

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(Национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
д.п.н., профессор  
\_\_\_\_\_/ И.В. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Совершенствование системы управления кадровым резервом  
ЦСС ОАО «РЖД»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.03.2018. 276 ВКР

Консультант  
по экономической части  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_/Е.А. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Руководитель  
к.б.н., доцент  
\_\_\_\_\_/ М.С. Лапшин  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор  
студент группы ЭУ–411  
\_\_\_\_\_/ П.В. Киселюк  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер  
ст.преподаватель  
\_\_\_\_\_/ М.Р. Пяткова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ	
1.1 Сущность процесса управления кадровым резервом.....	5
1.2 Особенности процесса управления кадровым резервом в железнодорожной сфере.....	14
1.3 Анализ зарубежного опыта управления кадровым резервом.....	18
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦСС ОАО «РЖД»	
2.1 Характеристика ЦСС ОАО «РЖД».....	24
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ЦСС ОАО «РЖД».....	31
2.3 Кадровый аудит ЦСС ОАО «РЖД».....	40
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ЦСС ОАО «РЖД»	
3.1 Анализ управления кадровым резервом в ЦСС ОАО «РЖД».....	47
3.2 Предложения по совершенствованию системы управления кадровым резервом в ЦСС ОАО «РЖД».....	52
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования процесса управления кадровым резервом в ЦСС ОАО «РЖД».....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	76

## ВВЕДЕНИЕ

Переход нашей страны на рыночные отношения и тенденции, протекающие в современном обществе, диктуют потребность в управленцах нового поколения, обладающих такими чертами как: активность, умение творчески подходить к решению задач, предприимчивость, адаптируемость к нестандартным меняющимся условиям; способность исполнять новые функции, занимать новые должности, в том числе руководящие.

В литературе активно обсуждаются методы и инструменты развития и обучения персонала, в том числе - формирование кадрового резерва из наиболее перспективных сотрудников организации, рассматриваемое как обязательное условие повышения эффективности действующих рабочих мест.

Актуальность формирования кадрового резерва в системе управления персоналом обусловлена тем, что внутрифирменное продвижение в должности позволяет снизить риск привлечения со стороны некомпетентного работника.

Формирование кадрового резерва позволяет повысить лояльность и мотивированность работников организации, уровень благоприятности организационной культуры, что благоприятно влияет на эффективность деятельности компании в целом.

Целью дипломного проекта является совершенствование управления кадровым резервом организации. С данной целью в работе необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть система управления кадровым резервом в организации;
- выявить особенности управления кадровым резервом в ОАО «РЖД»;
- провести анализ зарубежного опыта управления кадровым резервом;
- охарактеризовать деятельность ЦСС ОАО «РЖД», ее цели, миссию и стратегию;
- проанализировать внешнюю и внутреннюю среду ЦСС ОАО «РЖД»;
- провести кадровый аудит ЦСС ОАО «РЖД»;

- проанализировать система управления кадровым резервом в ЦСС ОАО «РЖД »;

- разработать мероприятия по совершенствованию системы кадрового резерва в ЦСС ОАО «РЖД»;

- рассчитать стоимость предложений по проекту.

Объект исследования - система управления кадровым резервом.

Предмет исследования - совершенствование процесса управления кадровым резервом в ЦСС ОАО «РЖД».

Научно-информационную базу дипломного проекта составили нормативно правовые акты, монографическая, учебная и периодическая экономическая литература (М.Л. Белоножко, А.Л. Скифская, В.Ю. Гирник, Г.Б. Поляк, В.В.Ковалев, К.В. Кугаевских, А.С. Нешиной, Л.М. Подьяблонская, В.М. Родионова, О.В. Малиновская и др.), данные сети Интернет.

Практическими методами исследования явились: сравнительный анализ информации, STEP-анализ, модель пяти рыночных сил по М. Портеру, матрица БКГ, 7S McKinsey, SNW-анализ, SWOT-анализ, обобщение, систематизация, графические и аналитические методы, изучение динамики показателей и др.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

## 1.1 Сущность процесса управления кадровым резервом

Современное развитие экономики России на всех уровнях в условиях нарастающей динамики изменений социально-экономической среды требует от руководства организаций принятия адекватных и своевременных мер, обеспечивающих адаптацию реальности к происходящим изменениям.

Глобализация экономики, устаревание традиционного производственного опыта, внедрение высоких технологий, технологических новшеств, сокращение продолжительности жизненного цикла изделий и изменение форм совместной трудовой деятельности стали причиной того, что значение человеческих ресурсов для выживания организации в быстро меняющихся условиях внешней среды резко возросло.

В данных условиях все большее значение приобретают вопросы, связанные с процессом развития и обучения персонала, в том числе с формированием и развитием кадрового резерва.

Многие ученые определяют систему формирования кадрового резерва как один из функциональных элементов системы повышения эффективности рабочих мест в организации, наряду с иными системами, чаще всего обучения, карьеры и планирования.

Стоит отметить, что сам термин «кадровый резерв» более свойственен российской экономической литературе. В зарубежных же источниках данный термин авторами практически не применяется. В зависимости от контекста используется наиболее близкий по смыслу синоним [14, с. 263].

Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать

обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Охарактеризуем основные цели создания кадрового резерва на предприятии [17]:

1. Достижение стратегических целей компании. Для любой компании или фирмы стратегическими целями являются: получение прибыли от основной деятельности, завоевание ведущих позиций на рынке и формирование положительного имиджа. Их достижение невозможно без наличия подготовленной профессиональной команды управленцев и высококвалифицированных рабочих. Наличие кадрового резерва позволяет достигать эти цели в кратчайшие сроки.

2. Повышение уровня готовности персонала компании к организационным изменениям. В любой компании постоянно происходят организационные изменения. Подготовка и переподготовка персонала организации являются основными источниками пополнения кадрового резерва. Для повышения уровня готовности персонала к изменениям проводится дополнительное обучение сотрудников по смежным специальностям, переориентация на другие сферы деятельности, расширение зоны ответственности и т.д.

3. Обеспечение преемственности в управлении. Для обеспечения преемственности в управлении необходима длительная подготовка «резервиста», а также исполнение им обязанностей резервируемого работника сначала в его присутствии, а затем и в случае отсутствия сотрудника. Многие крупные российские предприятия сталкиваются сейчас с ситуацией, когда ключевые руководящие работники находятся в глубоко пенсионном возрасте и при отсутствии соответствующей замены продолжают исполнять свои обязанности.

Особенно остро эта ситуация заметна в среде конструкторов, главных инженеров, главных энергетиков и технологов. Причем ситуация обостряется еще и тем, что данные специалисты являются носителями уникальной информации, и

в случае их неожиданного выбытия и отсутствия резерва потери для производства могут быть невосполнимыми.

4. Повышение мотивации сотрудников компании. В любой динамично развивающейся компании процесс внутреннего перемещения персонала характеризуется определенными особенностями и имеет свои закономерности. Именно возможность внутреннего перемещения по служебной лестнице является для многих сотрудников мощным мотивирующим фактором. Создание кадрового резерва призвано сделать процесс перемещений плановым и управляемым. Важно добиться максимальной прозрачности в вопросах назначений и перемещений, чтобы сотрудники могли видеть перед собой цель и способы ее достижения.

5. Улучшение финансового положения компании. Эта цель достигается за счет наличия постоянного состава сотрудников, их высокой мотивации к труду, постоянной профессиональной подготовки и как следствие – высокой производительности труда. Ни для кого не секрет, что уход из компании менеджера по продажам иногда приводит к потере нескольких клиентов, что может существенно отразиться как на имидже компании, так и на бизнесе в целом. Авральные поиски сотрудников через кадровые агентства приводят к значительным потерям и финансов, и времени.

Кадровый резерв организации формируется для решения трех главных задач:

1. Потребность в ротации кадров, занимающих руководящие позиции в течение длительного времени, на более молодых. Возможно, данная проблема на сегодняшний день не актуальна, но в перспективе она может стать более значимой. В любом случае приток на руководящие позиции свежих сил всегда самым положительным образом сказывается на эффективности ведения бизнеса.

2. Создание кадрового резерва на случай неожиданной отставки ключевых работников. Если не подготовить заранее надлежащую замену, неожиданный уход топ-менеджеров с многолетним опытом, (особенно занимающих руководящие посты), может создать кризисную ситуацию. К тому же такая

ситуация может существенно осложниться, если поиск нового работника затянется на очень долгий период времени.

3. Обеспечение наибольшей эффективности функционирования организации за счет планирования кадрового резерва, то есть возможности заранее просчитывать карьерный рост ключевых работников. Это также помогает избежать хаотичности в работе с персоналом [8, с. 254]. А. Е. Лукьяненко, В. И. Лукьяненко, А. В. Новиков типизируют кадровый резерв по следующим параметрам (рисунок 1.1):

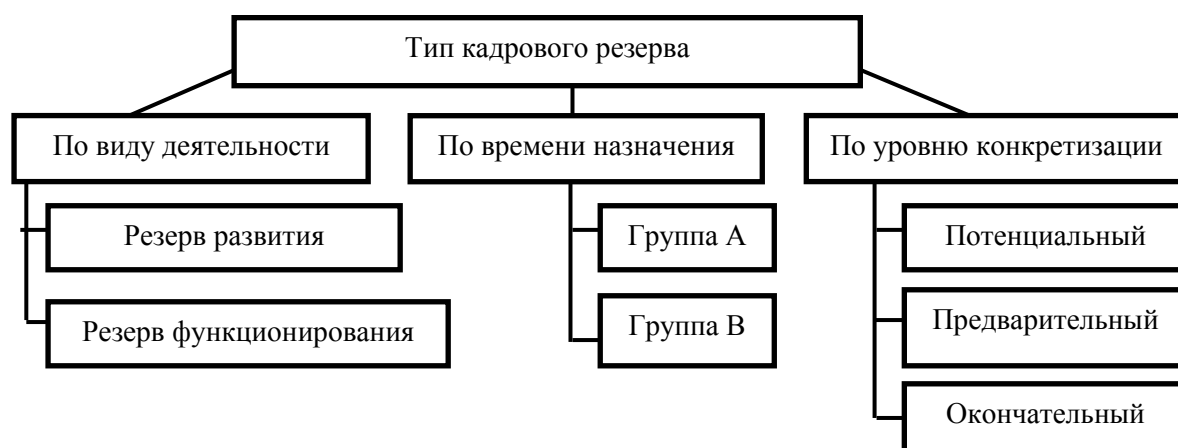


Рисунок 1.1 – Типизация кадрового резерва

Ю. Е. Мелихов и П. А. Малуев исследуют кадровый резерв в двух основных аспектах: внутриорганизационном и внеорганизационном.

С точки зрения означенных авторов, внутриорганизационный резерв бывает двух видов:

1) резерв на выдвижение - это часть персонала, каждый представитель которой заслуживает перемещения на более высокую должность по служебно - профессиональной лестнице;

2) резерв руководителя - это формально отобранная совокупность сотрудников, которые обладают знаниями, умениями и навыками, адекватными для занятия в будущем должностей руководящего характера.

При формировании резерва необходимо точно знать квали-фикационные требования, предъявляемые к той должности, на которую зачисляется в резерв



специалист, учитывать, какие специальные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае для обеспечения высокопрофессионального руководства.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной (рисунок 1.2).

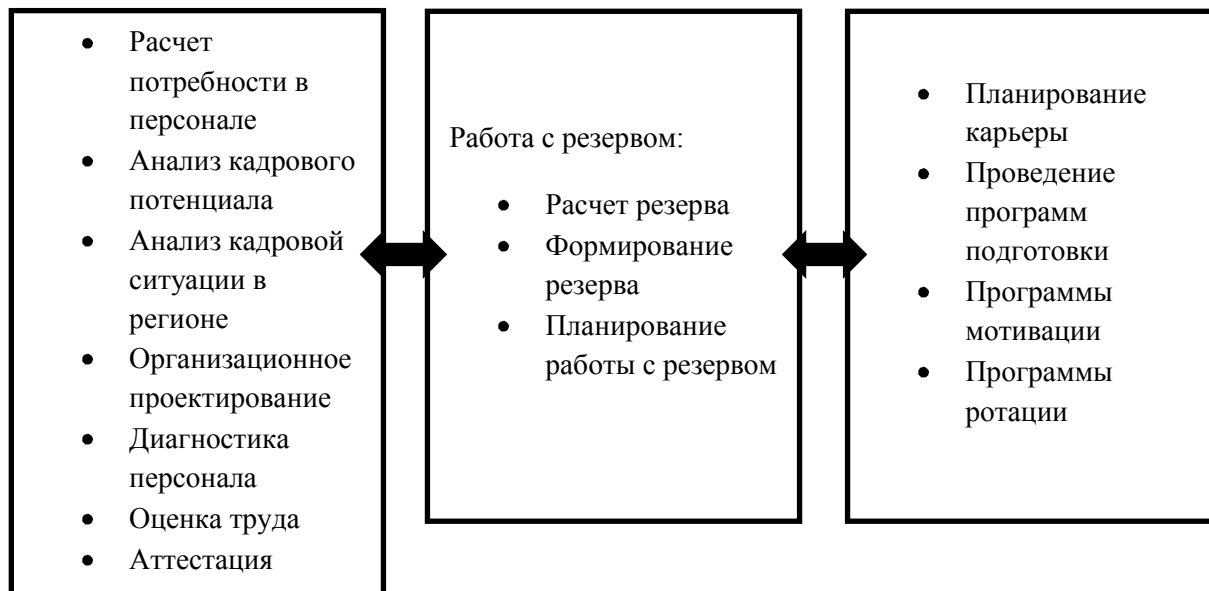


Рисунок 1.2 – Работа с резервом и взаимодействие с другими видами кадровой работы

Организация работы по формированию кадрового резерва предполагает несколько этапов. В первую очередь необходимо определить конкретные должности, которые могут быть востребованы, оценить реальную необходимость в них. Важным элементом обеспечения продуктивности развития карьеры служащих выступает знание и применение мотивов, которыми они руководствуются в своей профессиональной деятельности.

Работа по формированию резерва складывается из следующих этапов [22, с. 450]:

- 1) составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;
- 2) оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение;
- 3) определение кандидатов в резерв;
- 4) принятие решения о включении в резерв;

5) согласование списка кандидатов, включенных в резерв с вышестоящими организациями.

Схема процесса формирования кадрового резерва представлена на рисунке 1.3.

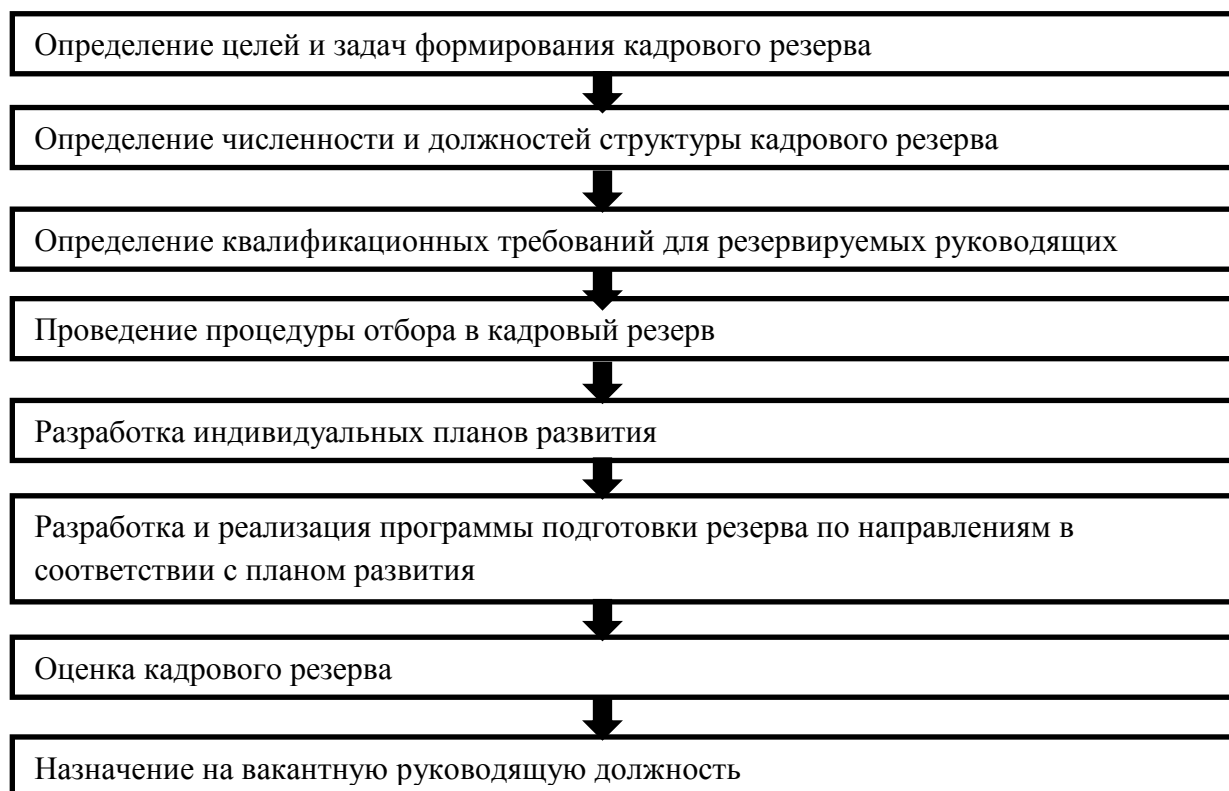


Рисунок 1.3 – Схема процесса формирования кадрового резерва [36]

В состав кадрового резерва, как правило, зачисляются дисциплинированные и исполнительные сотрудники, инициативные и целеустремленные, обладающие авторитетом и умеющие работать с людьми.

Базовыми критериями при подборе кандидата в состав кадрового резерва являются полное принятие им основных стратегий, ценностей и принципов управления компании, его лояльность и преданность организации. При этом надо учитывать, что кадровый резерв формируется для замещения руководящих должностей, должности заместителей в резерв не включаются. Кроме того, в кадровый резерв не включаются молодые специалисты, отработавшие после окончания учебного заведения в организации менее двух лет, беременные женщины. Женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, могут включаться в кадровый резерв не ранее чем через год после выхода на работу.

Для определения оптимальной численности кадрового резерва устанавливаются:

- потребность организации в кадрах на ближайшую или более длительную перспективу (более 5 лет);

- фактическая численность подготовленного в данный момент кадрового резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку сотрудник, зачисленный в резерв;

- примерный процент выбытия из кадрового резерва отдельных сотрудников (увольнения, декретный отпуск и т. п.);

- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих сотрудников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности в перспективе или на других направлениях деятельности организации. На каждое наименование должности кадрового резерва руководителями структурных подразделений совместно с директором по персоналу составляется требование к должности.

Комплектование кадрового резерва осуществляется следующим образом. На основе анкет кандидатов сначала формируется список кадрового резерва. В него включаются (из расчета - на каждую единицу руководящей должности), по возможности, кандидаты оперативного и стратегического резерва.

В оперативный резерв зачисляются кандидаты на замещение определенных должностей, готовые приступить к работе немедленно. В стратегический резерв зачисляются кандидаты, имеющие высокий профессиональный уровень и обладающие лидерскими качествами, способные занимать должности кадрового резерва в перспективе. При этом один и тот же сотрудник может находиться одновременно как в оперативном, так и в стратегическом резерве, но на разных позициях.

Список кадрового резерва формируется в два этапа. Сначала создается предварительный список. Он содержит большое число потенциальных

участников; может формироваться как руководителями подразделений самостоятельно, так и при помощи дополнительных конкурсных мероприятий.

Основанием для включения в предварительный список кадрового резерва может послужить в том числе инициатива самого работника.

При оценке кандидатов используются удельные коэффициенты в соответствии со следующими показателями:

- стаж совместной работы;
- давность совместной работы;
- категория участника оценки (непосредственный руководитель, коллега, подчиненный, руководитель смежного подразделения и пр.).

Оценка руководящих, лидерских способностей (взаимодействие уровня руководитель - подчиненный) производится исходя из:

- эффективности исполнения должностных обязанностей по данному направлению;
- предположения о поведении сотрудника в описываемых ситуациях/вопросах (в случае если у оцениваемого сотрудника не было опыта руководящей работы).

Оценка сотрудников, претендующих на участие в кадровом резерве, производится согласно следующим принципам: беспристрастность, конфиденциальность, объективность, принцип «здесь и сейчас».

Из утвержденного состава кадрового резерва сотрудники подлежат исключению в случае:

- неудовлетворительного прохождения очередной аттестации;
- назначения на соответствующие или другие руководящие должности;
- состояния здоровья, препятствующего выполнению обязанностей руководителя;
- достижения пенсионного возраста;
- совершения административных или уголовных нарушений, нарушений правил внутреннего трудового распорядка;
- личного заявления специалиста о выбытии из кадрового резерва;

- увольнения [11, с. 19].

Создание кадрового резерва необходимо для более качественного обеспечения компании подготовленными сотрудниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие - по смежным направлениям.

Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет компании значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие персонала, что, в свою очередь, значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению в компании. Кроме того, наличие подготовленного кадрового резерва позволяет значительно снизить риски компании при заболевании ключевых сотрудников или возникновении других непредвиденных условий [1].

Профессионалы - это лицо компании. Уходя из компании, они уносят свои знания и связи и передают их прямым конкурентам. Поэтому необходимо удерживать их в компании и поддерживать идею преемственности. Для того чтобы работа с резервом была эффективной, она должна

основываться на следующих принципах:

- кадровый резерв должен быть актуален, то есть потребность в замещении должностей должна быть реальной.
- кандидат должен соответствовать должности и типу резерва;
- кандидат должен быть перспективен (необходимо исключить привилегии и протекции).

Для анализа эффективности работы с кадровым резервом организации используются следующие количественные и качественные показатели:

- текучесть резерва;
- средний срок пребывания в резерве;
- качество подготовки к новой должности;
- срок адаптации в новой должности;
- длительность и эффективность работы в новой должности [11, с. 20].

Вывод: формирование кадрового резерва является одним из приоритетных направлений в деятельности руководства и кадровых служб, так как обеспечивает реализацию стратегических целей организации.

В данном параграфе было дано определение понятию кадровый резерв, охарактеризованы основные цели и задачи его создания.

Рассмотрена классификация кадрового резерва, а также описан процесс формирования кадрового резерва организации.

## 1.2. Особенности процесса управления кадровым резервом в железнодорожной сфере

Каждой компании нужны руководители, которые могут адекватно реагировать на изменения современного рынка. И каждая компания заинтересована в том, чтобы сформировать пул перспективных менеджеров, показывающих хорошие результаты в работе, имеющих высокий потенциал и уровень развития корпоративных и профессиональных компетенций. В таких людей заинтересованы вкладывать средства акционеры компании, из их числа отбираются кандидаты на замещение вакантных руководящих должностей.

Кадровый резерв формируется двумя путями: либо за счёт внешних источников, либо внутри компании через отбор и выращивание высокопотенциальных руководителей.

Конечно, ряд руководящих должностей по определённым категориям компания может закрыть внешними кандидатами, более того, иногда это необходимо. Но, как показывает опыт передовых компаний, гораздо выгоднее растить руководителей внутри организации, чем покупать на рынке. Во-первых, это просто дешевле. Во-вторых, нужно принимать во внимание специфику железнодорожной отрасли: найти работников с определённым набором компетенций на ряд позиций на внешнем рынке не всегда представляется возможным.

Наконец, запуская в компании механизмы формирования кадрового резерва, мы включаем дополнительные мотивационные факторы, создающие дополнительные стимулы для работников компании. Как показывают результаты ряда социологических исследований, проведённых в России, материальная мотивация уже не является для работников ни единственной, ни важнейшей. Всё больший вес и важность для работников приобретает возможность профессионального и карьерного роста, обучения, и, наконец, важен просто интерес к работе – вот что привлекает людей, при этом как молодёжь, которая только начинает свой путь в профессии, так и зрелых специалистов, находящихся в наиболее активной фазе карьерного развития. Именно поэтому работодателю для привлечения и удержания лучших работников особенно важно создать прозрачные горизонты, обозначить возможные направления развития и роста.

«Сегодня в компании уделяется особое внимание вопросу повышения эффективности работы, – говорит начальник Департамента управления персоналом Антон Награльян. – Наличие кадрового резерва позволяет экономить значительные финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников. В этой связи нам важно создать фундамент для работы со всем пулом руководителей компании, сформировать крепкий резерв на основе единых требований и объективных показателей и сделать эту систему прозрачной, чтобы обеспечить здоровую конкуренцию между лучшими».

Сегодня в холдинге «РЖД» сформирован кадровый резерв, состоящий из трёх основных категорий руководителей:

- стратегический резерв;
- резерв корпоративного развития;
- базовый резерв.

#### Формирование кадрового Резерва

На протяжении последних лет ОАО «РЖД» пересматривает принципы формирования кадрового резерва. Запустив в 2014 году систему Единых корпоративных требований к персоналу, компания стала использовать результаты

её оценки для принятия решений о включении того или иного кандидата в кадровый резерв. Сегодня система ЕКТ позволяет компании получить объективные и прозрачные оценки по четырём блокам:

1) корпоративные компетенции; 2) профессиональные компетенции; 3) потенциал и мобильность; 4) результативность и опыт.

Оценка по системе ЕКТ позволяет не только объективно и быстро выбирать лучших работников, но и эффективно управлять их развитием.

Стоит напомнить, что ранее «Российские железные дороги» формировали кадровый резерв на совершенно иной основе. Когда существовала министерская система, действовала так называемая система проходки по вертикали, где решение о назначении работника на ту или иную должность принимал вышестоящий руководитель, основывая своё мнение в основном на субъективной оценке опыта кандидата, его профессиональных и управленческих качествах и стаже работы на железной дороге.

«Сегодня мы работаем в другой ситуации, с другой системой управления, – отмечает вице-президент ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов. – Решение о назначении на должность принимается несколькими сторонами. Образовалось несколько центров принятия решений, нередко конфликтующих между собой за право принятия окончательного решения о назначении кандидатов. В этих условиях только объективные данные о профессиональных и корпоративных компетенциях кандидата, его управленческих качествах и результативности позволят прийти к единому мнению всем заинтересованным сторонам и принять оптимально верное решение».

За два последних года система ЕКТ была обкатана и запущена в промышленную эксплуатацию в Дирекции тяги и Центральной дирекции управления движением. В настоящий момент идёт её внедрение в ЦФТО и других дирекциях ОАО «РЖД».

После проведения объективной оценки в пилотных дирекциях стало наглядным качество кадрового резерва, который собирался по субъективным



данным. Использование системы ЕКТ позволяет найти наиболее перспективных работников, проранжировать их и существенно поднять качество резерва.

Формирование кадрового резерва, основанное на оценке системы ЕКТ, должно найти отражение в обновляемом Положении о кадровом резерве, которое будет принято и вступит в силу в 2016 году. Во-первых, обновлённый документ закрепит новый подход, который основан на учёте уровня развития корпоративных компетенций, результативности деятельности и степени мобильности кандидатов. Во-вторых, он позволит более системно подходить к формированию кадрового резерва в холдинге «РЖД» и даст единые стандарты и целевые показатели для всех дочерних обществ. В частности, он детально прописывает механизм отбора кандидатов, требования к ним (включая уровень развития корпоративных компетенций и результативность деятельности кандидатов), а также усиливает ответственность руководителя, представляющего кандидата, за его подготовку.

Обновлённое положение закрепит действующий порядок формирования резерва и сделает обязательным представление ряда сведений о кандидате (оценка уровня развития корпоративных компетенций, информация, подтверждающая результативность работы, отчёты о структурированных интервью по компетенциям).

Как показывает практика формирования кадрового резерва, сегодня у компании есть ряд задач в этой области, которые нужно решать в первую очередь. В частности, необходимо обратить особое внимание на линейный и средний уровень руководителей, где отмечается довольно высокий уровень текучести и достаточно трудно быстро закрыть вакансии. Формируя резерв, нужно с особым вниманием относиться к такому показателю, как мобильность кандидатов.

«Сегодня 45% резервистов декларируют свою готовность к переезду, но когда речь заходит о необходимости переезда, руководители крайне неохотно соглашаются на работу в другом регионе или на другом полигоне. Получается, что, пока в компании резерв формируется по полигонному принципу,

корпоративные возможности по закрытию вакансий, особенно на линейном уровне, крайне ограничены. Есть такие регионы, где источники для закрытия вакансий недостаточны и уровень кандидатов невысок. В этом случае без гибкой системы ротации кандидатов эффективность резерва существенно падает», – говорит начальник отдела реализации кадровой политики и работы с резервом кадров Юлия Каталова.

Итоги 2017 года показывают, что в компании до вольно низкая обеспеченность резерва – менее трёх кандидатов на целевую позицию. «Наша цель – не менее трёх кандидатов в резерв на целевую позицию, а лучше больше, чтобы обеспечить конкуренцию среди кандидатов и дать вышестоящим руководителям возможность выбора», – говорит Антон Награльян.

В числе приоритетов – повышение действенности резерва. За последние два года этот показатель вырос с 66% до 75%, но до сих пор значительная часть назначений осуществляется вне рамок пула резервистов.

«Несмотря на внимание первых руководителей компании к результатам оценки кандидатов на назначение и важности резерва для компании в целом, мы видим, что ряд руководителей не всегда выступает в роли компетентного заказчика на резерв, в ряде подразделений не хватает навыков для проведения полного механизма отбора кандидатов. Далеко не всегда решения принимаются на системной основе, зачастую отсутствует контроль за внесением данных по резерву в ЕК АСУТР. Всё это снижает действенность нашего резерва», – отмечает Антон Награльян.

### 1.3 Анализ зарубежного опыта работы с кадровым резервом

За рубежом вопросам формирования кадрового резерва давно уделяется пристальное внимание. В современных западных компаниях на развитие внутреннего кадрового потенциала ежегодно тратятся значительные средства.

Практика показывает, что при формировании кадрового резерва в зарубежных компаниях придерживаются пяти следующих принципов:

- планирование кадрового резерва должно быть стратегией, а не продвижением очередного сотрудника на освободившееся место. Только в этом случае работодатель сможет гарантировать, что ключевые позиции в компании будут заняты специалистами, наиболее эффективными в данных условиях;

- целью создания кадрового резерва является предоставление нужного специалиста в нужное время. Поэтому важно опираться на глубокий анализ существующих потребностей компании и, что еще важнее, прогноз развития бизнеса на ближайший и долгосрочный период (до пяти лет и до десяти лет соответственно);

- организация кадрового резерва требует объединения усилий кадрового департамента и руководства. Руководители предприятия должны осознавать, что наличие кадрового резерва - одно из важнейших условий конкурентоспособности бизнеса. Его нельзя расценивать как рядовую задачу HR-отдела, в противном случае такими же рядовыми будут и полученные результаты. Согласно исследованиям, те организации, где ответственность за подготовку чувствовали только менеджеры по персоналу, добивались меньшего успеха, чем компании, в которых в этот процесс были вовлечены руководители всех уровней;

- подготовка кадрового резерва - процесс непрерывный. Это гарантирует сохранение и развитие кадрового потенциала компании, а также его соответствие меняющимся условиям бизнеса;

- одним из признаков правильного руководства компанией является наличие ней в любой момент талантливых сотрудников, готовых к продвижению по службе. Таким образом, создание кадрового резерва напрямую связано с грамотным рекрутментом, систематическим обучением и мотивацией всего персонала [15].

На Западе исторически сложились различные требования и критерии продвижения работников. В Бельгии, Испании, Франции, например, продвижение

по службе осуществляется исключительно на конкурсной основе. В Великобритании, Дании, Германии оно зависит от стажа работы, в США – от степени заслуг.

Формирование кадрового резерва во Франции строится путем проведения конкурса среди работников компании. Каждый, кто рассчитывает попасть в кадровый резерв, должен обладать набором ярко выраженных характеристик: компетентность, развитость, активная жизненная позиция, интеллект. Помимо этих критериев учитывается инновационное мышление работника, способность внедрения новых разработок. Для выявления характеристик предлагается выполнение определенного задания, в результате которого отбираются лучшие работы и их авторы, впоследствии, входят в состав кадрового резерва.

Основные требования, предъявляемые к служащим для кадрового резерва в Германии - это профессиональное образование, наличие длительного стажа работы и специальная предварительная подготовка. Цель предварительной подготовки - гармоничная интеграция работника низшего звена к высшему.

Внимание уделяется знакомству с основными задачами предстоящей работы, с правами и полномочиями, обеспечивающими выполнение обязанностей. Программа ориентирована, прежде всего, на формирование у слушателей навыков, способствующих налаживанию межличностных контактов, адаптации к административной среде.

Система подбора и работы с кадровым резервом США во многом основана на практике, когда вакантные рабочие места замещаются путем перемещения на них своих сотрудников в соответствии с их заслугами перед фирмой. Стратегия замещения должностей своими работниками требует их переподготовки и компании не жалеют средств на эти цели. Такая стратегия помогает компаниям вырастить квалифицированных управленцев [26].

Подробнее рассмотрим примеры успешного опыта работы с кадровым резервом в некоторых крупных иностранных компаниях.

В кадровой политике мультинациональной компании British Petroleum (BP) формирование резерва занимает одно из важнейших мест. Для четкого определения количества вовлеченных в программу по подготовке кадрового резерва сотрудников в BP было введено понятие «группа лидеров», включающая 360 «топовых» позиций компании. План кадрового резерва составляется совместно центральным HR-департаментом и отделами кадров подразделений BP, после чего отправляется на рассмотрение руководства корпорации. Предложения по 40-50 важнейшим позициям рассматриваются лично исполнительным директором корпорации. План занятия должностей включает сотрудников, готовых к продвижению «сейчас», «через 2-4 года» и «на длительный период» (до 10 лет). Пересмотр плана проводится каждые два года. С целью эффективной работы с информацией и наглядного изображения различных возможностей занятия постов в BP используется многопрофильная информационная система, позволяющая автоматизировать большинство процессов.

Информация о ключевых позициях не является в BP общедоступной. Однако, несмотря на закрытость информации о предстоящих карьерных перестановках, BP, идя навстречу сотрудникам из кадрового резерва, сообщает им о возможных должностях, которые они смогут занять в будущем. Компания считает, что это определяет ее партнерское отношение к каждому отдельному сотруднику.

Большое внимание в BP уделяется подготовке молодых специалистов для резерва кадров. В компании много лет используется «программа индивидуального развития». Ее смысл - в оценке молодых (27-33 года) сотрудников и определении перспектив их карьерного роста. Обычно это сотрудники, ориентированные на переход из одной сферы бизнеса в другую для наиболее эффективного использования своего потенциала. Им в помощь выделяются руководители, сопровождающие их на пути повышения квалификации, а также разрабатываются тренинги лидерских способностей. После завершения программы молодые специалисты становятся составляющей кадрового резерва корпорации и тем самым обеспечивают приток в нее свежих высококвалифицированных сил [26].

Рассмотрим процесс работы с кадровым резервом в Prudential - одной из крупнейших финансовых корпораций США. Кадровый резерв построен в Prudential следующим образом. На каждую из приблизительно 80-100 топ позиций определяются 3-4 кандидата. Для этого центральный офис рассылает в структурные подразделения корпорации список сведений, которые он хотел бы получить о персонале. HR-менеджер подразделения готовит необходимую информацию, которая затем обсуждается руководством подразделения и корпорации. Этот процесс называется «обзором менеджеров». Его информативной базой служат: обзор бизнес-стратегии, оценка существующих и планируемых потребностей и ресурсов, представление наиболее талантливых сотрудников и план кадровых перестановок. Топ-менеджеры корпорации создают собственные отчеты о своем видении проблематики. В результате анализируется вся полученная информация, значительное внимание при этом уделяется следующим вопросам:

- Сколько кандидатов занимают в результате ключевые позиции?
- Что происходит с персоналом, обладающим высоким потенциалом?
- Расширяется ли круг упоминаемых кандидатов?

Таким образом, «обзор менеджеров» представляет собой активное управление продвижением персонала и кадровым резервом.

В компании «Coca-Cola» кадровому резерву также уделяется большое внимание. Компания дает возможность каждому сотруднику развивать и укреплять свои профессиональные навыки. Для оценки и развития менеджерского состава компания с 2008 года использует модель Leadership Pipeline. Данная модель позволяет эффективно формировать внутренний кадровый резерв, отслеживать талантливых управленцев, предоставлять им возможность для дальнейшего развития [30].

По результатам оценки деятельность каждого руководителя составляется его индивидуальный план развития, включающий развитие управленческих навыков в процессе работы, проектную работу, а также обучающие программы. Такой

подход мотивирует руководителей на достижение еще больших результатов не только в объеме продаж и прибыли, но также и в таких областях, как построение команды, создание эффективных взаимоотношений с подчиненными и их развитие, использование инновационных решений.

По результатам оценки деятельности сотрудников специалисты отдела обучения и развития персонала совместно с непосредственным руководителем планируют обучение сотрудников, определяя необходимые тренинги, программы и курсы.

HR-менеджеры помогают составить индивидуальный план развития для сотрудников. В компании работает корпоративный университет Coca-Cola, который позволяет удовлетворить почти все потребности в обучении.

Университет предлагает как стандартные тренинги в классе, так и дистанционные программы.

Выводы по 1 главе: управление кадровым резервом в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Действительно, когда освобождается какая-либо должность на предприятии необходимо, чтобы ее замещение происходило без временных и финансовых потерь, то есть «чем быстрее – тем лучше».

К сожалению, важность мероприятий по формированию кадрового резерва в нашей стране недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют работоспособной системы кадрового резерва.

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦСС ОАО «РЖД»

### 2.1 Характеристика предприятия

Центральная станция связи - филиал открытого акционерного общества «Российские железные дороги» - является обособленным подразделением ОАО «РЖД», осуществляющим свою деятельность от его имени. Центральная станция связи - стабильное, постоянно развивающееся предприятие, обеспечивающее широкий перечень качественных услуг, надежный партнер в осуществлении сложных проектов. Современная техническая база и подготовленный кадровый состав Филиала является гарантией высокого качества услуг связи и оперативности их предоставления.

Центральная станция связи имеет государственные лицензии на предоставление услуг связи, проектирование и строительство устройств связи и электроснабжения. Используя богатый опыт, подразделения Филиала участвуют в решении вопросов применения и эксплуатации всех видов связи на железных дорогах Российской Федерации.

Основными задачами Центральной станции связи являются:

- обеспечение технологических и бизнес-процессов ОАО «РЖД» необходимыми телекоммуникационными ресурсами и услугами связи;
- обеспечение необходимого уровня готовности сетей связи;
- реализация единой технической политики в области инновационного развития, обновления телекоммуникационной инфраструктуры ОАО «РЖД» и совершенствования структуры управления сетями связи.

В соответствии с возложенными задачами Филиал осуществляет следующие функции:

- обеспечивает услугами связи подразделения аппарата управления ОАО «РЖД», филиалы и другие структурные подразделения ОАО «РЖД» с



использованием сети железнодорожной электросвязи, а также арендованных средств и линий связи или на основе договоров с другими операторами связи;

- оказывает юридическим и физическим лицам возмездные услуги связи за счет использования свободных мощностей сетей связи ОАО «РЖД», арендованных средств и линий связи или на основе договоров с другими операторами связи;

- осуществляет контроль и анализ технического состояния сетей связи с приоритетным распространением технологий автоматизированного контроля параметров;

- осуществляет эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонт сетей связи, закрепленных за ОАО «РЖД», в соответствии с утвержденными нормами и правилами;

- осуществляет техническое обслуживание и ремонт сетей связи, принадлежащих сторонним организациям, на договорной основе;

- организует работу по внедрению инновационных технических средств и технологий, направленных на оптимизацию технологических процессов эксплуатационной деятельности;

- разрабатывает мероприятия, направленные на повышение качества оказания услуг связи, надежности, производительности технических средств и сооружений связи;

- осуществляет в установленном порядке инвестиционную деятельность;

- организует работу по обеспечению безопасности движения поездов, выполнению требований законодательства Российской Федерации в области охраны труда, промышленной, пожарной и экологической безопасности, по предупреждению и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.

Основными целями и задачами Челябинской дирекции связи является предоставление качественных и своевременных услуг связи и радиосвязи для

обеспечения безопасного и бесперебойного движения поездов на Южно-Уральской железной дороге.

Для достижения указанных целей Челябинская дирекция связи в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными актами, осуществляет следующие основные виды деятельности:

- обеспечение технологической связью структурных подразделений ЮУЖД для обеспечения перевозочного процесса, управления структурными подразделениями, финансовыми ресурсами и персоналом, с приоритетом обеспечения безопасности движения поездов.
- оказание возмездных услуг связи в рамках выданных федеральным органом исполнительной власти лицензий на оказание услуг.
- осуществление иных видов деятельности, предусмотренных законодательством РФ, внутренними документами ОАО «РЖД».

Главные задачи отдела по управлению персоналом в 2018 году:

В целях дальнейшего повышения качества работы в области управления персоналом в 2017 году, отдел управления персоналом дирекции совместно с кадровыми подразделениями региональных центров связи сосредоточится на решении следующих основных задач:

1. Совершенствование методов управления персоналом, подбора, подготовке и расстановке персонала всех уровней, обеспечение преемственности и их профессиональной адаптации в условиях функционирования Компании ОАО «РЖД».

2. Развитие перспективных направлений в работе с резервом руководящего состава, уделяя особое внимание при обучении кандидатов, повышению их профессиональных знаний по специальности, управлению трудовыми коллективами, вопросам экономической и финансовой деятельности, оказывая практическую помощь в развитии профессиональных компетенций.

3. В течение года продолжить качественный отбор и направление на обучение в Корпоративный университет наиболее перспективных и талантливых молодых руководителей.

4. Активизировать работу по информированию студентов–целевиков о мероприятиях проводимых в ОАО «РЖД», о предоставляемых льготах, об основных нормативных документах ОАО «РЖД».

5. Проводить укомплектование региональных центров связи специалистами с высшим образованием, приоритетно выпускниками железнодорожных вузов, прошедшими обучение по очной форме с обязательным учетом реальных потребностей, делая акцент на линейные станции.

6. Продолжать работу, в соответствии с Коллективным договором ОАО «РЖД», работу по выполнению мероприятий социальной защиты работников и неработающих пенсионеров, по организации учета и подготовки материалов для выплат негосударственных пенсий и материальной помощи через фонды «Благосостояние» и « Почет».

7. Обеспечение социальной стабильности в трудовых коллективах в условиях неблагоприятной экономической ситуацией в стране.

8. Развитие корпоративной культуры в структурных подразделениях дирекции.

9. Реализация плана мероприятий по оптимизации численности в 2017г. Своевременное взаимодействие с региональными центрами занятости, а так же с органами государственной власти и местного самоуправления, в целях сохранения социальной стабильности в трудовых коллективах.

10. Стабилизация и снижение текучести кадров в соответствии с установленными ЦСС целевыми параметрами.

11. Проведение целенаправленной работы по снижению количества дней обязательств по предоставлению ежегодных отпусков, недопущение массового досрочного предоставления очередных отпусков.

12. Проведение работы по участию в отраслевом и внутрипроизводственных соревнованиях, конкурсах профессионального мастерства. Проведение работы по поощрению работников.

13. Повышение действенности резерва, организация стажировки резервистов.

14. Реализация жилищной концепции ОАО «РЖД» в целях предоставления работникам жилищной корпоративной поддержки.

15. Реализация программы оздоровления работников, членов их семей и неработающих пенсионеров в пределах выделенных бюджетов.

16. Организация и обеспечение детской оздоровительной компании в пределах выделенных бюджетов.

17. Обеспечение промышленной эксплуатации ЕК АСУТР в части своевременного и в полном объеме ввода мероприятий кадрового учета и делопроизводства для реализации автоматизированного учета и управления персоналом

В рамках реализации поставленных на 2018 год задач планируется достижение следующих результатов:

- 1) Увеличения коэффициента назначений на должности из кадрового резерва до 40%;
- 2) вовлечение работников в НПФ «Благосостояние» - не менее 95 %;
- 3) обеспеченность специалистами с высшим образованием – 98 %;
- 4) укомплектовать штат региональных центров связи не ниже 99 %;

Сегодня в ОАО «РЖД» активно идет работа по внедрению процессного подхода в управлении персоналом. В рамках разработанной целевой модели все функции специалиста кадрового блока описаны в 9 регламентах взаимодействия по всем процессам в области управления персоналом, социального развития, организации, оплаты и мотивации труда, а также в сфере внутрикорпоративных коммуникаций.

В Челябинской дирекции связи постоянно ведется работа по актуализации нормативных документов по труду. Проводится анализ наличия нормативных

справочников и в случае отсутствия централизованно разработанных справочников – разрабатываются местные.

В 2017 году в Челябинской дирекции связи были введены в действие 12 нормативных сборников (норм времени и технолого-нормировочных карт), проведено 26 хронометражных наблюдений.

С целью выявления резервов рабочего времени в 2017 году в Челябинской дирекции связи проведено 230 фотографий рабочего времени.

С целью нормирования рабочего времени во всех подразделениях Челябинской дирекции связи разработаны и утверждены графики учета рабочего времени на 2017 год.

Все графики разработаны в соответствии с ТК РФ и нормативными актами ОАО «РЖД».

С целью проведения контроля за правильностью наименований профессий, должностей и тарифных разрядов работников в компании" в дирекции в течение 2017г. ежемесячно проводится анализ произошедших изменений и текущего штатного расписания. Существенные несоответствия выявлены не были.

Ежегодно в Челябинской дирекции связи проводится расчет нормативной численности работников. Расчет нормативной численности производится в системе ЕК АСУТР на основании данных статистической отчетности ОАО «РЖД» ШО-5 (Связь) и с учетом сборников норм труда. В 2016 году нормативная численность работников Челябинской дирекции связи составила 1525 чел. в том числе, 819 электромехаников, 105 электромонтеров, 119 телеграфистов, 23 телефониста. После утверждения расчета нормативной численности на год и проведения анализа укомплектованности по ведущим профессиям были сформированы данные по укомплектованности предприятия персоналом.

Так как одной из главных стратегических целей компании на 2018 год является увеличение назначений на должности из кадрового резерва на 20 %, в общей информации об ЦСС ОАО «РЖД» необходимо затронуть показатели

эффективности существующей системы кадрового резерва провести ее анализ и сделать выводы. Для этого изучим показатели движения персонала в кадровом резерве за трехлетний период 2015-2017 гг. Полученные результаты сведем в таблицу 2.1.

Таблица 2.1 – Анализ эффективности существующей системы управления кадровым резервом в ЦСС ОАО «РЖД»

Показатель	Значение по годам			Относительное изменение, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Численность сотрудников в кадровом резерве, чел.	34	50	34	+16	-16
Общее количество должностей, шт.	282	282	282	0	0
Число должностей, подлежащих резервированию	56	60	56	0	0
Численность уволившихся из кадрового резерва, чел.	8	30	17	+22	-13
Численность назначений, чел.	0	10	0	+10	-10
Доля должностей, подлежащих резервированию, %	20,0	20,0	20,0	0	0
Коэффициент включения, %	60,7	83,3	60,7	+16,7	-16,7
Коэффициент уволившихся из кадрового резерва, %	25,0	60,0	50,0	+35	-10
Коэффициент назначений, %	0	20	0	+20	-20
Количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами, чел.	20	40	40	+20	0

По данным таблицы 2.1 видно, что в ЦСС ОАО «РЖД» подлежит резервированию лишь 20% должностей.

Коэффициент включения в 2015 году составил 60,7%, в 2016 году вырос до 83,3%, а в 2015 году вновь опустился до 60,7%.

Коэффициент уволившихся из кадрового резерва в 2015 году составил 25%, а в 2016 году вырос до 60%, что связано с тем, что назначений из кадрового резерва не было.

В 2017 году коэффициент уволившихся сократился до 50%, что связано с тем, что в конце 2016 года было десять назначений из числа резервистов.

Таким образом, можно сделать вывод, что система кадрового резерва в ЦСС ОАО «РЖД» является неэффективной.

Вывод: в ЦСС ОАО «РЖД» создание кадрового резерва носит больше формальный характер, систематическая работа с ним не ведется, что подтверждается большой долей резервистов уволившихся из организации.

Число должностей, подлежащих резервированию мало (всего 20%).

За три года было всего десять назначений на должность.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды ЦСС ОАО «РЖД»

В теории менеджмента принято подразделять среду организации на две структурные части. Это внутренняя среда организации и внешняя среда.

Для анализа внешней и внутренней среды организации мы будем использовать различные инструменты (рисунок 2.1).

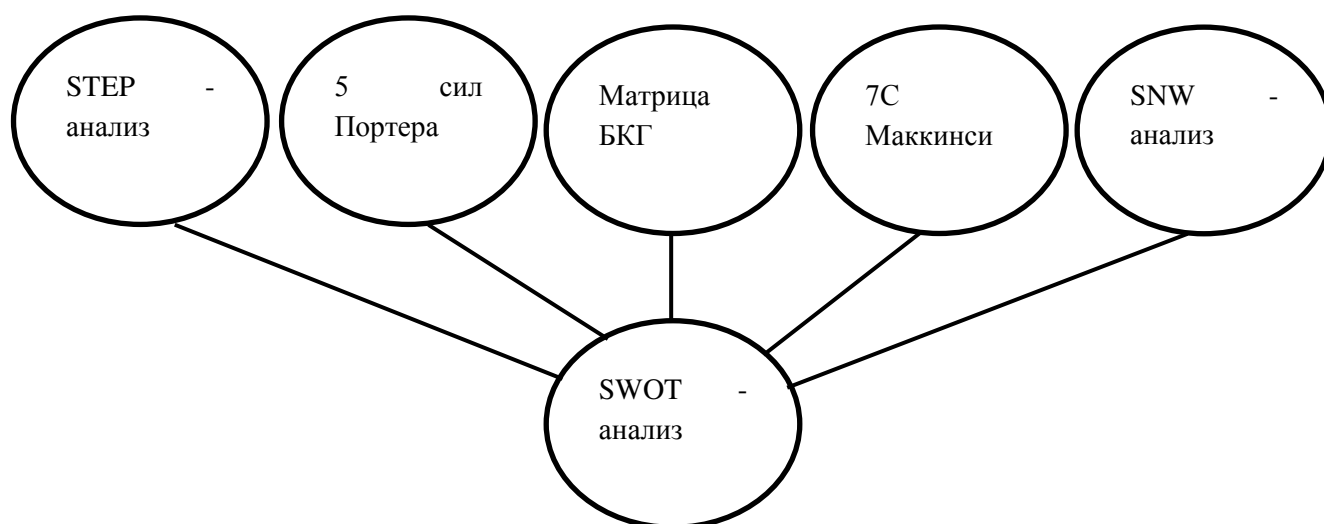


Рисунок 2.1 – Методы анализа внешней и внутренней среды ЦСС ОАО «РЖД»

Всего будем использовать 6 основных инструментов. Анализ начнем со STEP-анализа. В процессе его проведения выявим социальные, технологические, экономические и политические факторы, влияющие на деятельность

ЦСС ОАО «РЖД». Для анализа всех факторов будем использовать бальную систему:

- 1-3 слабое;
- 4-6 существенное;
- 7-8 сильное;
- 9-10 очень сильное.

Соответственно данной бальной системе проведем оценку внешних факторов ЦСС ОАО «РЖД» (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Матрица STEP-анализа внешней среды организации.

Факторы	Знак влияния (+/-)	Качественная оценка	Бальная оценка (0-10)	Вес $\Sigma =$	Важность (балл*вес)
<b>Социальные</b>					
Рост уровня доходов населения	+	сильное	7	0,1	0,7
Сезонность спроса на железнодорожные перевозки	-	существенное	5	0,15	- 0,75
<b>Технологические</b>					
Онлайн покупка и бронирование билетов в сфере пассажирских железнодорожных перевозок и отдаленное заключение контрактов в сфере грузовых железнодорожных перевозок	+	очень сильное	10	0,125	1,25
Модернизация подвижного состава	+	сильное	7	0,125	0,875
<b>Экономические</b>					
Отсутствие стабильности экономики страны	-	сильное	7	0,175	- 1,225
Возможности кредитования по выгодным процентам	+	существенное	5	0,075	0,375
<b>Политические</b>					
Государственное регулирование цен в сфере осуществления железнодорожных перевозок	-	существенное	5	0,125	- 0,625
Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес - субъектов и штрафные санкции	-	существенное	5	0,125	- 0,625
<b>Итого</b>				<b>1</b>	<b>- 0,025</b>



Таким образом, при оптимистичном развитии экономики России среди социальных факторов внешней среды следует отметить: рост реальных доходов населения, изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы; среди технологических факторов: Онлайн покупка и бронирование билетов в сфере пассажирских железнодорожных перевозок и отдаленное заключение контрактов в сфере грузовых железнодорожных перевозок; Модернизация подвижного состава; среди экономических - нестабильность экономической ситуации в стране.

Данные STEP-анализа могут быть представлены графически в профиле внешней среды (рисунок 2.2).

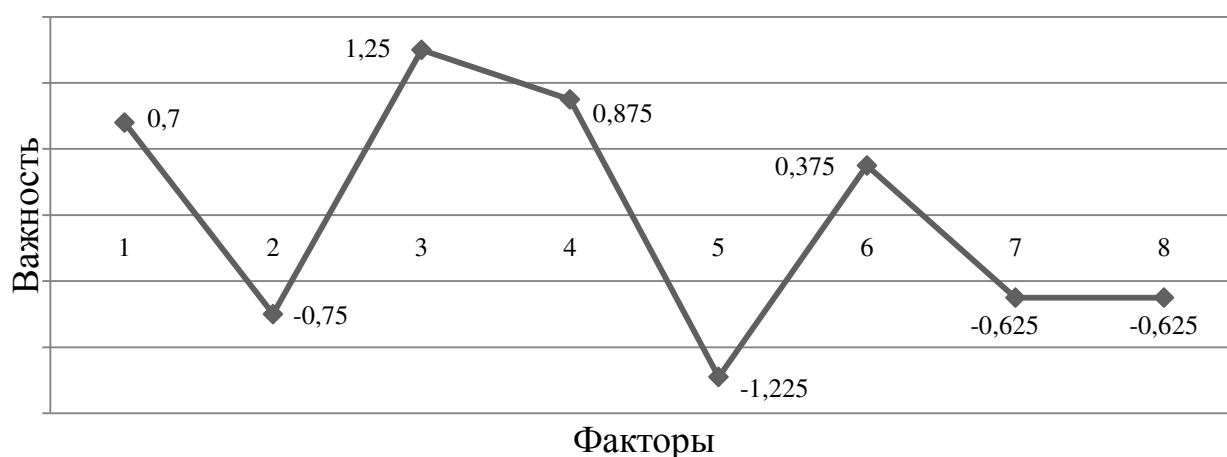


Рисунок 2.2 – Профиль внешней среды ОАО «РЖД»

Совокупным выводом о внешней среде может являться то, что внешнее окружение в целом нейтрально по отношению к ОАО «РЖД». При этом, социальные технологии не оказывают существенного влияния на деятельность компании, сфера технологий положительно сказывается на организации. Внимательно следует отнестись к факторам экономической и политической сферы, так как они способны нанести урон.

Для того чтобы определить место компании на фоне ближайшего ее окружения и выработать стратегии взаимодействия с ним, необходимо произвести анализ макросреды «5 сил Портера» (рисунок 2.3).

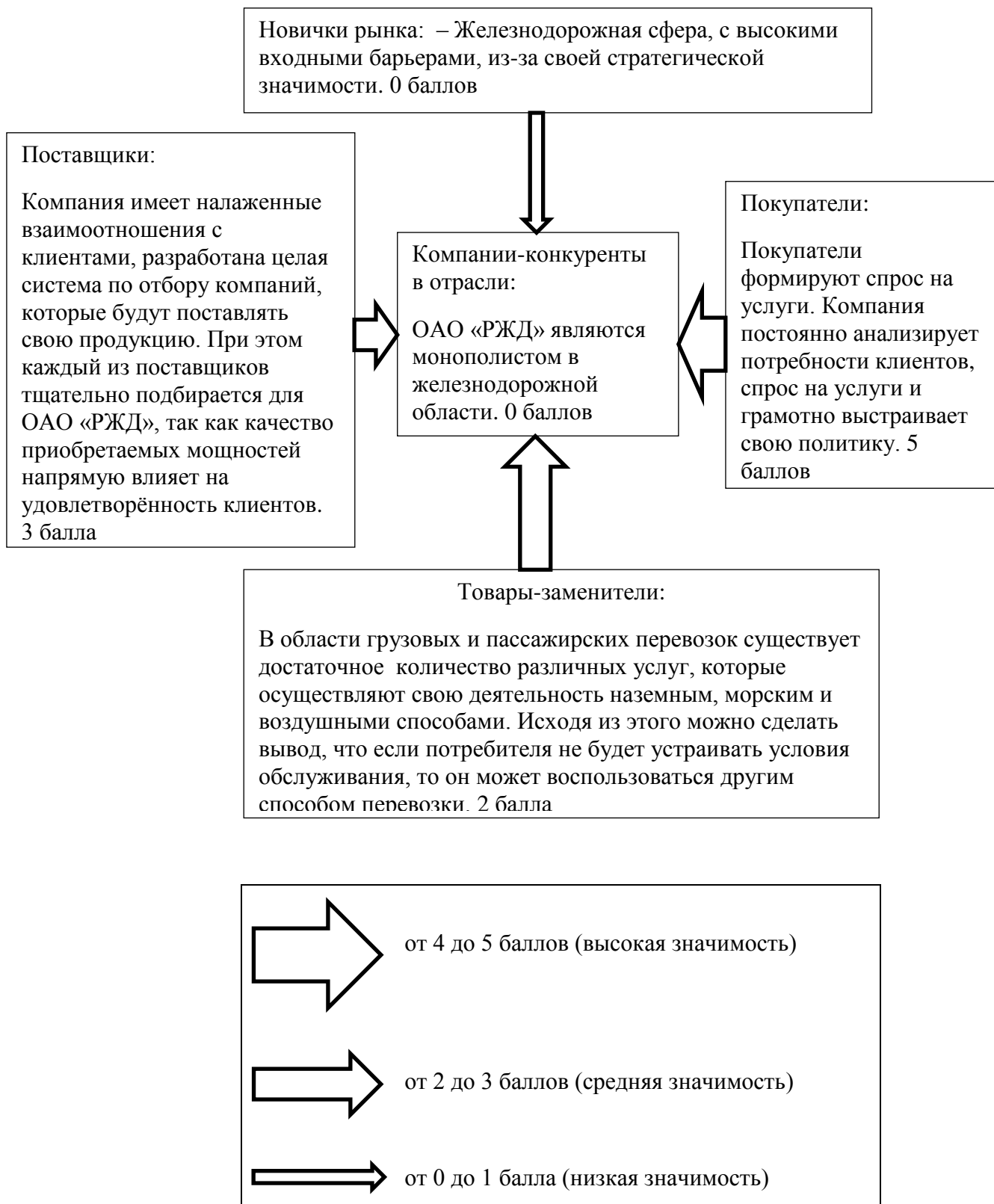


Рисунок 2.3 – Анализ 5 сил Портера ОАО «РЖД»

По данным анализа микросреды можно сделать вывод, что Наибольшее влияние на ОАО «РЖД» покупатели, формирующие спрос на услуги. В связи с

этим рекомендуется обращаться данным категориям наиболее пристальное внимание.

С целью выявления наиболее перспективных и, напротив, самых «слабых» продуктов и подразделений, следует построить матрицу БКГ, на основе которой можно будет принять решение о том, какие товары (подразделения, ассортиментные группы) стоит развивать и беречь, а какие следует ликвидировать.

Представим данные портфельного анализа на рисунке 2.4.

Высокий темп роста рынка	Пассажирские железнодорожные перевозки (по скоростным путям следования)  «Дикие кошки»	Грузовые железнодорожные перевозки  «Звезды»
Низкий темп роста рынка	Грузовые железнодорожные перевозки (по скоростным путям следования)  «Собаки»	Пассажирские железнодорожные перевозки  «Дойные коровы»
	Малая доля рынка	Большая доля рынка

Рисунок 2.4 – Матрица БКГ компании ОАО «РЖД»

Таким образом, получается, что услуги, которые вошли в категорию «звезды», приносят наибольший доход. Услуги, которые вошли в категорию «дойные коровы», необходимо беречь и максимально контролировать. «Собаки» – самая нерентабельная категория услуг, от которой необходимо со временем избавляться, «дикие кошки» стоит тщательнее изучать и возможно в будущем они превратятся в «звезды».

Для анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании понадобится анализ 7С Маккинси (рисунок 2.5), данная модель поможет проанализировать 7 ключевых элементов микросреды организации и

позволит сделать выводы о том: насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы.



Рисунок 2.5 – Модель 7С Маккинси ОАО «РЖД»

Далее рассмотрим таблицу 2.3 – модель 7С Маккинси, в ней подробно описан каждый из семи элементов модели.

Таблица 2.3 – Модель 7С Маккинси ОАО «РЖД»

Параметр	Описание
1	2
Стратегия	Стратегия ориентирована на долгосрочную перспективу, развитие и лидерство, в первую очередь удовлетворение потребностей клиентов и увеличение прибыли компании.
Структура	ОАО «РЖД» имеет линейно-функциональную структуру управления, всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, в лице генерального директора. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений

1	2
Система управления	Эффективная система стратегического планирования, управления персоналом и развития новых направлений. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Регулярно проводится анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы
Система ценностей	На предприятии направлена на потребителей, сотрудников и окружающую среду. Тем самым это способствует доверию у сотрудников и клиентов.
Сумма навыков	В организации есть персонал с узко-специализированными знаниями работы. Практические знания преобладают над теоритическими. Знания отрасли железнодорожных перевозок.
Состав персонала	Обслуживающий персонал и специалисты. Высокий уровень квалификации, наибольшее количество персонала имеет высшее и средне-профессиональное образование. Работа персонала осуществляется при помощи должностных инструкций и регламентации труда
Стиль отношений	Горизонтальные отношения не формальны. Вертикальные – официально-деловые. Между отделами постоянные тесные коммуникации.

Таблица 2.3 демонстрирует некоторые особенности сферы железнодорожных перевозок, которая влияет на формирование внутренних элементов компании. В целом между элементами нет противоречий, система функционирует органично. Проанализировав внутреннюю среду предприятия с помощью модели 7С Маккинси, выделяем сильные и слабые стороны. Сильными сторонами является то, что элементы не противоречат друг другу – это положительно влияет на деятельность ОАО «РЖД». Стратегия, направленная на повышение лидерство, развитие и ориентацию на клиентов оказывает влияние на достижение намеченных целей. Слабой стороной является то, что организации требуются узконаправленные специалисты, что требует дополнительных затрат на их поиск и т.д.

В таблице 2.4 представлен анализ SNW, где произведено сравнение ОАО «РЖД» с идеальным состоянием компании, так как в отрасли железнодорожных перевозок у ОАО «РЖД» отсутствуют конкуренты.

Таблица 2.4 – SNW – анализ компании ОАО «РЖД» с идеальным состоянием компании

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции ОАО «РЖД»			Компания ОАО «РЖД» (идеальное состояние) (G)
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)	Оценка
Стратегия организации	G	+		Сильная
Организационная структура	G	+		Сильная
Финансовые ресурсы	G	+		Сильная
Уровень предоставляемых услуг	+ G			Сильная
Качество персонала	+ G			Сильная
Репутация на рынке	+ G			Сильная
Репутация как работодателя	+ G			Сильная
Обучение персонала	G	+		Сильная
Адаптация новых сотрудников	G	+		Сильная
Инновации как исследования и разработки	G	+		Сильная
Послепродажное обслуживание	+ G			Сильная
Корпоративная культура	+ G			Сильная
Отношения с потребителями	+ G			Сильная
Маркетинг	G	+		Сильная

В результате анализа влияния внешней среды на деятельность компании затрагивались все факторы, чтобы было видно общую картину и можно было понять, какие есть возможности и угрозы, какие действия были предприняты, а какие еще предстоит предпринять. Каждый фактор рассмотрели в отдельности,

но необходимо понимать, что для каждой фирмы список влияющих факторов будет свой и нельзя брать за основу какие-то перечисленные в определенной таблице или списке параметры. Также был проведен анализ компании в идеальном состоянии.

По данным анализа можно понять, что на данный момент ОАО «РЖД» относительно своего идеального состояния не достигает тех показателей, которые возможны.

В таблице 2.5 представлен SWOT-анализа ОАО «РЖД»

Таблица 2.5 – Матрица SWOT-анализа ОАО «РЖД»

Внешняя среда  Внутренняя среда	Возможности: - улучшение экономической ситуации в регионе; - рост уровня доходов населения; - развитие сферы туризма внутри России	Угрозы: - сезонность спроса на основные услуги (поездки, направленные на Юг страны зависят от времени года); - ужесточение законодательства; - изменение курса валют
Сильные стороны: - наличие необходимых финансовых ресурсов; - наличие налаженных партнерских отношений.; - широкий спектр предоставляемых услуг; - стабильные отношения с потребителями.	«Сила и возможности» - расширение направлений высокоскоростных перевозок; - привлечение новых клиентов; - увеличение прибыли.	«Силы и угрозы» - качество предоставляемых услуг защитит от неблагоприятных изменений в сезонности спроса; - сокращение издержек; - поиск новых поставщиков.
Слабые стороны: - неэффективная система кадрового резерва. - неэффективная реклама; - сайт компании.	«Слабость и возможности» - <b>усовершенствование системы кадрового резерва с целью повышения эффективности работы персонала.</b> - контекстная реклама.	«Слабость и угрозы» - не гибкая ценовая политика, в связи с отсутствием компаний конкурентов; - сокращение персонала; - увеличение расходов.

Проанализируем данные матрицы SWOT и внесем изменения в стратегию поведения компании ОАО «РЖД».

Для компании ОАО «РЖД» необходимо использовать все сильные стороны для решения проблемы управления кадровым резервом: качество работы с персоналом, потенциал руководства компании, финансовые возможности и

техническую оснащенность, потенциал нововведений и возможность внедрения новых подразделений.

Решение проблемы с кадровым резервом даст большую мотивацию сотрудникам, что в следствии повлечет за собой улучшение производительности и качества труда.

Однако на сегодняшний день у компании нет реальной возможности ликвидировать угрозы снижения заинтересованности населения в железнодорожных перевозках.

### 2.3 Кадровый аудит ЦСС ОАО «РЖД»

В состав Челябинской дирекции связи входит пять Региональных центров связи и Орган управления Дирекции. Границы Региональных центров связи определены в границах территориального управления Южно-Уральского регионального центра корпоративного управления. Доля каждого регионального центра связи в общей численности Дирекции приведена на рисунке 2.6.

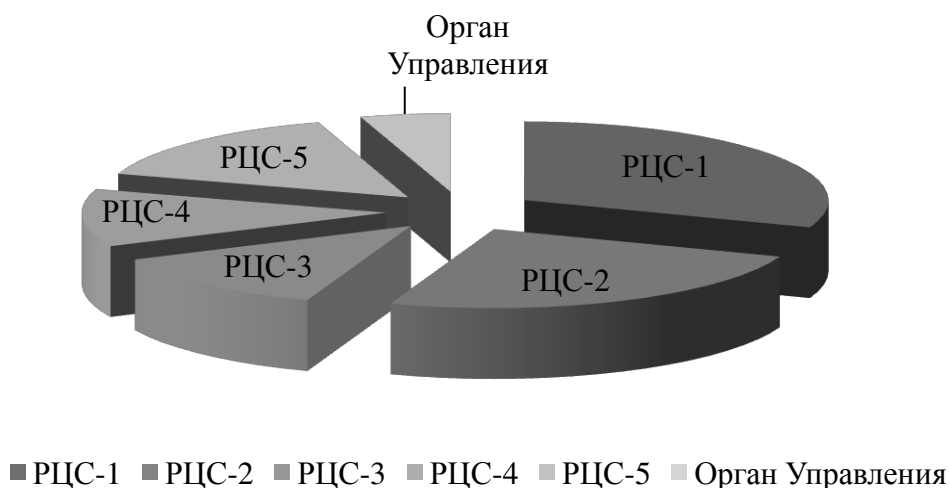


Рисунок 2.6 – Состав Челябинской дирекции связи, чел.

По итогам работы за 2017 год по Челябинской дирекции связи не допущено событий, связанных с нарушением правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта.



За отчетный период отказов 1,2 категории также допущено не было. Количество отказов 3-й категории, допущенных по вине дирекции в 2017г к аналогичному периоду прошлого года снижено на 23,1% (10/13), что соответствует заданным целевым показателям.

Лимит капитальных вложений за 2017 год по Челябинской дирекции связи освоен на уровне 100%.

План капитального ремонта выполнен в полном объеме, согласно сметной документации.

Выполнение установленного плана эксплуатационных расходов с учетом выделенного права составило 100,0%.

Финансовый результат по прочим видам деятельности выполнен на 105,5%, перевыполнение плана – 5,348 млн. рублей.

Объем выполненных работы за 2017 год составил 1693,203 технических единиц, что соответствует установленному плану.

Среднесписочная численность по всем видам деятельности составила 1 409 человек, недосодержание к плану – 8 человек. На перевозках среднесписочная численность составила 1 300 человек.

Показатель производительности труда к плановому значению выполнен на уровне 100%. Рост производительности труда к уровню прошлого года составил 2,4%, целевое задание по темпу роста производительности труда – выполнено.

Фонд оплаты труда освоен в полном объеме.

Среднемесячная заработная плата в целом по предприятию составила 35216 рублей или 101,6%. Рост среднемесячной заработной платы к прошлому году составил 103,8%. Рост реальной заработной платы во всех видах деятельности составил 97,1%

Соотношение темпов роста реальной заработной платы и производительности труда по перевозочным видам деятельности 94,8% (реальная заработная плата – 96,9% при росте производительности труда 102,4%).

Списочная численность на 31.12.2017 года составляет 1471 человек. По сравнению с 2015 годом численность снизилась на 73 человека. Снижение численности произошло в связи с оптимизацией численности после проведения мероприятий по изменению технологии обслуживания устройств связи и внедрением новых средств связи.

Так укомплектованность на 31.12.2017 года составила 102,2%, что на 2,1% выше уровня 2015 года.

Показатель текучести кадров за 2017 год составил 7,0%, что ниже уровня текучести кадров за 2015 год (7,3%).

Удельный вес работников дирекции по категориям персонала распределился следующим образом: рабочих – 23,3 % , руководителей – 4,9%, специалистов – 71,5% и служащих – 0,3%. По сравнению с уровнем прошлого года удельный вес работающих по категориям изменился незначительно. По рабочим снижение на 1% за счет закрытия телеграфных станций и увольнения телеграфистов.

За 2017 год в дирекцию были приняты 130 человек, из них 22 переводом и 108 с рынка труда, уволено 203 человек из них 25 переводом, 99 по собственному желанию (из них 76 на пенсию).

Основная причина увольнения по собственному желанию: неудовлетворенность уровнем заработной платы (рисунок 2.7).

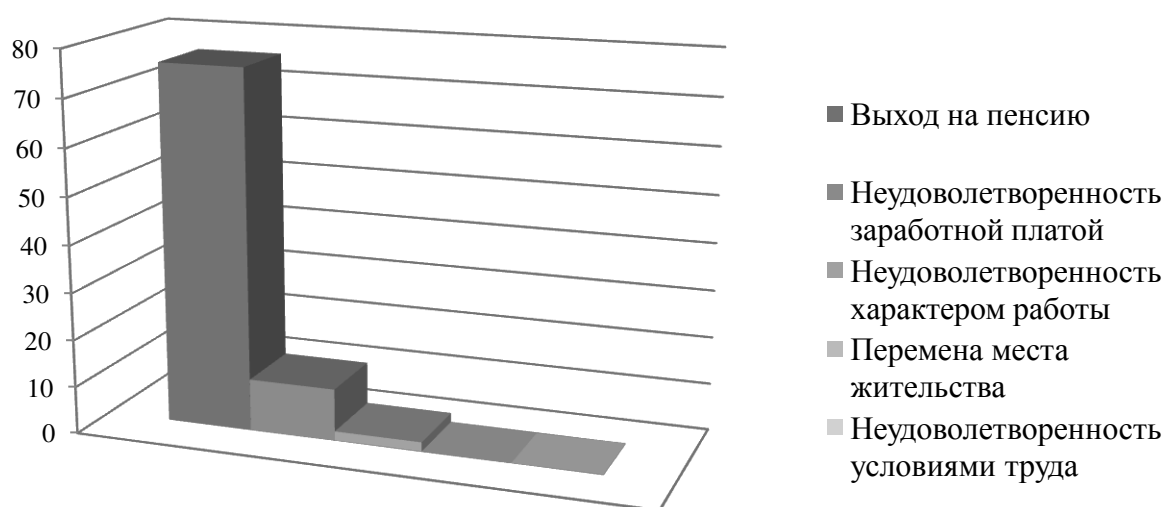


Рисунок 2.7 – Причины текучести кадров, %.

Фактическая укомплектованность Челябинской дирекции связи на 31.12.17 г. составляет 102,2% от утвержденного штатного расписания (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Укомплектованность Челябинской дирекции связи

Наименование РЦС	Численность по штатному расписанию, чел	Списочная численность, чел	Процент укомплектованности
РЦС-1 (Челябинск)	470	468	99,6
РЦС-2 (Оренбург)	338	348	103,0
РЦС-3 (Курган)	182	184	101,1
РЦС-4 (Златоуст)	165	170	103,0
РЦС-5 (Карталы)	226	231	102,2

По дирекции к штатному расписанию электромонтеры по ремонту и обслуживанию аппаратуры и устройств связи укомплектованы на 96,2%. Укомплектованность электромеханиками составляет 100,6%.

По состоянию на 31 декабря 2017 года в дирекции должности руководителей номенклатуры президента ОАО «РЖД», номенклатуры генерального директора ЦСС, номенклатуры начальника дирекции укомплектованы полностью согласно штатного расписания.

Из 1471 работающих в дирекции человек по состоянию на 31.12.2017г., находятся в возрасте до 35 лет – 606 чел. что составляет 41,2% от общей численности, от 36 до 45 – 332 чел. или 22,6 %, от 46 до 50 лет – 167 чел. или 11,4%, старше 50 лет – 366 чел. или 24,9%, из них 3,7% (55 человек) достигли пенсионного возраста (Рисунок 2.8)

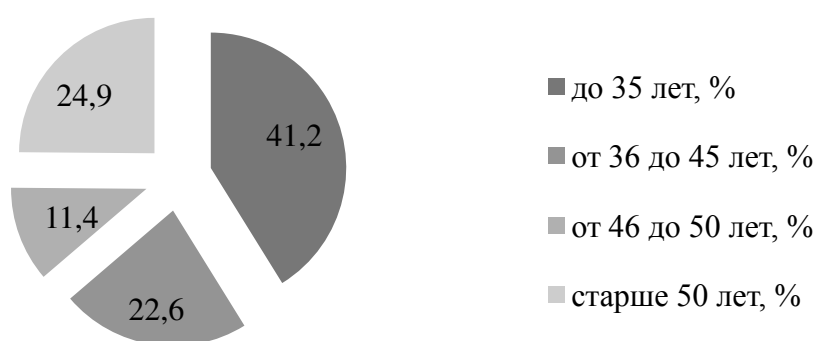


Рисунок 2.8 – Возрастной состав Челябинской дирекции связи

Из общей численности работников находятся в возрасте до 35 лет – 606 человек (41,2 %), что в 11 раз превышает численность работников пенсионного возраста.

В целях поддержания баланса молодых (в возрасте до 35 лет – 41,2%) и опытных работников (старше 50 лет – 24,9%) в дирекции установлен приоритет при приеме на работу претендентов в возрасте до 35 лет.

Из числа работающих в дирекции: 727 человек или 49,4% имеют высшее образование, что на 6,1% выше чем в 2016 году, в том числе профильное 660 человек, и 520 человек или 35,4 % имеют среднее профессиональное образование, в том числе профильное 466 чел. Данные о образовании работников представлены на рисунке 2.9.

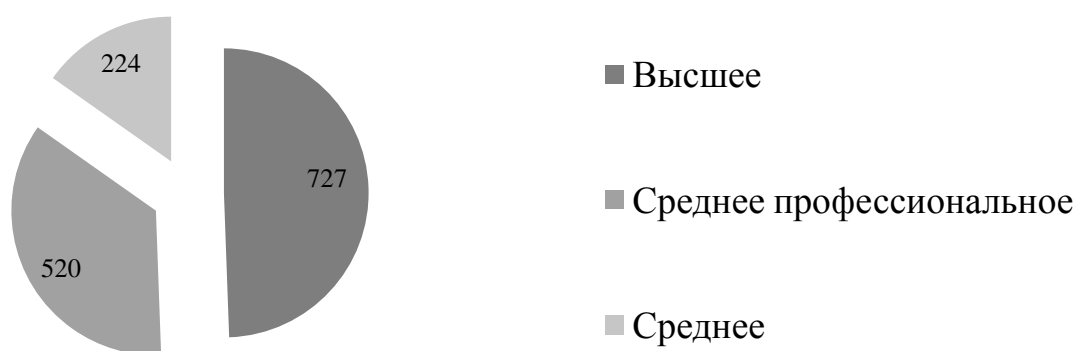


Рисунок 2.9 – Образование работников Челябинской дирекции связи, чел.

Обеспеченность дирекции специалистами с высшим образованием составляет 96,9% (увеличение к 2016 году на 3,6%), специалистами со средним профессиональным образованием 103,9% (увеличение к 2015 году незначительное на 0,1%), количество практиков на инженерных должностях составляет - 0 чел. (в 2015 году 1 чел), на технических должностях - 38 чел., из них 16 человек обучаются в ВУЗах и техникумах (снижение на 12 чел). Всего практиков на технических должностях 38 чел., и составляют 3,4% от общей численности, что ниже на 0,9% к 2016 году. В 2015 году практиков было 50 чел., и составляли 4,3%.

В связи с тем, что все практики имеют большой стаж работы, то программа замены практиков рассчитана на 10 лет.

Обеспеченность специалистами с высшим и со средним профессиональным образованием в региональных центрах связи: Челябинском – 95,7% и 111,0% , Оренбургском – 103,7% и 120,2%, Курганском – 104,1% и 88,5%, Златоустовском – 86,4% и 82,7%, Карталинском – 102,0% и 100,0%.

В таблице 2.7 указаны численность, средняя заработная плата, текучесть кадров различных категорий работников: общее число сотрудников; сотрудники до 35 лет; сотрудники после 35 лет; сотрудники с высшим образованием; сотрудники со средне-профессиональным образованием.

Таблица 2.7 – Анализ численности, средней заработной платы, текучести

Категория	2015 год	2016 год	2017 год
Численность, чел.			
Общая	1 369	1 401	1 471
До 35 лет	584	606	6673
После 35 лет	785	795	798
Высшее обр-е	721	725	727
Ср.-проф. обр-е	487	474	520
Средняя з/п, руб.			
Общая	33 956	35 218	36 798
До 35 лет	31 330	34 286	36 696
После 35 лет	36 582	36 750	36 900
Высшее обр-е	38 520	39 100	40 230
Ср.-проф. обр-е	29 392	31 336	33 366
Текучесть			
Общая	6,7 %	5,6 %	5,5 %
До 35 лет	8,4 %	6,4 %	6,3 %
После 35 лет	5 %	4,8 %	4,7 %
Высшее обр-е	4,6 %	3,6 %	3,3 %
Ср.-проф. обр-е	8,8 %	7,6 %	7,7 %

Несмотря, на рост обеспеченности дирекции специалистами с высшим и средним профессиональным образованием продолжает иметь место нерациональное использование инженерно-технического потенциала работников, так из числа специалистов имеющих высшее профессиональное образование используются на технических и рабочих должностях – 36 человек, из числа специалистов имеющих среднее профессиональное образование используются на рабочих профессиях – 72 человека, а на инженерных должностях 15 человек. Вместе с тем практиками замещено 38 технических должностей. По сравнению с 2016 годом произошло снижение количества практиков на инженерных должностях на 1 человека и снижение количества практиков на технических должностях на 12 чел. Общее снижение практиков в 2016 году по сравнению с 2016 годом на 13 чел.

Выводы по 2 главе: анализ элементов организации показывает, что все элементы управления имеют логичную взаимосвязь и не противоречат друг другу. Также анализ подтверждает имеющуюся у ЦСС ОАО «РЖД» миссию, стратегию и разработанные принципы.

Наибольшую прибыль организации приносят грузовые и пассажирские железнодорожные перевозки.

ОАО ЦСС «РЖД» обладает многими конкурентными преимуществами в сфере менеджмента, финансов, технологий, работы с персоналом. В динамике за последние 3 года наблюдается незначительный прирост в численности.

Обращаясь к выводам по кадровому аудиту, мы можем предположить, что данные проблемы затрагивают вопросы не заинтересованности в работе в связи с отсутствием перспектив и недостаточный уровень заработной платы.

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ЦСС ОАО «РЖД»

#### 3.1 Анализ подсистемы управления кадровым резервом ЦСС ОАО «РЖД»

Охарактеризуем подсистему «управления кадровым резервом» как систему и как процесс. На рисунке 3.1 представлена подсистема формирования кадрового резерва ЦСС ОАО «РЖД».

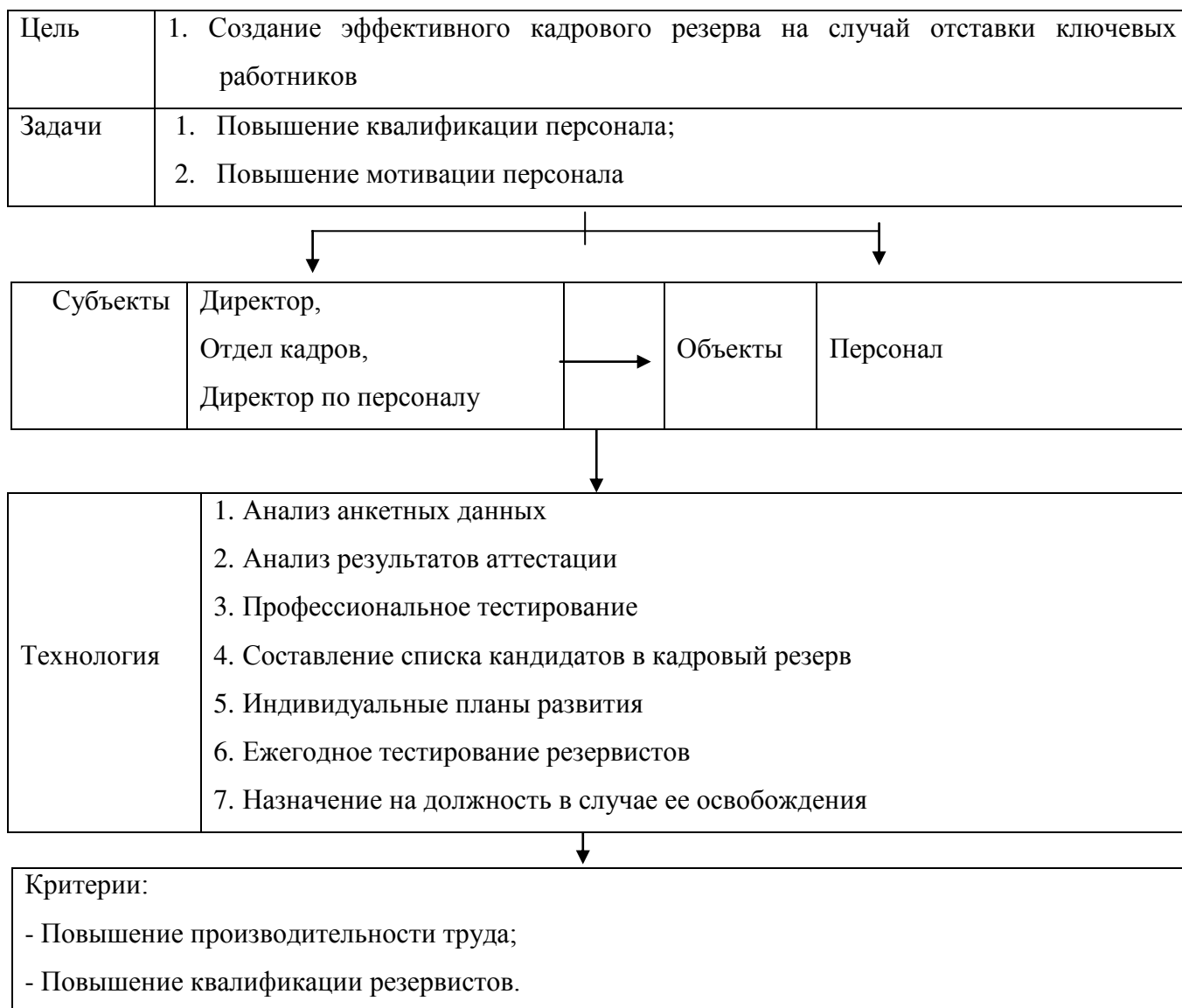


Рисунок 3.1 – Подсистема управления кадровым резервом ЦСС ОАО «РЖД»

В ЦСС ОАО «РЖД» ведется работа по формированию резерва функционирования - группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

К сожалению, в ЦСС ОАО «РЖД» не рассматривается кадровый резерв для высших управляющих должностей, таких как генеральный директор и его заместители, главный бухгалтер, что является важным упущением, т.к. эти ключевые должностные позиции должны быть «закрыты» компетентными и высокоэффективными работниками и подкреплены резервом замещения.

Процесс формирования кадрового резерва в ЦСС ОАО «РЖД» выглядит следующим образом (рисунок 3.2).

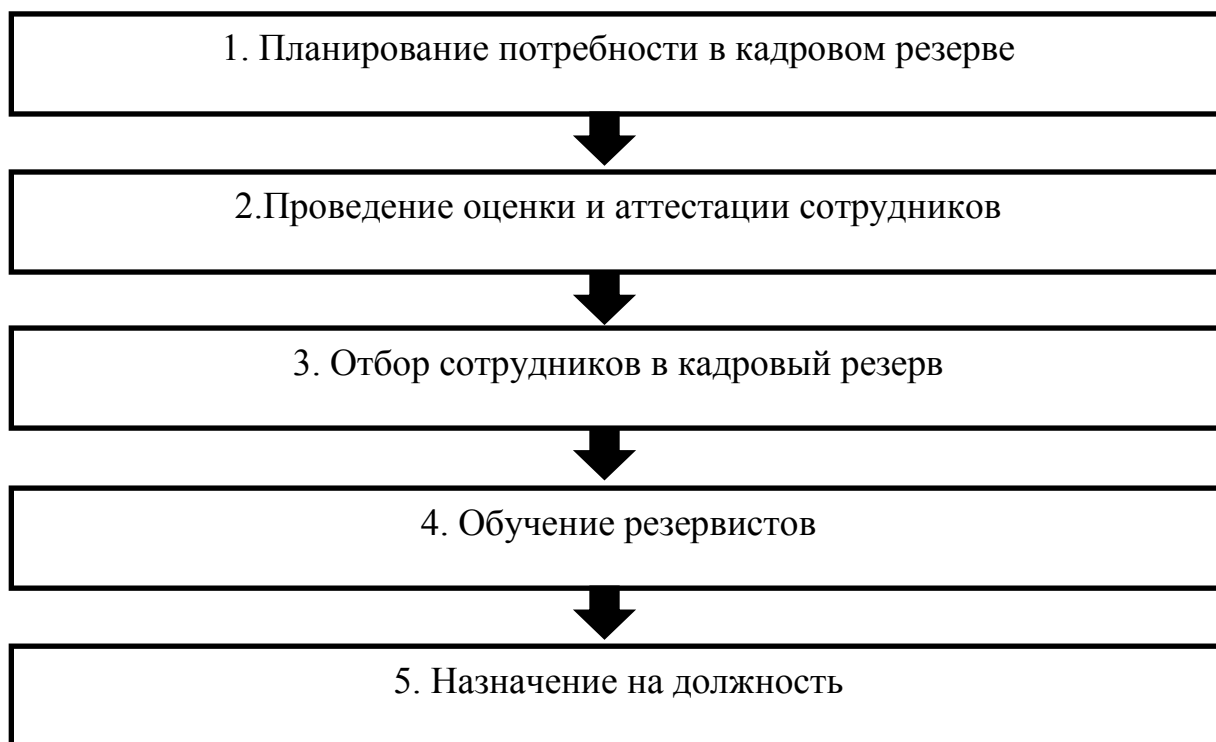


Рисунок 3.2 – Процесс формирования кадрового резерва в ЦСС ОАО «РЖД»

Этап 1. Планирование потребности в кадровом резерве.

При планировании потребности в кадровом резерве специалисты отдела кадров и начальники отделов в ЦСС ОАО «РЖД» придерживаются принципа актуальности резерва, т.е.:

- кадровый резерв формируется под конкретные должности;



- потребность в замещении этих должностей реальна, т.к. наблюдается текучесть кадров.

Этап 2. Проведение оценки и аттестации сотрудников. Формирование резерва проводится на основе выводов аттестационных комиссий, базирующихся на оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности.

В аттестационную комиссию входят специалисты отдела кадров, а также руководитель отдела продаж Интернет-магазина, руководитель отдела ИТ и отдела логистики, директора и администраторы розничных магазинов.

Этап 3. Отбор сотрудников в кадровый резерв.

Из числа сотрудников заранее отбираются кадры, уровень профессионализма, деловых и личностных качеств которых позволит им в случае возникновения экстренной необходимости взять на себя должностные обязанности руководителя.

В ЦСС ОАО «РЖД» не на все должности можно подобрать резерв функционирования из числа собственных кадров - это первый признак ее слабости.

Главным критерием отбора персонала в кадровый резерв является максимальное соответствие кандидата требованиям, предъявляемым к кандидатуре претендента на выдвижение в кадровый резерв по определенной должностной позиции.

Перечень профессиональных требований, предъявляемых к кандидату на ту или иную должность, отражен в должностных инструкциях ЦСС ОАО «РЖД».

В ЦСС ОАО «РЖД» к кандидатам на выдвижение, кроме профессиональных предъявляют также специальные требования:

- предельные ограничения некоторых критериев отбора - образование, возраст и стаж работы;

- четко определенные показатели эффективности работы на предыдущей должности (производительность труда, взаимоотношения в коллективе, ответственность и т. д.).

В ЦСС ОАО «РЖД» существуют следующие категории кадрового резерва:

- группа А - кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время (к ним относятся сотрудники с высшим образованием, в возрасте от 35 до 45 лет, с общим стажем работы более 10 лет и стажем работы в организации более 5 лет);

- группа В - кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

Этап 4. Обучение кадрового резерва.

Подготовка кадрового резерва в ЦСС ОАО «РЖД» состоит:

- в обучении работников, зачисленных в резерв, изучении их в повседневной работе (при этом уточняются профессиональные, деловые и личностные качества кандидатов, их положительные и слабые стороны, степень их готовности для выдвижения на руководящую должность);

- в определении мер по повышению деловой квалификации и овладению практическими навыками работы в должности, в резерв на которую зачислен кандидат.

Теоретическая подготовка в ЦСС ОАО «РЖД» предусматривает обучение внутри организации: обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления (изучение учебных пособий).

Проверку теоретической подготовки кадрового резерва в ЦСС ОАО «РЖД» проводят в виде экзамена раз в год.

Для улучшения подготовки специалиста к руководящей работе и контроля за его деятельностью в период его нахождения в резерве для каждого зачисленного в резерв специалиста составляется индивидуальный план повышения квалификации на 2 года.

Он подписывается руководителем подразделения, в котором работает кандидат на выдвижение, утверждается вышестоящим руководителем.

Индивидуальная подготовка включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого конкретного специалиста.

Индивидуальные планы подготовки разрабатываются резервистами совместно с их непосредственными начальниками и утверждаются вышестоящим руководителем.

Например, индивидуальный план резервиста на должность руководителя отдела эксплуатации, разрабатывается руководителем этого отдела, а утверждается генеральным директором.

Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работником отдела кадров, ответственным за подготовку резерва.

Этап 5. Назначение на должность, при ее освобождении.

Проведем анализ системы кадрового резерва, существующей в ЦСС ОАО «РЖД». Для оценки воспользуемся следующими показателями:

1) Процент сотрудников, включенных в функциональный кадровый резерв (коэффициент включения равный численности сотрудников в кадровом резерве деленой на число должностей, подлежащих резервированию и умноженный на сто процентов);

2) Процент уволившихся из числа кадрового резерва (коэффициент уволившихся из числа кадрового резерва равный численности сотрудников уволившихся из кадрового резерва деленой на численность сотрудников в кадровом резерве);

3) Процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва (коэффициент назначений сотрудников из числа кадрового резерва равный численности назначений сотрудников из кадрового резерва деленой на численность сотрудников в кадровом резерве);

4) Количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами.

### 3.2 Предложения по совершенствованию системы управления кадровым резервом в ЦСС ОАО «РЖД»

Смысл работы с кадровым резервом состоит в том, что движение персонала в компании не должно быть хаотическим, напротив, оно должно быть максимально прогнозируемым, планируемым, а также вписываться в общую концепцию поступательного развития организационной структуры компании и усиления ее кадрового потенциала. Важнейшая функция - относительно быстрое приращение профессионального опыта персонала. С ее помощью может осуществляться своевременное и стабильное поддержание требуемого профессионального опыта, кадрового обеспечения организации подготовленными руководителями, специалистами - резервом.

План работы кадрового резерва выстраивается с учетом ряда особенностей. Существует несколько факторов, без учета и анализа которых деятельность не принесет ожидаемого результата. В первую очередь во внимание принимается актуальность потребности в замещении должностей. Она должна быть обоснованной и реальной.

При анализе работы с кадровым резервом ЦСС ОАО «РЖД» были выявлены следующие проблемы:

- анализ структуры организации с целью выявления ключевых должностей проведен не в полной мере, т.к. кадровый резерв подготавливается только для некоторых управляющих должностей (20% от всех должностей);
- не уделяется должного внимания к обучению и развитию резервистов;
- нет утвержденных форм отчетности о работе с кадровым резервом.

В ЦСС ОАО «РЖД» недостаточно в целом уделяется внимания управлению резервным персоналом, поэтому в первую очередь рекомендуется создание отдела по развитию персонала, который займется разработкой и выполнением программы профессионального развития персонала организации в целом и кадрового резерва в частности.

Усовершенствованная система формирования кадрового резерва в ЦСС ОАО «РЖД» представлена на рисунке 3.3.

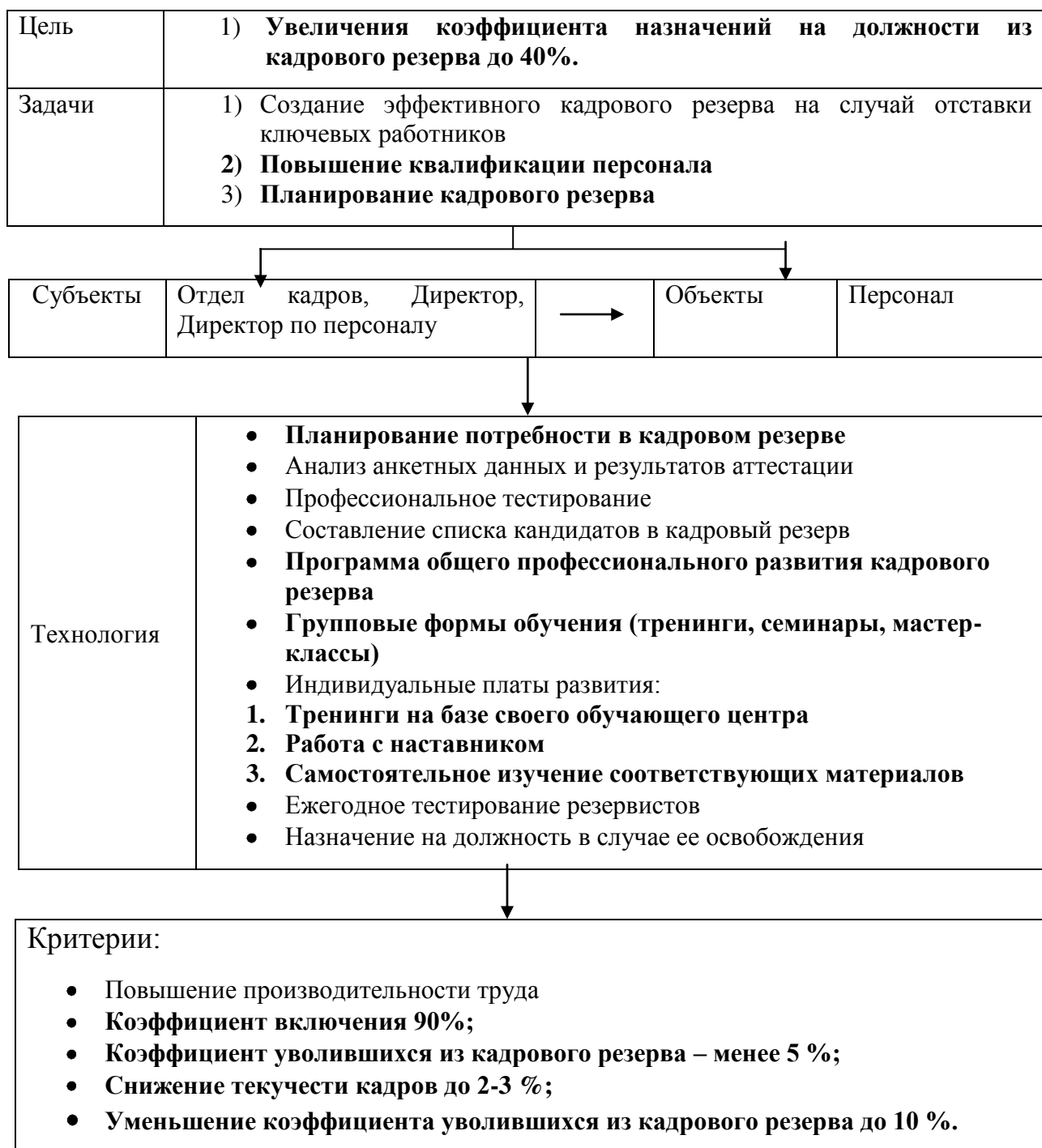


Рисунок 3.3 – Усовершенствованная система управления кадровым резервом ЦСС ОАО «РЖД»

Усовершенствованная система формирования кадрового резерва в ЦСС ОАО «РЖД» предполагает расширение списка должностей, для которых будет

формироваться кадровый резерв, а также расширение численности кадрового резерва.

Главной целью является увеличение коэффициента назначений на должности из кадрового резерва до 40%. Ее реализация возможна с помощью создания отдела по развитию персонала, а также улучшения системы управления кадровым резервом.

Согласно SMART системе цель должна соответствовать пяти критериям:

- Specific (конкретность) - это формулировка цели: «снижение затрат на подбор и адаптацию новых сотрудников»;

- Measurable (измеримость) - сокращение затрат на подбор и адаптацию новых сотрудников на 80%, уменьшение текучести кадров до 2-3%;

- Attainable (достижимость) - данная цель достижима за счет формирования кадрового резерва, чистой прибыли компании достаточно для проведения необходимых мероприятий;

- Relevant (актуальность) - формирование кадрового резерва позволит улучшить производительность труда, а, следовательно увеличить прибыль организации;

- Time-bound (определенность во времени) - первая стадия проекта должна быть закончена к 29 декабря 2017 года.

Достижение цели формирование кадрового резерва возможно с помощью следующих целей:

- утверждения положения о кадровом резерве;

- составления программы отбора в кадровый резерв;

- разработка программы профессионального развития кадрового резерва.

Рассмотрим структуру программы профессионального развития кадрового резерва ЦСС ОАО «РЖД».

1. Разработка общей программы развития кадрового резерва. Целью создания является развитие управленческих компетенций резервистов, применимых для всех целевых должностей.

Составляются общие для всех резервистов программы управленческой подготовки, которая включает в себя групповые формы обучения (тренинги, семинары, мастер-классы), направленные на развитие универсальных компетенций, важных на любой управленческой должности в организации.

Обучающие модули в программе развития кадрового резерва:

- Развитие базовых навыков управления: функции руководителя (планирование, организация, контроль, делегирование); навыки принятия управленческих решений; мотивация подчиненных и др.;
- Развитие управленческого мышления: навыки системного мышления; креативное мышление и др.;
- Личная эффективность менеджера: навыки эффективной коммуникации; навыки работы в команде; лидерство и др.

Программа общей подготовки рассчитана на 1 год и реализуется в рамках организации (силами внутренних тренеров), а также с привлечением внешних тренинговых компаний.

2. Разработка индивидуальной программы подготовки для каждого резервиста (индивидуальный план развития). Цель: обеспечить подготовку резервиста под требования целевой должности с учетом его индивидуальных особенностей, сильных и слабых сторон.

Основные методы развития:

- развитие на рабочем месте - получение нового опыта без отрыва от основной производственной деятельности;
- развивающие поручения - решение рабочих задач, направленных на развитие менеджерских компетенций сотрудника;
- участие в развивающих проектах - формирование проектных групп из числа резервистов и других сотрудников для достижения производственных целей и развития управленческого потенциала резервистов;
- временные замещения - получение нового управленческого опыта при временном исполнении резервистом обязанностей вышестоящего руководителя;
- обучение на опыте других (работа с наставником) – получение необходимого опыта от более опытного коллеги или руководителя в совместной работе и др.

3. Закрепление за каждым резервистом наставника из числа более опытных коллег. Задача, которую необходимо решить на данном этапе - это создать эффективную систему мотивации самих наставников на выполнение своих функций.

Положительный эффект от работы с кадровым резервом может быть достигнут только в том случае, если создание резерва является составной частью целостной системы работы с персоналом компании.

Для получения полной картины текущего состояния работы с кадровым резервом необходимо предусмотреть систему отчетности для ответственных должностных лиц. Необходимо составить перечень должностей, подлежащих резервированию, и определяется конкретное количество «резервистов» для каждой должности. Оба эти локальных нормативных акта должны быть подготовлены новым отделом по развитию персоналом ЦСС ОАО «РЖД» и утверждены генеральным директором.

Помимо названных документов следует разработать и утвердить формы отчетности, установить периодичность сдачи отчетов, а также определить круг лиц, ответственных за их составление. В этом же блоке работ разрабатывается форма списка кадрового резерва, план профессиональной подготовки и развития резервистов, отчет о продвижении по служебной лестнице сотрудников состоящих в резерве (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Формы отчетности о работе с кадровым резервом в ЦСС ОАО «РЖД»

Наименование документа	Периодичность сдачи	Ответственный за составление
Перечень должностей, подлежащих резервированию	2 раза в год	Директор по персоналу
Форма списка кадрового резерва	–	Менеджер отдела кадров
Индивидуальный план подготовки	1 раз в год	Наставник резервиста (начальники отделов)
Отчет о продвижении по служебной лестнице	1 раз в год	Специалисты отдела по развитию персонала
Индивидуальный план работы на период адаптации	1 раз при назначении	Менеджер отдела по развитию персонала



Рассмотрим движущие силы перемен, влияющие на проект с помощью анализа поля сил К. Левина.

Движущие силы проекта:

1. Понимание необходимости перемен. ЦСС ОАО «РЖД» стабильно развивается.
2. Высокая текучесть кадров в кадровом резерве.
3. Проведенный анализ действующей системы управления кадровым резервом показал ее неэффективность. Кадровому резерву уделяется недостаточно внимания.

Сдерживающие силы проекта:

1. Устоявшиеся штампы и шаблоны поведения в работе. В ЦСС ОАО «РЖД» применяются традиционные методы ведения бизнеса, нет стремления к внедрению новых разработок по управлению персоналом и работе с кадровым резервом в частности.
2. Снижение продуктивности во время преобразований и обучения.
3. Высокие затраты на реализацию проекта.

Анализ поля сил К. Левина для ЦСС ОАО «РЖД» представлен на рисунке 3.5.

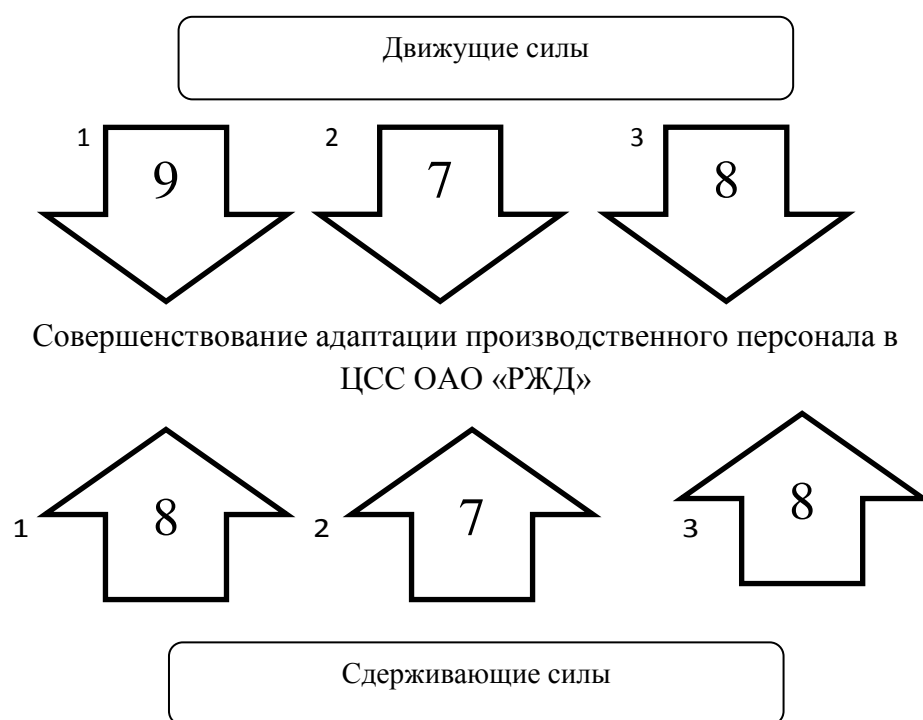


Рисунок 3.5 – Анализ поля сил Левина системы управления кадровым резервом в ЦСС ОАО «РЖД»

По итогам проведенного анализа поля сил можно судить о том, что движущие силы проекта превосходят сдерживающие. Применяв анализ поля сил Курта Левина на ЦСС ОАО «РЖД» можно сделать вывод о том, что в реализации данного проекта преобладают движущие силы. Это говорит о том, что проект актуален на данный момент и его реализация имеет место быть в данной организации.

Процессы принятия решений в управлении проектами происходят, как правило, в условиях наличия той или иной меры неопределенности, определяемой следующими факторами:

- неполным знанием всех параметров, обстоятельств, ситуации для выбора оптимального решения, а также невозможностью адекватного и точного учета всей даже доступной информации и наличием вероятностных характеристик по-ведению среды;
- наличием фактора случайности;
- наличием субъективных факторов противодействия.

Неопределённость возникает при возможности появления неблагоприятных событий по ходу выполнения проекта, что является риском проекта. Проведем анализ рисков проекта (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Оценки риска

Критерий	Оценка
Вероятность наступления риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очень высокие – 0,9;</li> <li>• Высокие – 0,7;</li> <li>• Средние – 0,5;</li> <li>• Низкие – 0,3;</li> <li>• Очень низкие – 0,1</li> </ul>
Степень влияния	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очень высокая – 0,9;</li> <li>• Высокая – 0,7;</li> <li>• Средняя – 0,5;</li> <li>• Низкая – 0,3;</li> <li>• Очень низкая – 0,1</li> </ul>

На основании таблицы, где представлена шкала оценки вероятности наступления риска и степень его влияния на реализацию проекта оценим риски проекта по управлению кадровым резервом (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Риски проекта по управлению кадровым резервом

№	Риск	Описание	Вероятность наступления	Степень влияния	Коэффициент влияния
1.	Несоблюдение сроков проекта	Время, отведенное, на выполнение этапов проекта может быть не соблюдено, что приведет к увеличению затрат на проект	0,5	0,5	0,25
2.	Появление непредусмотренных дополнительных затрат	Данный проект вносит значительные изменения в систему формирования кадрового резерва, возможны дополнительные статьи затрат, увеличивающие стоимость проекта.	0,3	0,5	0,15
3.	Ошибка в разработке проекта	Человеческий фактор играет существенную роль в реализации проекта. Возможны погрешности в расчетах и анализах.	0,3	0,5	0,15
4.	Отсутствие понимания проекта персоналом	При неправильном донесении до персонала информации о необходимости реализации данного проекта, и результатов реализации, то персонал неправильно поймет необходимость проведения данного проекта.	0,5	0,7	0,35
5.	Соппротивление со стороны руководителей подразделений и других сотрудников	Изменения, проводимые в организации чаще всего воспринимают негативно, так как связаны с неизвестностью и нестабильностью.	0,7	0,7	0,49

На основании таблицы, где представлены все возможные риски проекта, построим карту рисков (табл. 3.4), она послужит инструментом реализации стратегии и поможет спрогнозировать вероятные проблемы реализации проекта с целью их мониторинга и контроля.

Таблица 3.4 – Карта рисков проекта

Вероятность	Степень влияния				
	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1
0,9	0,81	0,63	0,45	0,27	0,09
0,7	0,63	0,49 (R5)	0,35	0,21	0,07
0,5	0,45	0,35 (R4)	0,25 (R1)	0,15	0,05
0,3	0,27	0,21	0,15 (R2, R3)	0,09	0,03
0,1	0,09	0,07	0,05	0,03	0,01

Исходя из данных карты рисков проекта, можно сделать вывод, что наиболее опасным риском является сопротивление со стороны руководителей подразделений и других сотрудников.

Рассмотрим мероприятия по управлению рисками проекта.

R1: С целью минимизации риска следует обратить внимание на разработку подробного плана мероприятий, в котором будут обозначены сроки, ответственные лица и предполагаемый результат. Непрерывный контроль за исполнением мероприятий даст возможность наилучшим образом управлять сроками проекта.

R2: Для того, чтобы минимизировать риск появления дополнительных расходов, следует изначально выделить резервные средства на дополнительные нужды и изначально установить сумму, за пределы которой в рамках данного проекта нельзя будет выходить.

R3: Непрерывный контроль и оценка эффективности проекта на всех его этапах, а также своевременная корректировка поможет снизить риск ошибок при разработке проекта и сэкономить средства на его реализацию.

R4: Для того, чтобы персонал правильно понял суть проекта необходимо уже на начальном уровне донести до него цели, ожидаемые результаты и преимущества реализации данного проекта.

R5: Для того чтобы минимизировать данный риск, необходимо предоставить достоверную информацию сотрудникам, так же следует объяснить и продемонстрировать сотрудникам, что новая система управления кадровым резервом дает много преимуществ и все зависит от их личной эффективности.

Так же в процессе перемен с персонала будет собираться обратная связь, и проводиться корректировка. Существенное значение имеют личные качества каждого кандидата.

На основе вышесказанного представим план мероприятий по совершенствованию системы формирования кадрового резерва в ЦСС ОАО «РЖД» (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – План мероприятий

Наименование мероприятия	Срок	Длительность	Результат	Ответственность
1	2	3	4	5
I Основные мероприятия				
1. Анализ экономических показателей стратегических целей компании	01.09.18 07.09.18	5	Оценка основных технико-экономических показателей, выявление нежелательных отклонений по сравнению с прошлыми периодами	Сотрудник планово-экономического отдела
2. Анализ внешней и внутренней среды	08.09.18 14.09.18	5	Анализ факторов влияющих на организацию	Сотрудник планово-экономического отдела

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4	5
3. Поиск кандидатов в новый отдел по развитию персонала (из обучающего центра и внешних источников)	15.09.18 22.09.18	5	Создание отдела по развитию персонала	Отдел кадров
4. Рассмотрение кандидатов в отдел по развитию персонала, их оценка и включение в отдел.	23.09.18 24.09.18	2	Формирование отдела по развитию персонала	Отдел кадров
5. Разработка форм отчетности о работе с кадровым резервом	25.09.18 27.09.18	3	Документы из таблицы 3.2	Отдел кадров, Руководитель ЦСС
6. Проведение кадрового аудита	27.09.18 07.10.18	7	Выявление должностей, подлежащих резервированию	Отдел по развитию персонала
7. Подведение итогов кадрового аудита и анализа внутренней и внешней среды	08.10.18 09.10.18	2	Сопоставление проведенных анализов и выбор проблемной области	Отдел кадров, Сотрудник планово-экономического отдела
8. Анализ системы управления кадровым резервом в компании	10.10.18 17.10.18	5	Выявление проблемы в данной подсистеме УП	Отдел по развитию персонала
9. Планирование потребности в кадровом резерве	18.10.18 19.10.18	2	Конкретное количество «резервистов» для каждой должности	Отдел по развитию персонала
10. Анализ анкетных данных	20.10.18 22.10.18	3	Выявление возможных кандидатов	Отдел кадров
11. Проведение аттестации и анализ ее результатов	25.10.18 01.11.18	5	Предварительный список резервистов	Отдел кадров и отдел по развитию персонала

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4	5
12. Оглашение результатов оценки, получение обратной связи	02.11.18 03.11.18	2	Получение обратной связи	Отдел по развитию персонала
13. Формирование общей базы данных резервистов	03.11.18 05.11.18	3	Формирование электронной базы данных	Отдел по развитию персонала
- Проведение тренинга по общему менеджменту	1 раз в месяц в течение года	2	Развитие базовых навыков управления	Тренинговый центр «Источник жизни»
- Мастер-классы	1 раз в месяц в течение года	3	Развитие навыков принятия управленческих решений; мотивация подчиненных	Приглашенные профессионалы - управленцы
- Проведение тренинга по развитию управленческого мышления	1 раз в месяц в течение года	3	Развитие навыков системного мышления; креативного мышления и др	Тренинговый центр «Источник жизни»
- Тренинг «Личная эффективность»	1 раз в месяц в течение года	2	Освоение инструментов повышения личной эффективности	Центр консалтинга ООО «Паритет – Профит»
14. Разработка индивидуальных планов развития резервистов	08.11.18 22.11.18	10	Индивидуальный план развития	Отдел по развитию персонала
15. Ежегодное тестирование резервистов	23.11.18 28.11.18	5	Оценка готовности вступления в должность	Отдел по развитию персонала
II Дополнительные мероприятия				
16. Приобретение программного продукта «EStaff Рекрутер» системы WebTutor	28.11.18 01.12.18	3	Автоматизация подбора персонала	Отдел по развитию персонала

1	2	3	4	5
17. Редактор электронных курсов CourseLab	28.11.18 01.12.18	3	Автоматизация обучения персонала	Отдел по развитию персонала
18. Приобретение учебных пособий для индивидуального развития резервистов	28.11.18 01.12.18	3	Самосовершенствование резервистов	Отдел по развитию персонала

Вывод: правильная организация работы с кадровым резервом является индикатором компетентности управленческой вертикали, а также залогом эффективности функционирования ЦСС ОАО «РЖД» в целом. Осознание реальной возможности продвижения по служебной лестнице внутри организации стимулирует заинтересованность работников в повышении личной компетентности (дополнительная мотивация труда), повышает уровень лояльности персонала и тем самым связывает представление людей о перспективах своей будущей карьеры с нынешним работодателем.

Разработка программы профессионального развития кадрового резерва позволит эффективно организовать работу с кадрами, определить ответственность за исполнение программы и необходимые нормативные акты.

### 3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования процесса управления кадровым резервом в ЦСС ОАО «РЖД»

Рассчитаем стоимость каждого предложенного в предыдущем параграфе мероприятия и сформируем бюджет проекта. В первую очередь рассчитаем инвестиционные затраты, они представляют собой совокупные расходы, которые связаны с реализацией бизнес-проектов. Их виды и состав варьируется в зависимости от конкретного проекта. Расчет стоимости инвестиционных затрат представлен в таблице 3.6.



Таблица 3.6 – Инвестиционные затраты проекта

Мероприятие	Состав затрат	Сумма, руб.
Проведение тренинга по общему менеджменту	Стоимость проведения одного тренинга 6500 руб. За год проводится 12 тренингов: $6500 \times 12 = 78000$ руб. (стоимость проведения одного тренинга соответствует цене по прейскуранту тренингового центра «Источник жизни»)	78000
Мастер-классы	Стоимость одного мастер-класса 14500 руб. За год проводится 12 мастер-классов: $14500 \times 12 = 174000$ руб. (стоимость проведения одного мастер класса взята исходя из среднерыночных цен, выявленных после их мониторинга)	174000
Проведение тренинга по развитию управленческого мышления	Стоимость проведения одного тренинга 7200 руб. За год проводится 12 тренингов: $7200 \times 12 = 86400$ руб. (стоимость проведения одного тренинга соответствует цене по прейскуранту тренингового центра «Источник жизни»)	86400
Тренинг «Личная эффективность»	Стоимость проведения одного тренинга 8500 руб. За год проводится 12 тренингов: $8500 \times 12 = 102000$ руб. (стоимость проведения одного тренинга согласована с менеджером центра консалтинга ООО «Паритет – Профит» и руководителя отдела по управлению персоналом ЦСС ОАО «РЖД»).	102000
Приобретение программного продукта «E-Staff Рекрутер» системы WebTutor	Стоимость лицензии на одно рабочее место 7000 руб., а на дополнительное место - 4500 руб. Цена продукта равна: $7000 + 4500 = 11500$ руб. (приведенные цены соответствуют ценам с официального сайта компании E-Staff).	11500
Редактор электронных курсов CourseLab	Стоимость 2 программных ключей для доступа к инструменту по созданию интересных курсов 55500 руб. (приведенная цена соответствует цене с официального сайта компании CourseLab, стоимость одного ключа равна 28500 руб.).	55500
Приобретение учебных пособий для индивидуального развития резервистов	Зайцев М. Методы оптимизации управления для менеджеров. Компьютерно-ориентированный подход - 1299 руб.. Питер Друкер. Эффективный руководитель - 1104 руб. Филлип Хансейкерю Искусство управления людьми - 1075 руб. (приведенные цены соответствуют розничным ценам в магазине «Книжный магазин», расположенный по адресу г. Челябинск ул. Кирова д.10).	3478
Итого инвестиционные затраты		510878

Бюджет инвестиционных затрат по проекту совершенствования управления кадровым резервом в ЦСС ОАО «РЖД» по месяцам приведен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Бюджет инвестиционных затрат по проекту совершенствования  
управления кадровым резервом в ЦСС ОАО «РЖД»

№ / месяц	11.18	12.18	01.19	02.19	03.19	04.19	05.19	06.19	07.19	08.19	09.19	10.19	11.19	Итого, руб.:
1. Проведение тренинга по общему менеджменту		7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	78000
2. Мастер-классы		14500	14500	14500	14500	14500	14500	14500	14500	14500	14500	14500	14500	174000
3. Проведение тренинга по развитию управленческого мышления		7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	86400
4. Тренинг «Личная эффективность»		8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	8500	102000
5. Приобретение программного продукта «E-Staff Рекрутер» системы WebTutor	11500													11500
6. Редактор электронных курсов CourseLab	55500													55500
7. Приобретение учебных пособий для индивидуального развития резервистов	3478													3478
Итого, руб.:	70478	36700	36700	36700	36700	36700	36700	36700	36700	36700	36700	36700	36700	510878

По данным таблицы 3.7 видно, что наибольшие инвестиционные расходы приходится на ноябрь 2018 года (это покупка программного обеспечения для автоматизации некоторых кадровых технологий и покупка учебных пособий для индивидуального развития персонала, зачисленного в кадровый резерв), а далее инвестиционные расходы связаны лишь с проведением тренингов и мастер-классов, поэтому их сумма по месяцам одинакова.

Расчет стоимости эксплуатационных затрат представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Эксплуатационные затраты проекта

Мероприятие	Состав затрат	Сумма, руб
1	2	3
Анализ экономических показателей стратегических целей компании	Оплата сотруднику планово-экономического отдела за 5 дней работы: $1560 \times 5 = 7800$ руб. С учетом 13 % = 8814 руб.	8814
Анализ внешней и внутренней среды	Оплата сотруднику планово-экономического отдела за 5 дней работы: $1560 \times 5 = 7800$ руб. С учетом 13 % = 8814 руб.	8814
Поиск кандидатов в новый отдел по развитию персонала	Оплата менеджеру по подбору персонала за 5 дней работы: $1750 \times 5 = 8750$ руб. С учетом 13% = 9888 руб.	9888
Рассмотрение кандидатов в отдел по развитию персонала, их оценка и включение в отдел	Оплата менеджеру по подбору персонала за 2 дня работы: $1750 \times 2 = 3500$ руб. С учетом 13% = 3955 руб.	3955
Разработка форм отчетности о работе с кадровым резервом	Оплата менеджеру по развитию за 3 дня работы: $1020 \times 3 = 3060$ руб. С учетом 13 % = 3458 руб.	3458
Проведение кадрового аудита	Оплата менеджер проекта за 7 дней работы: $1550 \times 6 = 10850$ руб. С учетом 13 % = 21261 руб.	21261
Подведение итогов кадрового аудита и анализа внутренней и внешней среды	Оплата сотруднику планово-экономического отдела за 2 дня работы: $1560 \times 2 = 3120$ , оплата менеджеру по развитию за 5 дней работы: $1020 \times 2 = 2040$ руб. Итого с учетом 13% = 5831 руб.	5831

1	2	3
Анализ системы управления кадровым резервом в компании	Оплата менеджеру по развитию за 5 дней работы: 1020 x 5 = 5100 руб. С учетом 13% = 5763 руб.	5763
Планирование потребности в кадровом резерве	Оплата менеджеру по развитию за 2 дня работы: 1020 x 2 = 2040 руб. С учетом 13% = 2305 руб.	2305
Анализ анкетных данных	Оплата менеджеру по развитию за 3 дня работы: 1020 x 3 = 3060 руб. С учетом 13% = 3458 руб.	3458
Проведение аттестации и анализ ее результатов	Оплата менеджеру проекта за 5 дней работы: 1550 x 5 = 7750 руб. С учетом 13 % = 8758 руб.	8758
Оглашение результатов оценки, получение обратной связи	Оплата менеджеру по развитию за 2 дня работы: 1020 x 2 = 2040 руб. С учетом 13% = 2305 руб.	2305
Формирование общей базы данных резервистов	Оплата менеджеру по развитию за 3 дня работы: 1020 x 3 = 3060 руб. С учетом 13 % = 3458 руб.	3458
Разработка индивидуальных планов развития резервистов	Оплата менеджеру по развитию за 10 дней работы: 1020 x 10 = 10200 руб. С учетом 13% = 11526 руб.	11526
Ежегодное тестирование резервистов	Оплата менеджеру по развитию за 5 дней работы: 1020 x 5 = 5100 руб. С учетом 13 % = 5763 руб.	5763
Премиальные расходы	Премия: - менеджеру по подбору персонала - 15000 руб. - специалисту по кадровому делопроизводству - 18000 руб.; - менеджеру по развитию - 25000 руб.; - менеджеру проекта - 20000 руб.	78000
Расходы на организацию тренингов и мастер-классов	Премия: - менеджеру по подбору персонала - 15000 руб. - специалисту по кадровому делопроизводству - 18000 руб.; - менеджеру по развитию - 25000 руб.; - менеджеру проекта - 20000 руб.	45600
Транспортные расходы	Оплата бензина (годовой расход)	43200
Итого эксплуатационные затраты		272157

При расчете содержания затрат учитывались: НДФЛ 13 % и средние дневные заработные платы указанных категорий работников.

Бюджет эксплуатационных затрат по проекту совершенствования управления кадровым резервом в ЦСС ОАО «РЖД» по месяцам приведен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Бюджет эксплуатационных затрат по проекту совершенствования управления кадровым резервом в ЦСС ОАО «РЖД» по месяцам

№ / месяц	09.19	10.18	11.18	12.18	01. 19	02. 19	03. 19	04. 19	05. 19	06. 19	07. 19	08. 19	09. 19	10. 19	11. 19	Итого, руб.:
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Анализ экономических показателей стратегических целей компании	8814															8814
Анализ внешней и внутренней среды	8814															8814
Поиск кандидатов в новый отдел по развитию персонала	9888															9888
Рассмотрение кандидатов в отдел по развитию персонала, их оценка и включение в отдел	3955															3955
Разработка форм отчетности о работе с кадровым резервом	3458															3458

Продолжение таблицы 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Проведение кадрового аудита	21261															21261
Подведение итогов кадрового аудита и анализа внутренней и внешней среды		5831														5831
Анализ системы управления кадровым резервом в компании		5763														5763
Планирование потребности в кадровом резерве		2305														2305
Анализ анкетных данных		3458														3458
Проведение аттестации и анализ ее результатов		8758														8758
Оглашение результатов оценки, получение обратной связи			2305													2305

Окончание таблицы 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Формирование общей базы данных резервистов			3458													3458
Разработка индивидуальных планов развития резервистов			11526													11526
Ежегодное тестирование резервистов			5763													5763
Премиальные расходы				78000												78000
Расходы на организацию тренингов и мастер-классов				45600												45600
Транспортные расходы				3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	43200
Итого, руб.:	561 90	26115	2665 2	127200	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	272157

Бюджет расходов по проекту совершенствования управления кадровым резервом в ЦСС ОАО «РЖД» по месяцам представлен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Бюджет расходов по проекту совершенствования управления кадровым резервом в ЦСС ОАО «РЖД» по месяцам

Месяц реализации	Инвестиционные затраты, руб	Эксплуатационные затраты, руб.	Всего расходов, руб
Сентябрь 2018	-	56190	56190
Октябрь 2018	-	26115	26115
Ноябрь 2018	70478	26652	97130
Декабрь 2018	36700	127200	163900
Январь 2019	36700	3600	44300
Февраль 2019	36700	3600	44300
Март 2019	36700	3600	44300
Апрель 2019	36700	3600	44300
Май 2019	36700	3600	44300
Июнь 2019	36700	3600	44300
Июль 2019	36700	3600	44300
Август 2019	36700	3600	44300
Сентябрь 2019	36700	3600	44300
Октябрь 2019	36700	3600	44300
Ноябрь 2019	36700	3600	44300
Итого	510878	272157	783035

Таким образом, сумма инвестиционных затрат составит 510878 руб., а эксплуатационных - 272157 руб. Общая сумма расходов по проекту 783035 руб.

Реализация проекта совершенствования управления кадровым резервом в ЦСС ОАО «РЖД» позволит:

- снизить текучесть кадров, в том числе руководителей и специалистов;
- увеличить эффективность подготовки кадрового резерва;



- значительно сократить затраты на подбор и найм управленческого персонала;
- повысить производительность труда (дополнительная мотивация при зачислении в кадровый резерв).

Вывод: в данном пункте был проведен расчет инвестиционных и эксплуатационных затрат на реализацию проекта по совершенствованию Управления кадровым резервом в ЦСС ОАО «РЖД». Реализация проекта начинается с сентября 2018 года и заканчивается в ноябре 2019 года. Расходы на реализацию проекта составят 783035 руб. Проект является социально и экономически эффективным и позволит ЦСС ОАО «РЖД» сократить текучесть кадров, повысить производительность труда и сократить затраты на подбор и найм руководящего персонала.

Выводы по 3 главе: в данной главе была проанализирована действующая система управления кадровым резервом в ЦСС ОАО «РЖД», в процессе которого были выявлены следующие недостатки: создание кадрового резерва в организации носит больше формальный характер, систематическая работа с ним не ведется, что подтверждается большой долей резервистов уволившихся из организации. Число должностей, подлежащих резервированию всего 20% от общей численности должностей в организации. За три года было всего десять назначений на должность. Были предложены рекомендации по совершенствованию системы управления кадровым резервом а в ЦСС ОАО «РЖД». Движущие силы проекта является понимание необходимости перемен; низкая производительность труда и высокая текучесть кадров, а также неэффективность действующей системы формирования кадрового резерва. К сдерживающим силам проекта относятся: устоявшиеся штампы и шаблоны поведения в работе; снижение продуктивности во время преобразований и обучения; высокие затраты на реализацию проекта. Были рассчитаны расходы на реализацию предлагаемых мероприятий и рассчитана социально-экономическая эффективность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью дипломного проекта было изучение формирования кадрового резерва в организации. В работе были решены все поставленные задачи. Рассмотреть теоретический аспект формирования кадрового резерва в организации, были выявлены особенности формирования кадрового резерва в ОАО «РЖД», а также проведен анализ зарубежного опыта формирования кадрового резерва.

Управление кадровым резервом в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента. Действительно, когда освобождается какая-либо должность на предприятии необходимо, чтобы ее замещение происходило без временных и финансовых потерь, то есть «чем быстрее – тем лучше».

К сожалению, важность мероприятий по формированию кадрового резерва в нашей стране недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют работоспособной системы кадрового резерва.

Также анализ подтверждает имеющуюся у ЦСС ОАО «РЖД» миссию, стратегию и разработанные принципы.

Наибольшую прибыль организации приносят грузовые и пассажирские железнодорожные перевозки.

ОАО ЦСС «РЖД» обладает многими конкурентными преимуществами в сфере менеджмента, финансов, технологий, работы с персоналом. В динамике за последние 3 года наблюдается незначительный прирост в численности.

Обращаясь к выводам по кадровому аудиту, мы можем предположить, что данные проблемы затрагивают вопросы не заинтересованности в работе в связи с отсутствием перспектив и недостаточный уровень заработной платы.

Были предложены рекомендации по совершенствованию системы управления кадровым резервом в ЦСС ОАО «РЖД» (создание отдела по развитию персонала, расширение списка должностей, подлежащих резервированию, улучшение

методике обучения резервистов и работы с ними). Были рассчитаны расходы на реализацию предлагаемых мероприятий.

Таким образом, решены все поставленные задачи, а, следовательно, достигнута цель дипломного проекта.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ассесоров, П.С. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача / П.С. Ассесоров, Е.Н. Картушина // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – №5(51). – С. 31–34.
2. Бабосов, Е.М. Управление персоналом : учебное пособие / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович. – М.: ТетраСистемс, 2012. – 288 с.
3. Балашов, А.И. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
4. Бедененко, А. Кадровый резерв: правила эффективности // Генеральный директор. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3970-kadrovyu-rezerv>
5. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : Учебное пособие / Н.П.Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройтгт. – Мн.: Интерпрессервис, 2010. – 352 с.
6. Бисакаева, М.А. Проблемы управления формированием и развитием кадрового резерва / М.А. Бисакаева // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2013. – №23. – С. 108–113.
7. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2010. – 256 с.
8. Ботвинник, С.Л. Практика формирования кадрового резерва организации / С.Л. Ботвинник // Бизнес в законе. – 2012. – №2. – С. 254–257.
9. Вайсбурд, В. А. Экономика труда : учеб. пособие / В. А. Вайсбурд. – М.: Омега–Л, 2012. – 375 с.
10. Васнева, Н.Н. Основы организации труда: Учебное пособие / Н.Н.Васнева, С.А. Васнев. – М.: НИЯУ МИФИ, 2010. – 312 с.
11. Виниченко, М.В. Кадровый резерв руководства / М.В. Виниченко // Проблемный анализ и государственно–управленческое проектирование. – 2014. – №5(37). – С. 16–30.

12. Герчигова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчигова. – 4–е изд. –М.: Юнити, 2012. – 512 с.
13. Добровинский, А.П. Управление персоналом в организации: учебное пособие / А.П. Добровинский. – Томск, 2011. – 416 с.
14. Донской, Д.А. Кадровый резерв как элемент повышения эффективности действующих рабочих мест организации / Д.А. Донской // Фундаментальные исследования. – 2015. – №2–12. – С. 2662–2666.
15. Дорофеев, В.Д. Менеджмент: Учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 440 с.
16. Дуракова, И.Б. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова. – М.:ИНФРА–М, 2013.
17. Екомасов, В.В. Создаем кадровый резерв / В.В. Екомасов // Кадры предприятия. – 2012. – №10.
18. «Живой источник», или работа с кадровым резервом. – © ВКК–Национальный союз кадровиков 2002–2016. –<http://www.kadrovik.ru/modules.php>
19. Жулина, Е.Г. Экономика труда : учеб. пособие / Е.Г. Жулина. – М.:Эксмо, 2010. – 208 с.
20. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом / П.В. Журавлев, С.А. Карташов [и др.]. – М.: Экзамен, 2013. – 576 с.
21. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. –Ростов–н–Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
22. Кибанов, А.Я. Основы управление персоналом : учебник / А.Я.Кибанов. – М.: ИНФРА–М, 2014. – 648 с.
23. Корнюшин, В.Ю. Оценка и аттестация персонала / В.Ю. Корнюшин. –М.: «МИЭМП», 2010. – 120 с.
24. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М.Коротков. – Москва : Юрайт, 2012. – 640 с.

25. Кудашова, Т. Оценка и аттестация персонала / Т. Кудашова // HRMaximum. – 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.hrmaximum.ru/articles/ocenka\\_i\\_attestaciya/914/](http://www.hrmaximum.ru/articles/ocenka_i_attestaciya/914/)
26. Купоров Ю. Ю. Внедрение системы оценки кадрового потенциала / Ю.Ю. Купоров // Экономическая наука и практика: материалы III междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2014 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2014. – С. 133–139.
27. Македошин, А.А. Организация труда персонала: учеб. пособие / А.А. Македошин, Э.Б. Молодькова, С.А. Перешивкин, О.А. Попазова. – СПб. : Изд-во: СПбГУЭФ, 2011. – 188 с.
28. Медведев, А.А. Управление кадровым резервом организации: феноменологический аспект / А.А. Медведев // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2011. – №12. – С. 205–2012.
29. Остапенко, Ю. М. Экономика труда : учеб. пособие / Ю. М. Остапенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 271 с.
30. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учебно-методическое пособие / В.П. Пашуто. – М.: КНОРУС, 2013. – 320 с.
31. Разработка программы формирования кадрового резерва (на примере отдела продаж) / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid>
32. Рофе, А.И. Экономика труда : учебник / А.И. Рофе. – М.: КНОРУС, 2010. – 400 с.
33. Старобинский, Э. Е. Как управлять персоналом / Э. Е. Старобинский. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010.
34. Толстякова, М.В. Управление знаниями: кадровый резерв организации. Проблемы развития кадрового резерва в России / М.В. Толстякова // Креативная экономика. – №11(71). – 2012. – С. 16–20.
35. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие. – 5-е изд. – М., 2013. – 272 с.

36. Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197–ФЗ (действующая редакция от 30.12.2015). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/tkrf/>

37. Федеральный закон от 28.12.2009 № 381–ФЗ (ред. от 31.12.2014) № Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации № (с изм. и доп., вступ. в силу с 09.01.2015).

38. Управление кадровым резервом // Директор по персоналу. – 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/65745-qqq>

39. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: Высшая школа, 2011. – 400 с.

40. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно–практическое пособие / С.В. Шекшня. – 5–е изд, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2012. – 368 с.

41. Экономика труда : учебник / под ред. проф. Ю.П. Кокина, П.Э. Шлендера. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2010. – 686 с.