное подготовка рабочих кадров.

Наиболее массовой формой пополнения организации кадрами считается самостоятельная работа кадровой службы согласно найму персонала. Процесс отбора персонала с целью замещения вакантных должностей/специалистов мест состоит нескольких этапов: привлечение претендентов: отбор внутри организации и вовлечение кандидатов со стороны, получение резюме; первоначальный отбор: анализ резюме; приглашение претендентов на вакантную должность для собеседование с представителями комиссии согласно зачислению на работу/на конкурсную комиссию; собеседование с управляющим отделения, принимающим конечное решение. Результат отбора зависит от реализации каждого этапа в

отдельности и возможности регулировать им как единым процессом. Совокупность абсолютно всех этих работ дает возможность из предложивших собственные услуги претендентов осуществить отбор наиболее заслуженных.

2.3 Анализ развития кадрового резерва и оценка уровня использования потенциала кадрового резерва в ООО «Трансавто»

Всё большее количество руководителей современных отечественных организаций уделяет на сегодняшний день особое внимание поиску наиболее результативных способов подготовки изнутри организации экспертов, способных при потребности занять управляющие должности различного уровня. Это, в первую очередь, связано с тем, что всё сложнее становится привлекать руководящие кадры из «вне».

На рынке труда по данной категории персонала в конкретных отраслях нередко появляются обстоятельства, когда количество предложений превосходит спрос либо степень подготовки руководителей, заинтересованных в поиске деятельности никак не отвечает требованиям к руководящей должности в определенной организации. А в случае есть ли потребность включаться в подобный длительный поиск, в случае если организация имеет все без исключения способности для самостоятельной подготовки будущих руководителей? Ответ навязывается сам собой, и в данном случае мы говорим о создании внутри организации кадрового резерва, способного восполнить необходимость организации в руководителях различного уровня при появлении определенных свободных позиций. Потребность развития кадрового резерва может быть связана не только лишь с текущим перемещением персонала, но и со стратегией формирования организаций, так как, планируя формирование деятельности организаций, руководители непременно устанавливают, какие ресурсы потребуются для выполнения стратегических задач. И в этом случае

человеческие средства, а непосредственно специалисты и руководители, готовые и умеющие к выполнению значимых для организации задач представляют решающую роль. Цели формирования кадрового резерва:

1. Избежать вероятность кризисной ситуации в случае увольнения работника, занимающего важнейшую позицию.
2. Обеспечить организацию резервом высокопрофессиональных и результативных менеджеров, готовых совершенствовать бизнес в согласовании с установленной стратегией и культурой.
3. Удерживать и мотивировать одаренных лидеров-руководителей.
4. Сохранить положительную репутацию работодателя.
5. Уменьшить расходы на подбор и адаптацию новых сотрудников.

Деятельность с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной. Вариант построения программы формирования и управления кадровым резервом в ООО «Трансавто» представлен на рисунке 2.2*.



Рис.2.2 Вариант построения программы формирования и управления кадровым резервом в ООО «Трансавто» (составлено автором)

На период формирования списка резерва решаются подобные задачи, такие как: анализ претендентов; сравнение совокупности качеств кандидата и

этих условий, какие будут нужны для резервируемой должности; сопоставление претендентов на одну должность и выбор наиболее соответствующего для деятельности в резервируемой должности.

В таблице 2.2 приводятся требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения организации, которые используются для выбора кандидатов, зачисляемых в резерв.

Таблица 2.2

Требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения

Физические характеристики	Необходимо: здоровый, способен работать много часов в интенсивном режиме
Навыки	Необходимо: умение рационально использовать время, средняя степень знаний производственных процессов
Образование	Желательно: высшее
Интеллект	Желательно: Выше среднего
Специальные знания	Необходимо: всесторонние знания по планированию деятельности; знания по формированию и развитию коллектива, умение эффективно вести переговоры. Желательно: знание закономерностей взаимодействия с людьми
Интересы	Желательно: практический интерес к завершению начатого дела стремление к применению различных методов управления в зависимости от ситуации
Особенности поведения	Необходимо: не ждет указаний. Принимает ответственность с готовностью; способен противостоять давлению
Обстоятельства	Желательно: при необходимости готов к поездкам

Согласно итогам оценки и сопоставления претендентов уточняется и корректируется предварительный перечень резерва. Теоретически логика функционирования представленного механизма достаточно проста и понятна. Тем не менее, на практике регулярно появляются трудности, связанные с ошибочным выдвижением в увеличение кандидатур, для этого не подходящих, и в то же время игнорирование потенциала роста действительно многообещающих работников. Эти две ошибки нередко приводят к преждевременному уходу с работы и тех, и других. Основная проблема - неумение (или нежелание) определенных должностных лиц грамотно установить уровень необходимости роста того или иного

работника. При линейном повышении главная угроза состоит в недостаточном уровне менеджерского (управленческого) потенциала выдвиженца. При нелинейном увеличении опасность удваивается из-за возможной неспособности работника результативно осуществлять новые специфические профессиональные функции, к примеру, связанные с брендингом. Как выяснилось, в большинстве современных коммерческих организациях кадровые перемещения редко объединены в систему мероприятий, отлично вписанных в стратегию и тактику увеличения кадрового потенциала организации, исходя из ее текущих и ожидаемых нужд. Нелинейные кадровые повышения призывают углубленного социально-психологического и профессионального изучения с целью установления реального порога компетентности специалиста или менеджера, выдвигаемого на повышение. В данном процессе важно учитывать порог компетентности.

Специалист в каждой сфере профессиональной деятельности имеет свой порог компетентности. Другими словами, имеется грань, перешагнув которую, работник уже не способен результативно справляться с собственными служебными (функциональными, профессиональными) обязанностями. Причины такого служебного несоответствия могут являться различными: нехватка специальных профессиональных познаний и умений, недостаток требуемых индивидуально-психологических и деловых свойств, недостаточного умственного возможности и т. п.

Причины могут быть различными, однако суть одна - у любого работника имеется определенный потенциал повышения, который необходимо верно установить. В разговоре с руководителями организаций такой анализ не используется, также не изобретены карты компетенций для целевых должностей.

В рамках написания работы было проведено анкетирование среди руководителей структурных подразделений. Респондентам было предложено ответить на следующие вопросы:

1. Как часто вам приходится изменять проекты деятельности вашей организации?

2. Совершается ли согласование, «сращивание» кадровых проектов по вертикали, и по горизонтали? В случае если да, то каким образом?

3. Составляется ли перспективный план по работе с персоналом?

В результате обработанных ответов, были сделаны соответствующие выводы. Директор вносит большое количество изменений и исправлений по ходу реализации планов, а многочисленные из них – совсем никак не реализуются. Это формирует серьезные трудности для формирования кадрового резерва, так как постоянные перетурбации в наиболее единых планах организации не дают возможность довести работу с кадровым резервом до логического окончания.

Для того, чтобы данная обстановка не оказалась «патовой», процедура кадрового планирования обязана основываться на ряде принципов.

Во-первых, планирование резерва должно быть постоянной, то что обусловлено как подвижностью самой организационной структуры компании, так и закономерностями перемещение персонала, которые мы подробно рассматривали ранее. В соответствии с этим, само планирование обязано рассматриваться не как одномоментное событие, а в качестве процессуального действия.

Во-вторых, перспективные планы обязаны обладать гибкостью, снабжать возможность внесения поправок с учетом изменяющихся факторов в организации. Для данного планирование должно учитывать вероятность маневра в конкретных пределах.

В-третьих, следует обеспечить слаженность планов внутри организации с помощью своевременной координации как по вертикали - между ниже- и вышестоящими структурами, так и по горизонтали - между одноуровневыми подразделениями.

Еще одним значимым принципом в раскладе к планированию своевременного и стратегического кадрового резерва считается принцип

перспективности запаса, базируется на анализе соотношения возможности карьерного роста, продуктивности деятельности и степени компетентности профессионала.

С целью доказательства сформулированных позиций был проведен разговор с начальниками структурных подразделений. На проблему: «С какой целью вы проводите внутренние перемещения в своей организации?» руководители подчеркнули следующие позиции:

- срочное разрешение неожиданно появившихся кадровых проблем- 35%;
- оптимизация расстановки персонала – 15%;
- повышение общего уровня компетентности сотрудников- 12%;
- усиление управленческого аппарата компании – 10%;
- стремительно закрыть требуемые позицию – 28%.

Графически результаты анализа представлены на рисунке 2.3*.

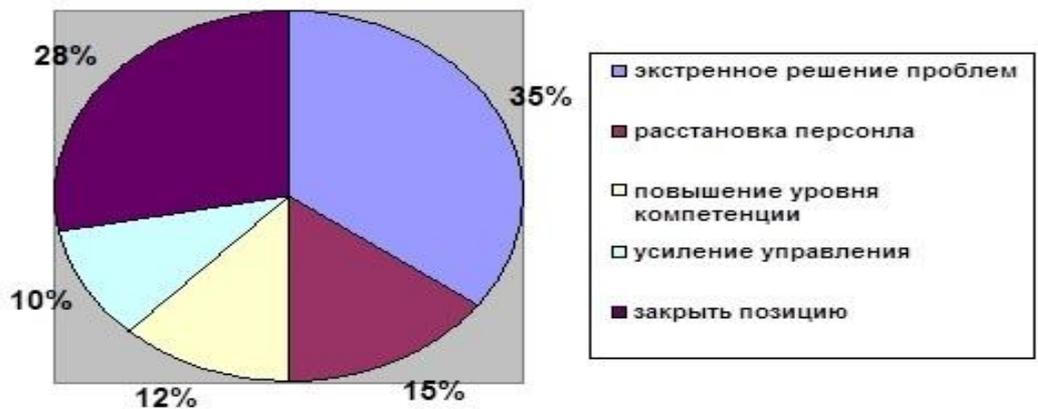


Рис. 2.3. Результаты анализа опроса руководителей на вопрос: «С какой целью вы проводите внутренние перемещения в своей организации?». (составлено автором)

Приведенные итоги говорят о том, что внутренние передвижение в организациях имеют следующую логику: на первом месте - экстренное разрешение внезапно появившихся кадровых проблем (35%); на втором

месте - срочно закрыть требуемую позицию (28%); на третьем месте - оптимизация расстановки персонала (15%); на четвертом месте - увеличение единого уровня компетентности работников - (12%); и на последнем месте - повышение управленческого аппарата организации (10%). Данные факты сообщают о потребности пересмотра политики формирования и управления кадровым резервом в организации.

Цель развития кадрового резерва заключается в том, что перемещение сотрудников не должно быть хаотическим, а наоборот, предельно предсказуемо, планируемым, а кроме того вписываться в единую концепцию поступательного развития организационной структуры и увеличения ее кадрового потенциала.

Результаты комплексного исследования второй главы позволили нам выявить наиболее существенные проблемы в системе формирования и развития кадрового резерва, которые требуют, как стратегического, так и локального решения:

1) стратегия наилучшего развития личностного потенциала сотрудника и стратегия замещения на максимальное количество позиций даст возможность обеспечить решение неотложных задач укомплектования кадрового состава, так и обеспечить разработку и реализацию долгосрочных целей талантливыми сотрудниками из стратегического резерва.

2) сегодняшняя ситуация на рынке труда отражает глобальные направления развития бизнеса. Именно сейчас, как в любом переходном периоде, можно получить весомое конкурентное преимущество, если выстроить управление персоналом в соответствии с новыми тенденциями.

3) необходимо находить пути развития, удержания и даже привлечения талантливых сотрудников, что становится более реальным в связи с изменениями на рынке труда. Реализация именно такой стратегии дает возможность активного формирования имиджа сильного и стабильного работодателя, который заинтересован в талантах и потому не отказывается ни от развития персонала, ни от реализации проектов по кадровому резерву.

Таким образом, построение и управление кадровым резервом в ООО «Трансавто», фокусирование усилий на привлечении и развитии талантливых сотрудников - вот те инструменты, которые способны обеспечить организации прочное конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе и в любых, даже кризисных ситуациях.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ООО «Трансавто»

3.1 Алгоритм разработки эффективного формирования и развития кадрового резерва в ООО «Трансавто»

Успешное функционирование каждой организации в существенной степени зависит от ее возможности подобрать необходимых сотрудников. В основе выбора персонала находится процесс планирования человеческих ресурсов (установление когда, где, сколько и какой квалификации работники понадобятся организации). Необходимости организации в персонале обуславливаются, в первую очередь, стратегией ее формирования, на которую, в свою очередь, большое число условий - состояние экономики, рыночная динамика, государственная политика, экономическое состояние организации, традиции и т.д. На основе сравнения плана человеческих ресурсов с персоналом, работающих в организации, формируются свободные должности, какие предстоит заполнить.

Расхождение квалификации персонала нуждам организации отрицательно влияет на результатах ее работы. Формирование персонала считается важным обстоятельством эффективного развития каждой организации. Это особенно объективно в современных обстоятельствах, когда формирование научно-технического прогресса существенно стимулирует процесс устаревания высококлассных знаний и способностей. Предоставление стабильного профессионального развития персонала считается основным направлением кадровой политики и одной из наиболее значимых задач управления человеческим потенциалом организации. Управление профессиональным формированием превратилось в минувшие два десятилетия в главный компонент управления современной организацией. Формами профессионального развития считаются составление планов и формирование продвижение по службе, подготовка резерва

руководителей, профессиональное обучение. Увеличивая квалификацию и получая новейшие способности и знания, они становятся наиболее конкурентоспособными на рынке труда и приобретают дополнительные способности для профессионального роста как внутри своей организации, так за ее пределами. Это особенно немаловажно в современных обстоятельствах быстрого устаревания профессиональных познаний. Профессиональная подготовка также содействует единому интеллектуальному формированию человека, расширяет его эрудицию и область общения [44].

Неслучайно возможность извлечения профессионального обучения в своей организации возвышенно ценится сотрудниками и оказывает огромное влияние на организацию ими решения о поступлении на работу в эту или другую организацию. Выигрывает от внутри организационного профессионального формирования и общество в целом, приобретая наиболее квалифицированных членов и наиболее значимую производительность труда без дополнительных расходов.

Помимо непосредственного воздействия на финансовые итоги организации капиталовложения в профессиональное формирование способствуют развитию благоприятного климата в организации, увеличивают мотивацию работников и их преданность организации. Развитие кадрового резерва организации способствует раскрытию возможности персонала, а кроме того помогает в случае срочной потребности закрыть кадровые «дыры». Какой именно резерв будет образоваться на предприятии (внешний, внутренний либо два) принимает решение руководство предприятия.

При этом следует принимать следующее правило: сотрудник при переводе на новую должность предоставляют выработку 80 %, а вновь назначенный работник на первоначальном этапе только лишь 20 % (процедура адаптации, ознакомление с организацией, его культурой, правилами и т.д.).

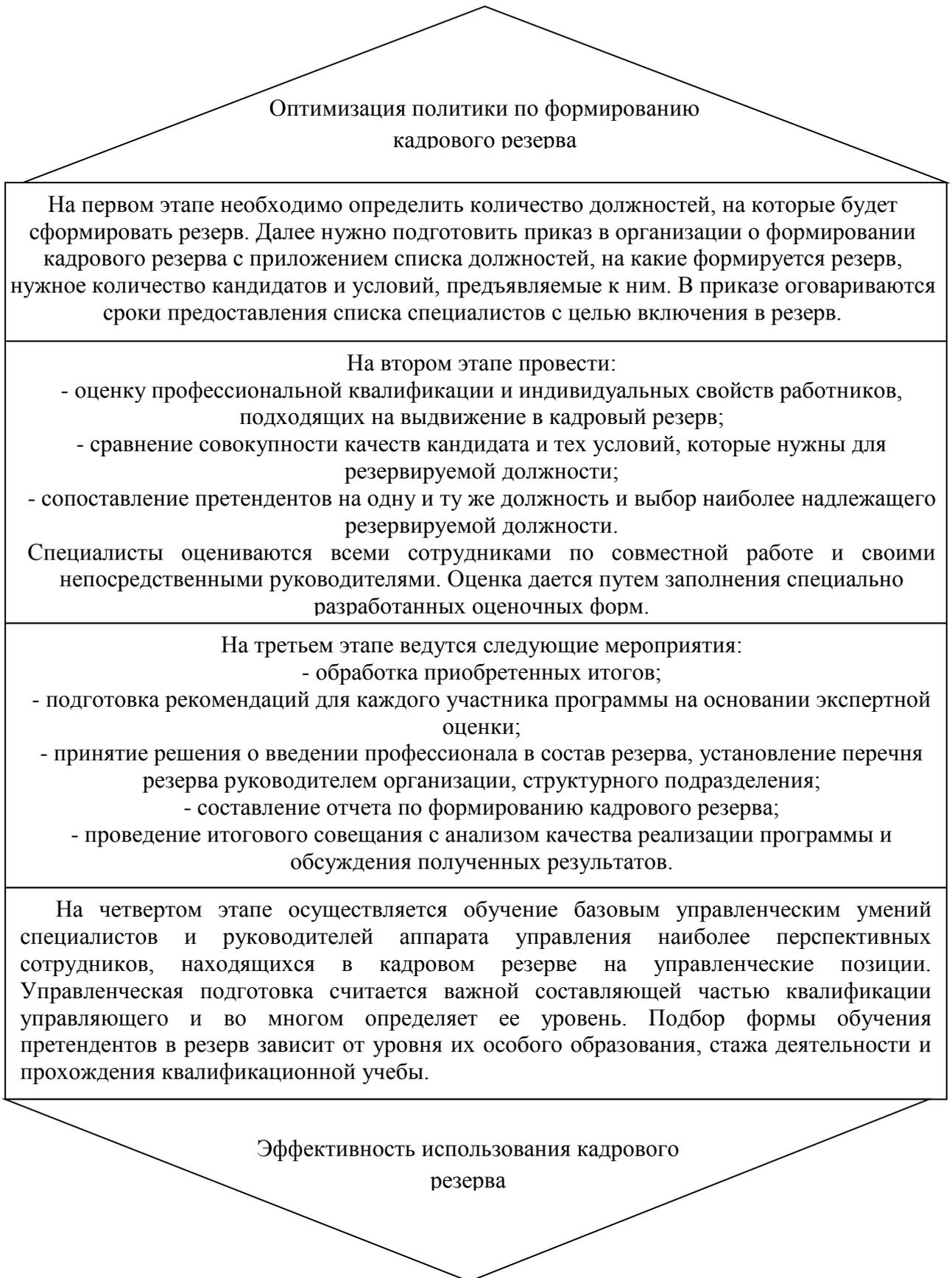


Рис. 3.1. Алгоритм процесса эффективного формирования кадрового резерва в ООО «Трансавто» (составлено автором)

В процессе теоретического изучения, сбора и обработки материалов по ряду организаций транспортной отрасли был разработан вариант построения алгоритма работы с резервом в ООО «Трансавто» (рис. 3.1*) и определения относительной оценки эффективности формирования резерва.

Алгоритм процесса развития кадрового резерва, представленный в виде схемы, показывает комплексный подход в преодолении проблемы текучести из числа управленцев.

Выделим главные критерии при определении кандидатур в кадровый резерв на управляющие должности:

- нравственно-психологические и деловые свойства профессионала;
- трудовой стаж деятельности по направлению работы: в оперативный резерв должен быть не менее 5 лет, в перспективный – никак не меньше 2 лет;
- возрастной и образовательный ценз. В резерв включаются специалисты, обладающие высочайшее профессиональное образование. Возраст претендентов в оперативный резерв никак не должен быть выше 50 лет, а в перспективный резерв - до 40 лет.

В соответствии с предложенной методикой с целью наглядности представим итоги расчета состава кадрового резерва на примере ООО «Трансавто» на руководящие должности, начиная с начальника цеха до первых руководителей предприятия.

Итоги расчетов покажем в таблице 3.1.

Число должностей, включаемых в перспективный резерв, обязано устанавливаться присутствием специалистов с лидерскими задатками, которые, согласно суждению руководства ООО «Трансавто», сумеют завоевать предполагаемые должности.

Число должностей, включаемых в перспективный резерв, обязано устанавливаться присутствием специалистов с лидерскими задатками, которые, согласно суждению руководства ООО «Трансавто», сумеют завоевать предполагаемые должности.

Расчет количественного состава кадрового резерва на примере
ООО «Трансавто»

Структурные подразделения	Оперативный резерв		Перспективный резерв	
	Количество должностей	Количество резервистов	Количество должностей	Количество резервистов
Всего	113	250	71	142
Аппарат управления	48	96	29	42
Специалисты	27	58	13	27
Служащие	6	17	4	10
Основные рабочие	8	24	4	10
Вспомогательные рабочие	7	20	6	18
Прочие	17	35	15	35

Проектная рекомендация об повышении кадрового резерва управленческого состава со 184 человек до 392 человек обладает не только методологическое, а так же и практическое значение, то что возможно доказать относительной оценкой эффективности развития резерва, согласно системе сбалансированных показателей для работы персонала.

Представим методику расчета относительной оценки эффективности формирования резерва: число сотрудников, введенных в кадровый резерв, необходимо послужить в соотношении к единой численности сотрудников, затем установить удельный вес работников, которые имеют высшее образование, из числа руководящего состава с учетом резерва.

Фактическое состояние: из 544 работников в резерве находится 26 человек, что составляет 4,8% в ООО «Трансавто», при этом только 59,6% руководителей обладают высшее образование. Проектное предложение о составе резерва в 56 человек повысит мотивационный фактор до 10,1 %, тем более что среди сотрудников организации 310 лиц имеют законченное высшее образование, однако только лишь 46,2 % входят в руководящий состав.

Применение предложенной методики приведет к повышению статуса высшего образования из числа сотрудников, так как при удельном весе лиц с

высшим образованием в 16,3 %, только лишь 5,9 % входят в управленческий состав, с учетом имеющегося резерва этот процент увеличивается до 10,7 %, а проектная рекомендация повышает данный уровень до 16,1 %.

Таким образом, в ООО «Трансавто» имеется настоятельная необходимость профессионального роста. Часть молодого поколения с высшим образованием (53,55%) примерно соответствует количеству, занимающих должности управляющих и специалистов. Среди числа групп молодежи – 34,84% в возрасте 25 – 28 лет. 16,13% работают в организации до 1 года. Сравнительный анализ возрастной структуры в разрезе «молодежь – персонал среднего возраста – персонал старшего возраста» можно увидеть такие показатели: 29,45 % - работники старшего возраста, 41,85 % - среднего возраста и 28,7 % - молодежь.

Для оценки эффективности деятельности с кадровым резервом отделу сотрудников предлагается применять методику О.А. Антошиной [7, стр. 13]:

$$\text{Э.р.} = (\text{Н.д.} + \text{Пов.д.} - \text{Пон.д.} - \text{Н.р.}) 100 \% / \text{К.р.}, \quad (3.1)$$

где Э.р. - эффективность использования кадрового резерва;

Н.д. - количество назначенных на должность из состава резерва;

Пов.д. - количество повышенных в должности или прошедших ротацию из состава резерва;

Пон.д. - количество пониженных в должности из состава резерва;

Н.р. - назначено на должность не из состава резерва;

К.р. - количество состоявших в резерве на должность.

Для организации учета согласно трудовой детальности с резервом в ООО «Трансавто» следует осуществлять следующие формы:

- списки резерва;
- индивидуальные проекты подготовки;
- структуру кадрового резерва - поквартально;
- качественная структура резерва кадров - поквартально;
- эффективность применения кадрового резерва – необходимо

производить один раз в полгода на 1 января и 1 июля.

Заканчивая исследование процесса результативного развития кадрового резерва в ООО «Трансавто», необходимо отметить тот ряд положительных сторон, которые он гарантирует:

1) своевременное заполнение свободных должностей подготовленными кандидатами;

2) мотивация персонала. Сначала работников мотивирует вероятность профессионального развития, далее - карьерного роста. Присутствие грамотно организованного кадрового резерва в организации сокращает текучесть кадров, дает возможность увеличить отдачу от работников. Для сотрудников кадровый резерв становится «мостиком» в новейшей способности. Менеджеры по персоналу имеют все шансы сберечь значимых работников для организации;

3) возможность сбережения знаний и навыков в организации. Работающий в организации работник из кадрового резерва лоялен, знает все особенности организации. Как правило, он будет наиболее эффективней.

3.2 Разработка программы по совершенствованию системы управления формированием и развитием кадрового резерва и оценка ее эффективности в ООО «Трансавто»

Важной формой деятельности с кадрами, сосредоточенной на совершенствовании выбора, расстановки, применение персонала, усовершенствование качественного состава сотрудников, увеличение уровня их профессиональных и специализированных знаний, квалификации и качества деятельности, формирование резерва кадров с целью выдвижения на вышестоящие должности, считается оценка (аттестация) руководителей и специалистов [42]. Желание к объективности при проведении мероприятий по оценке сотрудников потребует применения новых методов в оценке, в огромной степени определенных реалиям нынешнего дня, направленных на развитие организации, которые содействуют профессиональному росту и развитию работников, увеличение отдачи от человеческого капитала,

которые дают оценить вклад каждого сотрудника в отдельности в улучшение работы и развитие организации. Итоги оценки смогут изменить поведение персонала, сформировать скрытые проблемы в деятельности сотрудников организации, выработать стратегию мотивации и формированию сотрудников, улучшить стиль руководства и корпоративную культуру. Накопленные сведения смогут формировать программу обучения для формирования отсутствующих и слабо выраженных компетенций и исследовать уровень удовлетворенности сотрудников на рабочем месте. В Приложении 3 представлены тестовые задания, которые используются при аттестации. Решения аттестационных комиссий предусматриваются администрацией организации при расстановке сотрудников, введенных в резерв на выдвижение на более серьезную работу, увеличении квалификационного уровня, увеличении должностного оклада и т.д.

Программа по совершенствованию системы управления формированием и развитием кадрового резерва в ООО «Трансавто» включает ряд этапов:

1. Определение списка должностей, на какие следует подготовить резерв.
2. Создание набора требований к той или другой руководящей должности с целью выявления степени готовности сотрудников к включению в структуру резерва на данную должность.
3. Осуществление выбора претендентов в состав резерва.
4. Анкетирование (Экспертная анкета претендента для включения в резерв управленческих кадров ООО «Трансавто» представлена в Приложении 4).
5. Конечный отбор и целенаправленная деятельности с зачисленными в резерв кадрами.

Программа содержит:

1. Резюме программы, содержащее сведения:
 - участники программы,

- цель разработки Программы,
- основными задачами программы
- обоснование разработки Программы,
- конечные результаты.

2. Целевые группы, на которые направлены мероприятия Программы.

3. Мероприятия по реализации основных направлений программы

4. Ожидаемые результаты и эффективность реализации мероприятий

Программы:

1. Резюме программы представлено в таблице ниже:

Таблица 3.2

Резюме программы по совершенствованию системы управления формированием и развитием кадрового резерва

№ п/п	Наименование программы: Программа по совершенствованию системы управления формированием и развитием кадрового резерва	
1	Участники Программы	ООО «Трансавто»
2	Цель разработки Программы	Создание и развитие эффективной системы управления формированием и развитием кадрового резерва
3.	Обоснование Программы	Результаты исследования показали, что необходимо находить пути развития, удержания и привлечения талантливых сотрудников, что даст возможность активного формирования имиджа сильного и стабильного работодателя, который заинтересован в талантах и потому не отказывается ни от развития персонала, ни от реализации проектов по кадровому резерву
4	Сроки выполнения Программы	В течение года

2. Целевыми группами, на которую направлены мероприятия Программы являются:

- сотрудники организации,
- работодатели региона,
- граждане, состоящие на учете в службах занятости и работающие граждане, которых не устраивают условия труда в других организациях.

3. Мероприятия по реализации основных направлений программы:

1. Установление плана необходимости в кадровом резерве.
2. Привлечение в кадровый резерв молодых талантливых сотрудников.
3. Обучение кадрового резерва (обучение по утвержденной программе, разработка планов индивидуального развития).
4. Развитие кадрового резерва (реализация планов индивидуального развития; защита результатов обучения и развития; заключение контракта на новую должность).
5. Обучение персонала на курсах переподготовки или повышения квалификации, а также проведение различных тренингов и мастер-классов.
6. Стажировка по специальности в своей или других организациях.
7. Кураторство вышестоящего руководства в рамках индивидуальной подготовки сотрудника.
8. Анализ результатов.

4. Ожидаемые результаты и эффективность реализации мероприятий Программы:

1. Увеличение заинтересованности рабочих в профессиональном развитии.
2. Предоставление сотрудникам инструментов для начала управления собственным профессиональным ростом.
3. Повышение мотивации персонала на достижение целей подразделений, в которых они работают.
4. Повышение эффективности работы в качестве руководителя сотрудника, входящего в резерв.
5. Повышение эффективности работы на прежнем месте работы сотрудника, входящего в резерв.
6. Повышение мотивации сотрудников, так как сотрудники осознают серьезность перспективы профессионального и карьерного роста в организации, которую гарантирует эффективно действующая система подготовки кадрового резерва.

Анализ факторов текучести, сменяемости, перемещение сотрудников дает возможность установить главные мотивы трудовой деятельности, оказывающие влияние как на производительность труда, так и на создание подходящих взаимоотношений в коллективе. Установлены наиболее важные мотивы трудовой деятельности: сущность деятельности; достижение высокого профессионального уровня в собственном деле; сотрудничество, отличные, доброжелательные взаимоотношения в коллективе; экономические мотивы; признание и вознаграждение; стремление принимать на себя ответственность, самостоятельность в работе; сохранение хороших отношений с управляющим; продвижение по служебной лестнице.

Влияние на мотивы трудовой деятельности сотрудников организации, помимо указанных ранее направлений собственно работы, кадровая служба реализует с помощью контрактной формы отношений между нанимателем и работником.

Контракт дает возможность индивидуализировать требование работы с учетом особенностей квалификации сотрудника, его деловых качеств, специфики выполнения деятельности и способен содержать обширный перечень оговоренных непосредственно сторонами условий, а так же вопросам организации труда, его стимулирования, социально-бытового обеспечения, ответственности и др.

С целью поощрения и повышения мотивации сотрудников в ООО «Трансавто» следует использовать следующие виды стимулов:

- материальные стимулы (повышение заработной платы, вознаграждение, добавка за выполнение высоких результатов, обеспечение жильем, предоставление детских учреждений, повышение отпуска, предоставление путевок на отдых и лечение и др.);

- моральные стимулы (похвала, вынесение благодарности, награждение Почетными грамотами, занесение на Доску почета);

- социальные стимулы (возможности индивидуального роста - продвижение по служебной лестнице, повышение и поддержание

компетенции и квалификации, возможности принимать участие в управлении организацией, принимать решения) и другие.

Деятельность ООО «Трансавто» в полной мере находится в зависимости от компетентности персонала, его навыка, способностей и гарантирует посредством оперативного обучения, повышения квалификации, информирования и практической подготовки сотрудников, необходимой с целью осуществления Политики и Целей организации.

Процессы обучения и подготовки персонала используется для всех видов деятельности организации, которые проявляют воздействие на качество продукции, окружающую среду и индивидуальной защищенность.

Основными задачами программы совершенствования системы управления развитием и формированием кадрового резерва в ООО «Трансавто» считаются:

- предоставление организации сотрудников, обладающие необходимой квалификацию и компетентность с целью выполнения определенных работ;
- увеличение и поддержание профессиональной компетентности сотрудников, необходимой для качественного использования должностных обязанностей и внедрения новейших технологий;
- формирование и развитие мотивации сотрудников внутри организации, увеличение квалификации персонала в соответствии с запросами организации в сфере профессиональных и управленческих способностей.

Планирование работы согласно подготовке и увеличению квалификации кадров используется на основании анализа подлинных и прогнозируемых нужд компетентности кадров в структурных подразделениях в соответствии с ранее имеющейся компетентностью сотрудников.

Основные концепции развития персонала:

- своевременное и постоянное предоставление соответствия работников требованиям собственных рабочих мест. Непрерывное обучение

перспективных и инициативных работников организации является значимой задачей руководителя каждого уровня;

- ориентация на стратегические задачи организации. Сотрудники проявляют влияние на определение целей организации. Их деятельность становится эффективной на основе согласования целей, где центральное место занимает коллектив компетентных работников;

- долгосрочная безопасность организации и рабочих мест, формирование человеческих ресурсов. Формирование персонала ориентируется в первую очередь в целом на квалификацию работников и их вклад в формирование организации;

- сохранение и увеличение способностей к продуктивной работе. Сохранение знаний на высоком уровне, для того чтобы быть готовыми к последующему формированию и способными к инновациям;

- выявление и применение потенциальных резервов работников. Уважение своеобразия и особенности персонала, каждый сотрудник обладает возможность полностью выявить собственный творческий потенциал. Любой сотрудник обладает возможностью на карьерный рост внутри организации, соответствующий его возможностям и умениям;

- совместная деятельность в одной команде. Общекомандный результат есть больше, нежели совокупность успехов любого в отдельности члена команды. Приветствуется взаимообмен мыслями и предложениями, способными увеличить качество продукции и услуг;

- всестороннее деловое взаимодействие, в том числе клиентов, поставщиков, на всех уровнях управления, массовая деятельность. Основой коллективной деятельности в нашей организации считается открытое общение. Любой работник получает всю необходимую ему информацию.

Демократический взаимообмен мнениями между коллегами и руководством содействует своевременному реагированию на изменения внешней и внутренней среды. Эффективность деятельности организации в значительной степени зависит от морально-психологического климата,

трудовой и исполнительской дисциплины в трудовых коллективах организации. Функции управления персоналом в части предоставлении рационального морально-психологического климата в коллективах организации заключаются в следующем:

- анализ и обнаружение проблем общественной напряженности в структурных подразделениях;
- предупреждение руководства об очевидных и вероятных трудовых конфликтах в коллективе организации;
- совместно с начальниками структурных подразделений участвовать в приспособления вновь принимаемых сотрудников.

Для установления количественного и качественного состава кадрового резерва на календарный год выполняются соответствующие работы:

- анализ функционирующего штатного расписания на предмет раскрытия основных должностей;
- исследование штатного расписания на предмет необходимости в резервистах в связи с будущей ротацией/увольнением существенного состава;
- нормирование укомплектованности кадрового резерва с целью замещения основных должностей;
- анализ необходимости в наличии резервистов на вновь сформировавшиеся должности либо планируемые в штатном расписании, согласно стратегии развития организации.
- установление плана необходимости в кадровом резерве на один год кадровым комитетом (Приложение 5).

Зачисление во внутренний кадровый резерв способен осуществляться посредством:

- рассмотрения заявки кандидата на включение в кадровый резерв (самовыдвижение) (Приложение 7,8);
- в соответствии с рекомендацией руководителя;

- в основе результатов ежегодных процедур оценки, в том числе дополнительных оценочных процедур на основании свершения необходимого процента результативности программы наставник.

Все без исключения претенденты, являющиеся кандидатами в кадровый резерв, в период зачисления, обязаны обладать результатами оценки, выполненной в соответствии с Положением «Об оценке персонала» не больше чем 12 месяцев назад от даты рассмотрения заявки. В случае если подобная оценка в отношении кандидата никак не велась, в таком случае кандидат в неотъемлемом порядке, вплоть до зачисления в кадровый резерв, проходит процедуры оценки. Целью проведения оценочных операций на этапе введения резервистов в кадровый резерв считается предоставление подготовки резервистов на должность с учетом их личных особенностей, их сильных и слабых сторон.

Не позднее IV квартала текущего года: Руководитель отдела обучения и формирования персонала создает перечни резервистов согласно оценочных процедур на любую должностей с целью дальнейшего направления резервистов на обучение и представляет куратору кадрового резерва. Куратор системы наставничества создает перечень наставников с большим процентом результативности и отправляет его куратору системы кадрового резерва. Куратор кадрового резерва на основании приобретенных списков, перечня самовыдвиженцев и работников, рекомендованных начальниками, формирует единый перечень резервистов и передает его на утверждение кадровому комитету.

Согласно итогам оценочных процедур для резервистов разрабатывается индивидуальный план развития (Приложение 6), в котором у индивидуальных компетенций, необходимых для эффективной деятельности на целевой должности. Индивидуальный проект формирования инициируется и утверждается куратором кадрового резерва, разрабатывается HR-партнером дивизиона, совместно с резервистом.

Он согласовывается с руководителем отдела обучения и развития персонала, и с непосредственным руководителем резервиста. Персональный план развития содержит в себя определенные мероприятия, нацеленные на развитие индивидуальных и профессиональных компетенций требуемых на соответствующей должности: обучение: тренинги, семинары, мастер - классы; самообучение; горизонтальные ротации; стажировки; наставничество; временные замещения на период отсутствия основных руководителей; участие в проектных группах.

Тренинги, семинары, мастер-классы производятся в соответствии с графиком, сформированному согласно единому плану обучения на год в организации. В случае потребности добавляется специальное обучение, что содержит в себя как портфель «внутренних» программ обучения работников, так и специально отобранные программы обучения «внешних» поставщиков.

Самообучение. Это период обучения совершается согласно с индивидуальным планом развития, с применением выборки профессиональной литературы (книги, инструкции, положения и т.д.), внешних вебинаров, видеоматериалов (кинофильмов, вебинары), использование материалов корпоративной электронной библиотеки.

Горизонтальные ротации. Целями этой процедуры считается:

- расширение высококлассного кругозора резервиста;
- приобретение им новейшего навыка, знаний, способностей и навыков

улучшение и оптимизация бизнес-процессов надлежащего подразделения и организации в целом. Период пребывания на новой должности вследствие ротации в соответствии с матрице требований, предъявляемых к должности.

Стажировки - работа согласно получению навыка деятельности или повышение квалификации согласно подобранному направлению деятельности. Продолжительность стажировки обуславливается в зависимости от установленной цели и отображается в персональном плане развития.

Наставничество - организация процесса выполняется на основании Положения «Наставничество, подбор наставника отражается в персональном плане развития работника и утверждается куратором системы кадрового резерва. Временные замещения в промежуток отсутствия главных руководителей выполняются только лишь из числа резервистов, числящихся в оперативном резерве. К участию в проектных группах имеют все шансы привлекаться работники как оперативного, так и стратегического внутреннего резерва по решению Кадрового комитета.

Оценка резервистов выполняется в режиме, установленном Положением «Об оценке персонала». В зависимости от должности оценка может содержать в себя профессиональное испытание, выполнение деловых игр, решение кейсов, бизнес задач, собеседование согласно компетенциям и оценку управленческих навыков методом 360 градусов.

Сведения согласно результатам оценки резервиста разносятся в особую форму отчета согласно Положением «Об оценке персонала»: «Паспорт профессиональной карьеры сотрудника в карточке 1С» в единой базе данных по запасному составу. Куратор представляет комитету по персоналу отчет («Обеспеченность запасным персоналом», «Список резервистов с % выполнения ИПР») согласно составу, перемещению, итогам достижения системой кадрового резерва установленных перед ней целей, выполнения персонального плана развития резервистами, никак не реже 2-х раз в год либо по факту возникновения потребности (Приложение 5).

Деятельность резервистом целевой должности вероятно при наличии позитивной оценки готовности резервиста согласно конкурсу резервистов. Конкурс резервиста - отборочный инструмент программы, осуществляемый в случае возникновения потребности в сотрудниках на появившуюся открытую вакансию. Условия конкурса формируются с учетом особенности должности кадровым комитетом.

Окончательное значение обладают следующие показатели оценки:

- соотношение уровня формирования его компетенций целенаправленных должности;
- прогресс формирования компетенций; эффективное осуществление конкретных рабочих задач;
- удостоверяющий личный документ профессиональной карьеры работника;
- успешное осуществление персонального плана развития не менее 80% с учетом рассматриваемого периода;
- соответствие матрицы условий, предъявляемых к рассматриваемой должности;
- доля результативности деятельности работника в роли наставника.

Решение о принятии кандидата на целевую позицию принимается кадровым комитетом. На рассмотрение кадрового комитета предоставляется целый комплекс документов на любого из резервистов. Этот пакет документов содержит в себе: собственную карточку сотрудника; индивидуальный план развития; удостоверяющий личность документ профессиональной карьеры работника.

Вопросы, связанные с вертикальным движением резервистов, находятся в исключительном ведении комитета. Собрание комитета по персоналу согласно данным вопросам ведется в расширенном составе - с неотъемлемым приглашением управляющего, в ведении которого сейчас находятся кадровые вопросы по должности назначения (в соответствии с Матрицами принятия решений).

Приглашенный участник заседания кадрового комитета обладает такой же возможностью голоса, как и постоянные члены комитета. Решения о вертикальном передвижении резервистов берутся в процессе открытого голосования участников на заседании Кадрового комитета простым большинством голосов. Вопросы, сопряжены с горизонтальной ротацией резервистов, выносятся на заседание Кадрового комитета согласно представлению Руководителя департамента управления персоналом, в

случае, если решение о переводе резервиста согласно каких-либо обстоятельств не может быть принято в трудовом режиме. На заседание так же могут быть приглашены заинтересованные лица - резервист, его линейный управляющий, руководитель, в ведении которого находятся кадровые проблемы по должности назначения - с правом совещательного голоса. Взгляды приглашенных участников учитываются при принятию решения кадровым комитетом. Постановление по вопросам горизонтальной ротации, рассматриваемым на заседании кадрового комитета, берется посредством прямого голосования соучастников. Решение о переходе резервиста является принятым, в случае если из-за него проголосовало не менее 50% от состава Кадрового комитета.

Полученные в ходе исследования данные свидетельствуют, что Процедура подготовки кадрового резерва основывается, как и множество других процессов в системе управления персоналом, во первых, на затратах. По этой причине целесообразно рассматривать вероятные пути их уменьшения для организаций.

Развитие и сохранение кадрового резерва может помочь экономить финансы организации за счет уменьшения расходов на подбор персонала, вследствие того что в случае замещения свободной должности работникам из кадрового резерва, организация приобретает соответствующие преимущества:

- работник ранее работал в организации, и считается носителем культуры и ключевых корпоративных принципов;
- работник ранее «показал себя в деле», по этой причине в этом случае минимизированы опасности согласно введению такого работника в должность.

В ситуации же, если работник приходит в организацию из вне, всегда имеется опасность, то что кандидат попросту успешно реализовал себя на собеседовании, и в данном случае организация станет нести большие финансовые утраты.

Считается, то что потери организации при неправильном выборе нового работника равны сумме его годового заработка. По этой причине далее установим экономию расходы от развития в организации кадрового резерва.

Таким образом, приблизительный объем расходов на рекрутинг одного управляющего высшего звена для организации представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Предварительная оценка затрат на подбор персонала через рекрутинговую службу

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
Комиссионное вознаграждение рекрутинговой компании	4500,0
Затраты на размещение объявления в газетах	3000,0
Расходы, связанные с организацией процедуры конкурсного отбора	20000,0
Расходы, сопряженные с обучением принятых работников и адаптацией	30000,0
Всего	57500

Бюджет расходов на развитие и содержание кадрового резерва одного управляющего высшего звена показан в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Затраты на формирование кадрового резерва

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
Затраты, связанные с организацией формирования кадрового резерва (ведется сотрудниками кадровой службы в соответствии с их официальными обязанностями и не требует добавочных расходов)	0,0
Итоги ежегодной аттестации (ведется собственными силами и не требует значительных расходов)	0,0
Обучение резервистов (4 тренинга в год)	40000,0
Администрирование проекта используется также сотрудниками кадровой службы в согласовании с их должностными обязанностями	0,0
Всего	40000,0

Как мы видим из таблицы 3.4, экономия расходов от развития кадрового резерва, в расчете на одного управляющего, является 17500 рублей = 57500 – 40000.

Таким образом, присутствие кадрового резерва дает вероятность организации существенно уменьшить расходы на выбор и адаптацию принятых работников. Рассматривая бюджет затрат на обучение персонала,

следует выделить, то что существенную часть данного бюджета составляют затраты на обучение по необходимым компетенциям управляющих на замещаемую позицию. По этой причине наиболее выгодно осуществлять предварительного обучения и подготовки будущих руководителей, сопоставлять при этом зарплата как резервиста, а так же как руководителя, на позицию которую претендент стоит в резерве.

На первый взгляд статьи расходов «стоимость курса обучения» и «выплата средней заработной платы в период обучения» нереально уменьшить. Между тем главным элементом при расчета экономии затрат от обучения можно считать следующее: работник проходит обучение в период, когда он считается резервистом на вакантную руководящую должность, а никак не после того как он уже будет назначен на данную должность руководителя, по этой причине отличие средних заработных плат резервиста вплоть до назначения и уже после назначения руководителем и считается экономией.

При расчете прогнозируемой экономии с благовременной подготовки нами был осуществлен анализ системы управления кадровым составом, что предоставил раскрыть разницу среди средней заработной платой сотрудников организации среднего, либо низового уровня, а так же средней заработной платой руководителя, на вакантную должность сотрудника, который стоит в резерве (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Заработная плата руководителей и резервистов, руб.

Уровень управления	Средняя з/п резервиста	Средняя з/п руководителя	Отношение ср. з/п руководителя ср. з/п резервиста
1	16000	30000	1,9
2	14000	25000	1,7
3	11000	22000	2,0
среднее значение	13600	25500	1,8

Из таблицы 3.5 заметно, что заработная оплата руководителей больше заработной платы резервистов в 1,9 - 1,7 раза, в среднем 1,8, это дает

возможную допустить вероятную экономию фонда зарплаты при обучении резервистов в организации вплоть до назначения, а никак не уже после.

Помимо этого, необходимо сосредоточить внимание и на предполагаемые издержки при отсутствии профессионала, готового в каждый период занять важнейшую должность, так как для поиска нового работника через кадровое агентство и внедрение его в профессию, ознакомление с особенностью деятельности организации, адаптация - необходимо много времени. А в отсутствии специалиста, занимающего важнейший пост, работа в организации значительно затруднена.

Подводя итоги третьей главы, можно констатировать, что кадровое обеспечение организации является приоритетной функцией специалистов служб управления персоналом. Своевременное и адекватное потребностям организации обеспечение служит основой успешного функционирования организации. Трудоизбыточная конъюнктура рынка труда по многим профессиям расширяет возможности организации в выборе и привлечении специалистов.

Предложенная программа по совершенствованию системы управления формированием и развитием кадрового резерва в ООО «Трансавто» позволит:

- 1) повысить эффективность использования человеческих ресурсов;
- 2) улучшить потребность организации в сотрудниках на замещение должностей различного уровня;
- 3) осуществить проведение единой кадровой политики в вопросах карьерного и профессионального роста работников организации.

Представленные в работе комбинация к расчету экономии от развития и подготовки кадрового резерва в ООО «Трансавто» считается легким инструментом, и в тот же период позволяющая обосновать рациональность, как и саму идеологию подготовки профессионального запаса руководящих должностей, так и обучения сотрудников перед назначением на вышестоящую должность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В магистерской диссертации изучены современные подходы к формированию и развитию кадрового резерва в организации и разработана программа по совершенствованию системы управления формированием и развитием кадрового резерва на примере ООО «Трансавто».

В ООО «Трансавто» осуществляется работа по подбору и найму персонала, обучению, аттестации, наставничеству. Приняты документы, регламентирующие данные направления работы. Концепция управления персоналом в ООО «Трансавто» подразумевает обеспечение предоставления нужд организации трудовыми ресурсами и оптимизация издержек при выборе сотрудников. Такова объективная потребность, характеризующая проблемами организации. Базовой проблемой считается установление ожидаемых и фактической потребности организации в сотрудниках.

На ООО «Трансавто» проходит постоянное обучение без отрыва от производства работающего персонала. В подготовку и повышение квалификации вовлечены все без исключения сотрудники ООО «Трансавто». В 2017 году 178 сотрудников прошли переподготовку и повышение квалификации, в том числе работников - 144 человека, переподготовку прошли 81 человек. Это дает возможность рационально применять существующие трудовые ресурсы, более 68% сотрудников организации имеют несколько специальностей.

Работа с резервом кадров имеет несколько этапов:

- установление списка должностей, на которые следует готовить резерв;
- создание комплекса требований к той или иной управляющей должности с целью установления уровня готовности сотрудников к включению в состав резерва на данную должность;

- осуществление выбора претендентов в состав резерва;
- конечный подбор и целенаправленная деятельность с включенными в резерв кадрами.

Формирование и развитие резерва кадров, и деятельность с ним имеют все шансы стать эффективными только лишь при поддержке высшего звена руководства организации, и не просто следующего моде в управлении персоналом, а действительно понимающего, который понимает потребность кадрового резерва для стратегического развития организации. Для результативной деятельности с кадровым резервом нужно, чтобы руководство понимало цели и задачи при его развитии, а так же что резерв кадров – это долговременная вложение в трудовые ресурсы.

При работе с кадровым резервом в ООО «Трансавто» следует принимать следующие рекомендации:

1. Создать базу данных о возможных кандидатах в кадровый резерв, отметив все без исключения качества и умения, которыми обладает каждый из кандидатов, для того чтобы в необходимый период отыскать подходящего сотрудника для появившейся вакантной должности. А так же наблюдать за актуальностью данных;

2. Определить число основных критериев, согласно которым возможно следить за процессом системы кадрового резерва, – к примеру: процент должностей, заполняемых внешним или внутренними кандидатами; процент уволивших сотрудников из компании, вследствие того что их развитию не уделялось достаточно времени;

3. Оповещать подчиненных о том, что любой способен приобрести возможность попасть в кадровый резерв - необходимо соответствовать определенным критериям;

4. Не менять своего взаимоотношение к работникам - резервистам. Никак не возможны мнения о привилегиях либо побряжках в работе.

С целью усовершенствования формирования кадрового резерва в ООО «Трансавто» следует:

- увеличить результативность применения человеческих ресурсов;
- усовершенствовать необходимость организации в кандидатах на замещение должностей разного уровня;
- осуществить выполнение общей кадровой политики в вопросах карьерного и профессионального роста работников организации.

Программа по совершенствованию системы управления формированием и развитием кадрового резерва в ООО «Трансавто» включает:

- установление списка должностей, на которые следует подготовить резерв;
- разработка комплекса требований к той или иной управляющей должности с целью установления степени готовности сотрудников к включению в состав резерва на эту вакантную должность;
- осуществление выбора претендентов в состав резерва, анкетирование;
- окончательный подбор и целенаправленная деятельность с включенными в резерв кадрами.

Система формирования и подготовки кадрового резерва результативно работает и считается реальным инструментом управления только лишь в том случае, если она включена в общую кадровую политику, строится на базе стратегии формирования и поддерживается руководством организации.

Подводя итог, следует отметить, то что верная организация работы с кадровым резервом считается, с одной стороны, индикатором компетентности управленческой вертикали, а с другой стороны - залогом результативности функционирования организации в целом. Понимание реальной способности продвижения согласно должностной лестнице внутри организации побуждает интерес сотрудников в увеличении индивидуальных компетентности, увеличивает степень лояльности работников к организации и этим наиболее объединяет понимание людей о перспективах своей будущей карьеры с работодателем.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 24.07.2002 г. № 97-ФЗ (ред. от 07.06.2013 № 125-ФЗ) [Электронный ресурс]. – М., [2013]. – Режим доступа: информационно-правовая справочная система "Консультант плюс".
3. Аврамчикова, Н.Т., Солоненко, Н.Н. Инструменты оценки эффективности деятельности персонала [Текст] / Н.Т. Аврамчикова, Н.Н. Солоненко // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. Академика М.Ф. Решетнева. - 2013. - №2 (48). - С. 234-238.
4. Аксенова, Е.А. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Е.А. Аксенова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 232 с.
5. Алавердов, А.Р. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
6. Алешина, А.Н., Шабанов, С.В. Правильная организация корпоративного обучения как условие его эффективности [Текст] / А.Н. Алешина, С.В. Шабанов // Управление развитием персонала. - 2013. - №4. - С. 296-303.
7. Антошина, О.А. Анализ трудовых показателей / О.А. Антошина //Аудиторские ведомости. - 2017. - № 7. - С. 13-16.
8. Ассессоров, П.С., Картушина, Е.Н. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача [Текст] / П.С. Ассессоров, Е.Н. Картушина // Социально-экономические явления и процессы. - 2015. - №5. (051). - С. 34-31.
9. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации [Текст]: краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект,

2016. - 224 с.

10. Багракова, А.А. Внутренний рекрутинг: этапы процесса и оценка его эффективности [Текст] / А.А. Багракова // Управление человеческим потенциалом. - 2016. - №04(12). - С. 286-295.

11. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум [Текст]: учеб. пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.

12. Беликова, Д.А. Управление кадровым резервом в России и за рубежом [Текст] / Д.А. Беликова // Кадровик. - 2014. - №7. - С. 96-102.

13. Борисова, А.А. Управленческий резерв: методика формирования и оценка экономической эффективности /А.А. Борисова // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. -2018. -№2. -С. 38-44.

14. Ботвинник, С.Л. Характеристика современного подхода к формированию кадрового резерва и пути его совершенствования [Текст] / С.Л. Ботвинник // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2015. - №5. - С. 90-94.

15. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст]: учеб. пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.

16. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]: учебник для вузов / В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. - 456 с.

17. Гришин, И. А., Николаева, Е. А. Профессиональная подготовка менеджеров в России и за рубежом: современные тенденции и перспективы развития в условиях инновационной экономики [Текст] / И.А. Гришин, Е.А. Николаева // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2017. - № 2 (23). - С. 67–72.

18. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.

19. Дундарь, М.А. Кадровый резерв как эффективный инструмент управления персоналом [Текст] / М.А. Дундарь // Управление развитием персонала. -2015. - №02(14). -С. 104-111.

20. Екомасов, В.В. Создаем кадровый резерв [Текст] / В.В. Екомасов // Кадры предприятия. - 2014. - №8. - С. 56-59.

21. Емелина, Т. А., Горнастаева, Н. В. Управление конкурентоспособностью работников на внутрифирменном рынке труда [Текст] / Т.А. Емелина, Н.В. Горнастаева // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. - 2017. - № 4 (33). С. 77–81.

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

23. Ивановская, Л.В. Современные взгляды на "кадровый резерв", актуальность его создания и совершенствования [Текст] / Л.В. Ивановская // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2014. - №10-1. - С. 178-183.

24. Исаева, О.М. Управление персоналом [Текст]: учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.

25. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 256 с.

26. Карпов, А.В. Система внутреннего рекрутинга в компании: актуальность и работоспособность. Компоненты системы и ее возможности [Текст] / А.В. Карпов // Управление человеческим потенциалом. - 2016. - №03(11). -С. 250-256.

27. Кибанов, А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. - Москва, Проспект.- 2014. - 608 с.
28. Кибанов, А.Я., Захаров, Д.К. Формирование системы управления персоналом [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: ГАУ, 2014. - 622 с.
29. Кузнецова, М.Е. Формализация управления кадровыми рисками [Текст] / М.Е. Кузнецова // Науковедение. - 2016. - №3. -С. 78-79.
30. Кузнецова, М.Е., Никитенко, Е.А. Управление кадровыми рисками в процессе обучения персонала организации [Текст] / М.Е. Кузнецова, Е.А. Никитенко // Управление персоналом. - 2015. - №6. - С. 195-199.
31. Лановенко, Е.А. Работа с кадровым резервом [Текст] / Е.А. Лановенко // Справочник кадровика. - 2013. -№9. - С. 41-48.
32. Лукашина, Е.А. Отдел кадров компании и кадровое агентство: внутренние и внешние рекрутеры [Текст] / Е.А. Лукашина // Управление человеческим потенциалом. - 2014. - №1(13). - С. 64-68.
33. Мамбетова, Л.Р. Зарубежный опыт подготовки кадров для производства [Электронный ресурс] / Л.Р. Мамбетова //Российский электронный научный журнал. - 2015. - Режим доступа: <http://journal.bsau.ru/directions/08-00-00-economic-sciences/548/>
34. Маслова, В.М. Кадровый резерв - элемент системы развития [Текст] / В.М. Маслова // Человеческий капитал. - 2013. - №7. - С. 86-92.
35. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учеб. пособие / Е.В. Маслов. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2014.- 312 с.
36. Михайлина, Г.И. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
37. Мурашев, М.А. Кадровый резерв: российская практика [Текст] / М.А. Мурашев // Кадровый менеджмент. - 2013. -№11. - С. 67-70.

38. Нагибина, М.Н. Формирование и использование квалифицированных кадров в организации [Текст] / М.Н. Нагибина // Вестник Российского государственного аграрного заочного университета. - 2015. - Т. 19. - № 14. - С. 173-175.

39. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах [Текст]: учебник для вузов / Ю.Г. Одегов. - М.: Академический проект, 2013. - 1088 с.

40. Одегов, Ю.Г., Лабаджян, М. Г. Кадровая политика и кадровое планирование [Текст]: учебник / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. - Москва: Юрайт. - 2014. - 444 с.

41. Похвощев, В.А. Опыт подготовки кадров в некоторых зарубежных странах [Текст] / В. А. Похвощев, А. И. Панов, Т. В. Модянова // Межвузовский сборник научных статей. Выпуск 3.- М.: Издательский дом "Наука", 2014. – С.12-30.

42. Серова Т.А. Мероприятия по улучшению формирования кадрового резерва в организации [Текст] / Т.А. Серова // Сборник статей Международной научно-практической конференции «Роль науки в современном мире» (Уфа, 08.01.2018 г.). - 2018.- С.152-156

43. Серова Т.А. Особенности формирования кадрового резерва в организациях транспортной отрасли [Текст] / Т.А. Серова // Экономика и социум.- 2018,- №11 (54).

44. Серова Т.А. Повышение эффективности кадрового резерва как фактор развития современной организации [Текст] / Т.А. Серова // Вестник современных исследований (РИНЦ). - 2018. -№12-17 (27) - С.346-348

45. Серова Т.А. Работа с кадровым резервом как важный элемент стратегии управления организации [Текст] / Т.А. Серова // Управленческий конгресс: сборник статей студентов по материалам комплексного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ», 30 октября – 2 ноября 2018 г. / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ» (РИНЦ), 2018. – С.155-160

46. Травин, В.В., Дятлов, В.А., Основы кадрового менеджмента [Текст]: учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - 2-е изд. - М.: Дело, 2013. - 336 с.

47. Удовикова, А.А., Виноходова, А.Ф. Управление кадровым потенциалом предприятия [Текст]: монография / А.А. Удовикова, А.Ф. Виноходова. Старый Оскол: ООО "ТНТ", 2013. - 272 с.

48. Федорова, Н. В. Управление персоналом организации [Текст]: монография / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2017. - 512 с.

49. Фокин, К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика [Текст]: монография / К.Б. Фокин. - М.: ИНФРА-М, 2014. - с. 278.

50. Фурта, С.Д. Корпоративные программы обучения как инструмент решения комплексных задач развития персонала [Текст] / С.Д. Фурта // Управление развитием персонала. - 2013. - №4. - С. 308-314

51. Чуланова, О.И. Компетентностный подход в работе с кадровым резервом организации / О.И. Чуланова // Кадровик. - 2014. - №12. - С. 76-82.