

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт Уральский гуманитарный
Кафедра управления персоналом и психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой _____
(подпись)

Ю.А. Токарева

«_____» _____ 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА
НА ПРИМЕРЕ ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ЕКАТЕРИНБУРГ»**

Научный руководитель: Доцент, к.п.н.

Е.О. Гаспарович

Нормоконтролер: зав.(метод.) кабинетом

Д.А. Конева

Студент группы УГИЗМ-392805

Е.С. Иванова

Екатеринбург
2022 г.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт Уральский гуманитарный
Кафедра управления персоналом и психологии
Направление подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»
Образовательная программа: Технологии в управлении персоналом

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой _____
«____» _____ 202__ г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

студента _____ группы УГИЗМ-392805
(фамилия, имя, отчество)

1. Тема выпускной квалификационной работы СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА ПРИМЕРЕ ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ЕКАТЕРИНБУРГ»

Утверждена распоряжением по институту от «____» _____ 202__ г. № ____

2. Руководитель _____
(Ф.И.О., должность, ученое звание, ученая степень)

3. Исходные данные к работе _____

4. Перечень демонстрационных материалов _____

5. Календарный план

№ п/п	Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
1.	<i>1 раздел (глава)</i>	до _____ 202__ г.	
2.	<i>2 раздел (глава)</i>	до _____ 202__ г.	
3.	<i>ВКР в целом</i>	до _____ 202__ г.	

Руководитель _____
(подпись)

Ф.И.О.

Задание принял к исполнению _____
дата

(подпись)

6. Выпускная квалификационная работа закончена «____» _____ 202__ г.
считаю возможным допустить _____ к защите
выпускной квалификационной работы закончена в Государственной экзаменационной
комиссии.

Руководитель _____
(подпись)

Ф.И.О.

7. Допустить _____ к защите магистерской диссертации в Государственной экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры №___ от «___» _____ 202__ г.).

Зав. кафедрой _____
(подпись)

_____ Ф.И.О.

РЕФЕРАТ

На выпускную квалификационную работу: «Совершенствование обучения кадрового резерва на примере ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Данная ВКР выполнена на 83 листах (формат А4, шрифт Times New Roman, кегль 14, интерлиньяж 1.5) без учета приложений.

Количество таблиц – 16 (без учета приложений).

Количество рисунков – 5 (без учета приложений).

Ключевые термины: кадровый резерв, персонал.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех частей, заключения, библиографического списка, приложений.

В теоретической части представлены основные понятия, опыт обучения кадрового резерва, программа совершенствования обучения кадрового резерва на предприятиях газотранспортной отрасли.

В практической части описывается общая характеристика исследуемого предприятия и деятельность службы управления персоналом, проведен анализ использования программы совершенствования обучения кадрового резерва ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург». На основе полученных данных разработаны рекомендации по использованию программы совершенствования обучения кадрового резерва ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

В заключении подведены итоги в соответствии с поставленными задачами.

СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ.....	4
СОДЕРЖАНИЕ	4
ВВЕДЕНИЕ	5
1 Теоретические аспекты изучения обучения кадрового резерва на предприятии газотранспортной отрасли.....	11
1.1 Общее представление о кадровом резерве и обучении кадрового резерва... 11	
1.2 Исследование опыта обучения кадрового резерва на предприятии в газотранспортной отрасли	17
1.3 Программа совершенствования обучения кадрового резерва на предприятиях газотранспортной отрасли	25
2 Практические аспекты совершенствования обучения кадрового резерва ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».....	40
2.1 Характеристика деятельности ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»	40
2.2 Анализ использования программы совершенствования обучения кадрового резерва ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».....	64
3 Практические рекомендации по использованию программы совершенствования обучения кадрового резерва ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	77
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	86

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Получение высоких результатов в деятельности организации гарантировано только в случае, когда персонал обладает необходимыми знаниями, умениями и соответствующим настроем, нужным для их эффективности и результативности.

Эффективное руководство во многом зависит от надлежащей организации работы по подготовке управленческих кадров. Эта работа начинается с формирования кадрового резерва руководителей и предусматривает процедуру отбора работников потенциально способных к руководящей деятельности, которые после соответствующей целенаправленной подготовки могут выдвигаться на руководящие должности. Вместе с тем именно на стадии отбора наиболее часто встречаются случаи формального подхода к этому делу. То есть не проводится углубленное изучение кандидатов, которые включаются в состав резерва, опираясь на научно обоснованные формы и методы оценки личных качеств, претендентов на руководящие должности. Кроме этого, есть потребность в совершенствовании системы профессиональной подготовки руководителей, ведь профессиональное становление, развитие руководителя очень сложный и длительный процесс, который сопровождает человека на протяжении всей его жизни.

В социальном аспекте проблемы формирования кадрового резерва определяются степенью вовлеченности молодежи в управление разных уровней коммерческих предприятий и общественных организаций, что необходимо для эффективного обновления кадрового состава. Кроме того, целенаправленная работа с молодыми специалистами представляет собой качественный задел для создания устойчивой социально-экономической платформы.

В практике управления персоналом предприятия вопрос улучшения обучения персонала решается разными компаниями по-разному и не всегда оптимально. С точки зрения развития управленческой науки важно изучить и систематизировать различные подходы к организации обучения и описать

основные условия их эффективного применения.

Поскольку деятельности любой компании проходит в быстро меняющихся условиях, то умения и знания ее работников также должны быстро меняться и соответствовать текущим потребностям. С этим связана необходимость непрерывного обучения резервистов с применением различных методов обучения.

В современных условиях одно из важнейших направлений совершенствования управления персоналом заключается в работе с кадровым резервом. Каждое предприятие имеет строгую необходимость в построении четкой системы формирования кадрового резерва. Компании растут, расширяются, появляется невероятная потребность в новых кадрах и специалистах, обладающих способностью возглавлять новые отделы и направления. Однако, во многих организациях складываются ситуации, когда специалисты не находят возможности к дальнейшему личному росту и вынуждены покидать свои рабочие места. Именно своевременное выявление и успешная подготовка кадров к работе в различных должностях являются на сегодняшний день важнейшими факторами успеха в конкурентной борьбе.

Современные компании создают особые системы формирования кадровых резервов. Эффективный персонал – важнейшая стратегическая составляющая и главное конкурентное преимущество любой организации. Однако из-за ситуаций на кадровом рынке компании сегодня сталкиваются с острой нехваткой профессионалов и хорошо подготовленных сотрудников. Самый лучший выход - инвестиции в обучение и развитие персонала, развитие кадрового резерва.

Несмотря на высокую научную разработанность темы, учитывая скорость развития экономики, рынка труда, требуются дальнейшие исследования по теме совершенствования обучения кадрового резерва.

Методологической основой послужили работы таких авторов как В.В Аксенова., В.Г. Васильев, О.Л. Чуданова, они рассматривают современные подходы к формированию кадрового резерва, М.В. Виниченко, Е.А.

Комиссарова, Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, А.В. Дейнека, В.А. Дятлов, Б.Л. Еремин, В.В. Травин, К. Б. Фокин, П.Э. Шлендер затрагивают вопросы развития кадрового резерва руководства организаций, в том числе через образовательные процессы. Обучение кадрового резерва рассматривают А.М. Мамаева, О.А. Нихайчук, О.А. Сапегина, А.Я. Кибанов. Методика обучения рассмотрена в работах Ю.В. Андюкаевой, Л.Р. Кондауровой и других.

Наблюдается противоречие между уровнем теоретического построения исследования о важности деятельности кадрового резерва и обучения персонала и отсутствием опыта организации решения этой проблемы в компании газотранспортной отрасли.

Проблема исследования заключается в совершенствовании обучения кадрового резерва в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Объектом исследования является кадровый резерв.

Предметом исследования является обучение кадрового резерва в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Целью исследования является рассмотреть теоретические и практические аспекты совершенствования обучения кадрового резерва ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Гипотеза исследования: совершенствование обучения кадрового резерва в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» будет успешно осуществляться, если:

- разработать и реализовать программу совершенствования обучения кадрового резерва на предприятиях газотранспортной отрасли;

- составить практические рекомендации по использованию программы совершенствования обучения кадрового резерва ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Задачи исследования:

1. Дать общее представление о кадровом резерве и обучении кадрового резерва.

2. Исследовать опыт обучения кадрового резерва ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

3. Анализ персонала и обучение кадрового резерва ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

4. Проанализировать результаты использования программы совершенствования обучения кадрового резерва ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

5. Составить практические рекомендации по использованию программы совершенствования обучения кадрового резерва.

Теоретическая значимость исследования заключается в изучении теоретических аспектов обучения кадров и разработке программы совершенствования обучения кадрового резерва предприятия газотранспортной отрасли.

Практическая значимость исследования заключается в изучении практических аспектов обучения кадров и разработке программы совершенствования обучения кадрового резерва предприятия газотранспортной отрасли, разработке практических рекомендаций по использованию программы совершенствования обучения кадрового резерва.

База исследования: ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

Физический адрес организации: Россия, Свердловская область г. Екатеринбург, ул. Клары Цеткин, д. 14

Индекс: 620075.

Телефон: (+7 343) 359-75-30

Факс: (+7 343) 359-70-41

Электронная почта: ural@ekaterinburg-tr.gazprom.ru

Количество участников исследования- 23 человека, из них: руководителей 10 человек, специалистов 13 человек.

На момент проведения исследования, все участники, кроме одного специалиста, состояли в резерве кадров.

В рамках исследования были разработаны и опубликованы следующие

научные работы:

1. Гаспарович, Е. О. Влияние цифровой экономики на повышение уровня и качества жизни населения / Е. О. Гаспарович, Е. С. Иванова // Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования: материалы III Международной конференции, Екатеринбург, 11–12 ноября 2020 года. – Екатеринбург: Ústav personalistiky, 2020. – С. 42-47.

2. Иванова, Е. С. Современные подходы к совершенствованию системы управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» / Е. С. Иванова // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда : Материалы VII научно-практической конференции, Москва, 14 апреля 2021 года / Редколлегия: Р.А. Ашурбеков [и др.]. – Москва: Государственный университет управления, 2021. – С. 84-89.

3. Гаспарович, Е. О. Актуальные проблемы совершенствования управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» / Е. О. Гаспарович, Е. С. Иванова // Актуальные проблемы социогуманитарного образования : Сборник статей / Научная редакция Т.С. Дороховой, Е.В. Донгаузер. – Екатеринбург: [б.и.], 2021. – С. 365-372.

Методы исследования:

– теоретические:

а) анализ и обобщение научной литературы по теме исследования (поиск и изучение необходимой для исследования темы литературы российских и зарубежных авторов);

б) сравнение (выявление различий в литературе касаясь темы исследования);

в) классификация (распределение процесса исследования темы на этапы);

г) составление (разработка конкретной программы обучения кадрового резерва)

д) синтез (итоговое обобщение, выводы о проделанном исследовании темы).

– практические:

а) анкетирование (психологический вербально-коммуникативный метод, в котором в качестве средства для сбора сведений от респондента используется специально оформленный список вопросов - анкета);

Анкетирование для выявления потребности в проведении обучения кадрового резерва.

- анкетирование по методике Ф. Херцберга «Двухфакторный мотивационный профиль»

- методика К. Кэмерон и Р. Куинн (OCAI) «инструмент оценки корпоративной культуры», основанный на теоретической модели под названием «Построение структуры конкурирующих ценностей».

б) опрос (метод социологического исследования, заключающийся в сборе и получении первичных эмпирических сведений об определённых мнениях, знаниях и социальных фактах, составляющих предмет исследования, путём устного или письменного взаимодействия исследователя (интервьюера) и заданной совокупности опрашиваемых);

в) экспертное интервью (одна из разновидностей глубинного интервью, фокус которого направлен не на личность интервьюируемого, а на его знания, компетенции, профессиональный опыт в определённой сфере деятельности).

Интервью с Генеральным директором ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Анализ документов, связанных с деятельностью предприятия.

Проведен анализ удовлетворенности содержанием действующей программы обучения кадрового резерва

- анализ SNW, который считается наиболее подходящим для анализа стратегии внутренней среды компании, так как его можно использовать для выявления ее сильных и слабых сторон.

Структура магистерской диссертации состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 78 источников, 8 приложений.

1 Теоретические аспекты изучения обучения кадрового резерва на предприятии газотранспортной отрасли

1.1 Общее представление о кадровом резерве и обучении кадрового резерва

Различные авторы дают разные определения понятия «кадровый резерв». К примеру, М. Армстронг определяет кадровый резерв как «целенаправленный отбор кандидатов с помощью различных инструментов оценки для замещения освободившихся должностей в будущем»[5]. Более распространенным в России является следующее определение А.Я. Кибанова: «Кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации» [31].

Кроме того, в кадровый резерв входят сотрудники, которые имеют особую ценность благодаря наличию высокого потенциала компании, а также способности и возможности передавать опыт, знания и навыки другим сотрудникам.

Существует также следующее определение А.П. Егоршина, согласно которому кадровый резерв - это часть персонала, проходящего обучение, чтобы занять место рабочих и специалистов высокой квалификации.

Стоит сказать, что термин «кадровый резерв» более свойственен российской литературе. В зарубежных же источниках данный термин авторами практически не применяется.

Обучение кадрового резерва – устоявшееся понятие в науке и практике обучения персонала и неотъемлемая часть обучения персонала.

Цели обучения кадрового резерва:

1. Обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ компании в области человеческого капитала;
2. Формирование оптимальной структуры кадрового резерва, способной

обеспечить достижение стратегических целей компании[53].

Стратегии обучения кадрового резерва различных категорий имеют существенные отличия. Сегодняшняя ситуация на рынке труда отражает глобальные направления развития бизнеса.

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 [13].

Корректировка кадрового резерва в соответствии с профессиональными стандартами, утвержденными приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 691-н от 6 октября 2015 года, производится специалистом по управлению персоналом организации [54].

Опишем основные цели создания кадрового резерва на предприятии по М.В Виниченко:

1. Для достижения стратегических целей компании (получение прибыли от основного бизнеса для достижения лидирующих позиций на рынке и формирования положительного имиджа. Наличие кадрового резерва позволяет достичь этих целей в кратчайшие сроки).

2. Повысить уровень готовности сотрудников компании к организационным изменениям. Для повышения уровня готовности сотрудников к изменениям необходимо провести дополнительное обучение персонала смежным специальностям, переориентацию на другие направления активного расширения в зоне ответственности и т.д.

3. Обеспечить преемственность в управлении (передать получателю не только местоположение, но и традиции и ценности компании, а также защитить внутреннюю и внешнюю политику организации).

4. Увеличить мотивацию сотрудников компании (возможность продвижения по служебной лестнице является фактором для многих

сотрудников.

5. Улучшить финансовое положение компании (цель эта достигается за счет наличия у персонала их высокой мотивации к труду, непрерывного профессионального обучения, а результатом является высокая производительность труда) [12].

Работа с кадровым резервом организации находится в центре обучения персонала любой организации, так как оно направлено на решение таких задач как: снижение рисков, связанных с уходом сотрудника из организации, максимального участия персонала в работе организации, необходимость формирования кадрового резерва сотрудников, занимающих руководящие должности длительное время.

А. Е. Лукьяненко, В. И. Лукьяненко, А. В. Новиков типы кадрового резерва по следующим параметрам (рисунок 1):

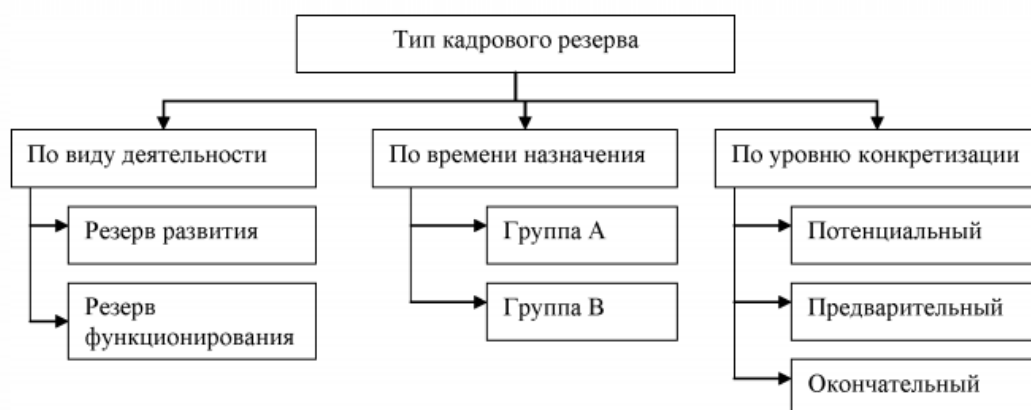


Рисунок 1 – Типы кадрового резерва

1. По виду деятельности выделяют:

– резерв развития – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры - профессиональную либо руководящую карьеру;

– резерв функционирования – группа специалистов в руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

2. По времени назначения:

– группа А – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

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

3. В зависимости от степени спецификации и объема запроса:

- потенциальные специалисты по управлению резервом, которые отвечают основным требованиям к уровню образования, в частности возрасту, или могут соответствовать им в будущем. Это команда перспективных сотрудников организации;

- предварительный резерв – узкий слой из предыдущей записи, состав которого определяется путем сравнения отзывов об управляемых качествах кандидата;

- последний резерв, в который входят лучшие сотрудники, отвечающие всем критериям отбора. Здесь определяется только как комплексная оценка качеств кандидата и результатов его деятельности [39].

Кадровые резервы могут быть как в организации, так и не в организации.

В первом случае кадровые резервы имеют положительную и подготовленную часть сотрудников организации, способных занимать более высокие должности, а также часть персонала проходит обучение для захвата более высококвалифицированной работы.

Кадровые резервы - это набор кандидатов на вакантную должность, которые не являются сотрудниками организации, но участвуют в проектах компании, учебные заведения сотрудничают с такими людьми в качестве потенциальных сотрудников, поэтому это представляет интерес для их знаний, их способностей.

В организации существует два типа резервов:

1. Резерв для продвижения по службе - это часть персонала, каждый из представленных в нем заслуживает того, чтобы его перевели на более

высокие должности по профессиональной лестнице.

2. Резерв руководителя - это официальный отбор сотрудников, обладающих знаниями, навыками и способностями, достаточными для того, чтобы в будущем занимать руководящие должности.

При формировании резерва необходимо знать точные квалификационные требования к должности, на которую специалист должен быть зачислен в резерв, учитывать, какие специальные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае, чтобы гарантировать, что руководство будет очень профессиональным.

Работа по созданию и поддержанию нормального функционирования кадрового резерва – комплексная, и должна начинаться с момента образования организации.

На рисунке 2 представлена взаимосвязь процессов в управлении персоналом, на котором видно, какое место в этой системе занимает работа с кадровым резервом.



Рисунок 2 – Взаимосвязь подпроцессов системы управления персоналом

По мнению В.М Масловой [42] показанные взаимосвязи дают точное понимание того, что между работой с кадровым резервом и обучением персонала существует тесная и прямая связь.

Как видно из таблицы, обучение является одним из этапов подготовки кадрового резерва и инструментом его развития. Рассмотрим далее этот аспект более подробно, так как именно он раскрывает потенциал обучения как средства совершенствования управлением кадровым резервом.

Согласно подходу А.Я. Кибанова и М.И. Магуры организация процесса обучения кадрового резерва состоит из следующих этапов:

1. Постановка целей обучения.
2. Определение потребности в обучении
3. Определение содержания, форм, методов обучения и необходимых ресурсов
4. Выбор или подготовка преподавателей мероприятий, инструкторов, тренеров, наставников, методистов
5. Проведение комплекса подготовительных мероприятий
6. Проведение обучения
7. Оценка эффективности обучения кадров [40].

Для каждого из резервистов формируется программа обучения, которая включает общие и индивидуальные разделы [33]:

1. Общие связаны с развитием общепрофессиональных, управленческих компетенций.
2. Индивидуальные направлены на закрытие индивидуальных потребностей, которые были определены на этапе психодиагностики.

Чтобы работа с резервом была эффективной, она должна основываться на следующих принципах:

1. Кадровый резерв должен быть актуальным, то есть необходимость смены ролей должна быть реальной.
2. Кандидат должен соответствовать роли и типу резерва.
3. Кандидат должен быть перспективным (нужно исключить привилегии и защиты).

Для анализа эффективности работы с персоналом предприятия используются следующие количественные и качественные показатели:

1. Резервная ликвидность.
2. Средний срок пребывания в резерве.
3. Качество подготовки к новой роли.
4. Период адаптации в новой роли.
5. Продолжительность и эффективность работы в новой роли.

Итак, формирование кадрового резерва является одним из приоритетных направлений в деятельности руководства и кадровых служб.

Дано определение концепции кадрового резерва, характеризующей основные цели и задачи его создания. Рассматривается классификация кадрового резерва, а также описан процесс его формирования в организации.

Обучение как средства повышения эффективности управления кадрами резерва довольно высок. Обучение в этом контексте помогает не только подготовить резервистов к желаемому уровню, но и сразу включить их в процесс деятельности организации.

Следует отметить, что, будучи одним из этапов подготовки кадрового резерва, обучение зависит от циклов. То есть обучение резервистов повторяется циклически до достижения поставленных целей, с отличием по внутреннему содержанию и методам обучения. Поэтому достижение или замена определенных целей повлияет на изменение плана развития личности, что приведет к выбору методов и форм обучения [7].

Так, можно сказать, что обучение участников кадрового резерва - это новый этап его подготовки, а от правильно выбранных методов обучения будет зависеть его эффективность и скорость достижения цели работы.

1.2 Исследование опыта обучения кадрового резерва на предприятии в газотранспортной отрасли

Работа по обучению кадрового резерва на предприятии в газотранспортной отрасли носит целенаправленный, системный и плановый характер. Эта работа призвана обеспечить качественную и интенсивную

подготовку каждого эксперта к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне.

Анализ литературы по вопросу использования обучения как основного инструмента и этапа подготовки кадрового резерва показывает, что обучение персонала является неотъемлемой частью подготовки кадрового резерва, а также основным средством повышения эффективности управления кадровым резервом.

Согласно А.Я Кибанову обучение - целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п [32].

Обучение проводится по заказу компании, поэтому в результате профессионалы лучше подходят для целей и потребностей компании[4]. За счет этого квалификация специалистов может отличаться от требуемой от сотрудников этой профессии в целом.

При активном использовании обучения внутри страны возможности найма увеличиваются [26]. Число подходящих кандидатов увеличивается за счет снижения основных требований при выборе персонала, что положительно влияет на скорость найма. Однако активное использование обучения в компаниях также имеет ряд негативных особенностей.

Одним из основных последствий активного внедрения обучения в компании является значительный рост бюджета. Организация обучения является одной из основных функций управления персоналом, и ее бюджет является крупнейшим разделом расходов многих компаний [30]. Ресурсы компании (время сотрудников, финансовые ресурсы) тратятся на обучение, что чревато потерями для компании.

Кроме того, обучение работника требует гораздо больше времени, чем просто найм квалифицированных работников.

Так, обучение имеет ряд специфических особенностей: способность квалифицированных работников адаптироваться к работе в конкретной

компании, объем найма расширяется за счет снижения базовых требований.

В более широком смысле обучение - это совокупность организационных элементов, объединенных отношениями для достижения цели организации. Этот термин не ограничивает место учебы и круг людей, вовлеченных в него.

Улучшение обучения в офисе, в том числе на предприятиях газотранспортной отрасли, может происходить через постановку целей, улучшение норм и правил обучения, а главное-через оптимизацию технологий и методов обучения и разработку единой программы обучения в офисе.

Руководители, инициаторы или регулирующие процесс обучения; обучающие люди (инструкторы, учителя, как вовлеченные, так и работающие в компании); цели и функции обучения; методы обучения персонала; технологии взаимодействия в процессе обучения; правила обучения персонала в компании [38].

В настоящее время каждый год появляются новые методы обучения.

Обучение персонала необходимо в самых разных сферах деятельности. Так, например, в социальной сфере обучение персонала определяет качество предоставления услуг [32].

По словам Б. С. Кудряшева основными функциями обучения персонала являются:

1. Преодоление разрыва между текущей квалификацией сотрудников и необходимыми требованиями к квалификации.
2. Построение корпоративной культуры.
3. Решение целей и задач организации на основе применения метода обучения персонала.
4. Мотивация к производственной деятельности команды методом обучения [37].

Большинство сотрудников получают дополнительное образование в форме официального обучения (с дипломом) или в форме неофициального

обучения (без диплома). Во время квалификации работник получает общие и конкретные навыки (так называемые мягкие навыки и сложные навыки) [35].

Обучение в организации может происходить через обмен знаниями в организации, а также на основе участия внешних специалистов. Методы обмена информацией представлены в таблице 1.

Для крупных компаний, включая газотранспортную отрасль, характерно сочетание различных методов обмена информацией для достижения наилучших результатов обучения.

Таблица 1 – Классификация методов обмена информацией при обучении персонала

По степени формализации По уровню взаимодействия	Формальные	Неформальные
Прямые	Семинары, лекции, курсы	Командные проекты, социально-творческие мероприятия
Виртуальные	Видеоконференции, онлайн-курсы, вебинары	Внутренние социальные сети компании

Использование неформальных методов обучения (поиск информации в интернете, общение с более опытными коллегами и другими сотрудниками в межфункциональных проектных группах, участие в профсоюзах и т. д.) [22].

Различные виды обучения персонала связаны с разными затратами.

Рассмотрим закрытые методы обучения персонала в таблице 2.

Таблица 2 – Закрытые методы обучения персонала на рабочем месте

Метод	Издержки		Область применения
	Подготовка	Реализация	

Инструктаж	Высокие	Низкие	Подходит как для высококвалифицированных сотрудников, так и для подготовки к выполнению простых операций или ручного труда
------------	---------	--------	--

Ротация	Средние	Средние	Используется для сотрудников смежных профессий и при подготовке руководства
Наставничество	Низкие	Высокие	Применяется в сложных профессиях для работ с высокой степенью риска, для работ, требующих мастерства
Делегирование	Средние	Средние	Применяется для подготовки руководителей, а также при освоении сложных профессий
Усложняющие задания	Высокие	Средние	Подходит для адаптации новых сотрудников или подготовки к повышению сотрудников со сложными профессиями, требующими практики

М.И. Магура, М.Б. Курбатова особенно подчеркивают наставничество и делегирование. Это традиционные методы профессиональной подготовки и обучения кадрового резерва: работая рядом с мастером, молодые работники изучают профессию.

В случае наставничества речь идет об использовании их квалифицированных сотрудников в качестве консультантов и инструкторов для младших сотрудников. Применение этих методов оправдано для обеспечения непрерывности получения корпоративных знаний. Этот метод централизованно применяется в крупных и средних организациях. Применение наставничества положительно влияет на лидерство и неформальные группы в организациях

Делегирование полномочий как метод обучения представляет собой перевод сотрудников в четко определенную область задач с полномочиями по согласованным вопросам[40].

Этот метод удобен для подготовки специалистов в организациях.

В частности, его реализация может значительно увеличить рабочую нагрузку сотрудников, что приведет к снижению мотивации, а также может ухудшить выполнение их основных функций.

Метод усложненных задач - это особый план трудовых операций,

построенный на степени их важности, расширении объема задачи и увеличении сложности.

Другие типы мотивации требуют дополнительной стимуляции сотрудника. Поэтому, несмотря на низкие затраты на непосредственное применение метода, его подготовку, сотрудники будут замотивированы в обучении. При другом подходе применение этого метода может быть негативно воспринято сотрудниками.

В.С. Сенашенко отмечает, что методы игры становятся очень популярными в обучении кадрового резерва. Спрос на эти технологии связан с необходимостью дальнейшего обучения персонала.

Анализ практических ситуаций и бизнес-игр подходит для практического улучшения полученных знаний. Часто такие методы применяются вместе с лекцией или методами удаленного обучения для улучшения результата, полученного во время обучения, максимизации эффективности его применения в дальнейшей деятельности сотрудников [60].

Метод обучения эффективен при овладении конкретными навыками, приобретением конкретных знаний. Переход на обучение может мотивировать команду еще больше [59].

Н.В. Антонова полагает, что психологическое обучение служит для укрепления и развития корпоративной культуры, а также для улучшения социального и психологического климата в организации. Обычно психологическое обучение проводится в крупных организациях с большой силой, где специалисты не могут согласовать различия между подчиненными и продуктивной работой.

Кроме того, психологические тренинги помогают регулировать лидерские качества в организации, перераспределяя и формируя неформальные группы для их наиболее эффективной деятельности в корпоративной среде [70].

Особенностью в организациях газотранспортной компании является

наличие собственных учебных центров и программ обучения внутри офиса, наличие значительного бюджета на обучение, сильное географическое расстояние отделений от учебных центров.

Механизм создания кадрового резерва также может опираться на следующие принципы эффективности формирования кадрового резерва (Таблица 3).

Таблица 3 – Принципы эффективности формирования кадрового резерва персонала

Принцип перспективности	Для различных категорий должностей устанавливаются возрастные цензы; определяется продолжительность работы в одной должности, допускается возможность изменения профессии или специальности.
Принцип сменяемости кадров	Необходима систематическая смена работников на рабочих местах или должностях с целью предотвращения застоя, связанного с длительным пребыванием в одной и той же должности.
Принцип соответствия кадров	Правило расстановки кадров, согласно которому при замещении рабочих мест или должностей необходимо учитывать наличие определенных профессиональных деловых и личностных качеств.
Принцип мобильности кадров	Принцип, в соответствии с которым выбор места работы определяется открывающимися перспективами развития и получения уникального опыта в другом городе, регионе, стране
Принцип регулярной отчетности	Периодическая оценка эффективности деятельности

Для оценки эффективности обучения кадрового резерва используются следующие показатели:

- Процент сотрудников, включенных в оперативный и стратегический кадровый резерв (в идеале их число должно соответствовать числу рабочих мест, предоставляемых резервом);
- Процент увольнений резервистов (в идеале нулевой, потому что обучение резервистов связано со значительными финансовыми затратами);
- Процент распределения кадров от числа кадровых резервов;
- Процент текучести кадров среди работников с высоким потенциалом.

Подводя итог, можно сказать, что, функционирование обучения

осуществляется через определенные процессы планирования, реализации и оценки обучения.

Одним из наиболее важных вопросов является выбор оптимальных, адекватных организационной ситуации методов обучения кадрового резерва.

Специфическими чертами обучения в газотранспортной организации является наличие собственных учебных центров и программ, наличие существенного бюджета на обучение, сильное географическое отдаление филиалов от центров обучения, экономическая привлекательность дистанционных форм обучения и наставничества.

1.3 Программа совершенствования обучения кадрового резерва на предприятиях газотранспортной отрасли

В связи с высокой важностью газотранспортной отрасли в стране у компаний не только должен быть кадровый резерв, но и должна вестись постоянная работа с резервистами, в том числе требуется регулярное отслеживание и стимулирование роста компетенций потенциальных руководителей и специалистов.

Обновление работы с кадровым резервом путем совершенствования обучения будет полезно для компании. Разрабатываемые предложения будут затрагивать модульность нового образовательного блока для кадрового резерва в рамках существующей концепции образования.

Построение программы обучения для членов кадрового резерва в газотранспортной компании предполагает, прежде всего, выявление потребности компаний в конкретных видах и формах обучения потенциальных специалистов и руководителей, определение необходимых компетенций будущих руководителей и специалистов с учетом, как существующих производственных процессов, так и перспективных изменений вызванных активной цифровизацией всех рабочих процессов.

В ходе разработки программы совершенствования обучения следует

учитывать общие проблемы большинства организаций, которые негативно сказываются на процессе работы с кадровым резервом, и стараться минимизировать их эффект. Можно выделить следующие проблемы:

1. Работа с кадровым резервом не ведется либо ведется минимально.
2. Потеря мотивации членами кадрового резерва и текучесть кадров.
3. Отсутствие концепции непрерывного образования.
4. Отсутствие образования для членов кадрового резерва.

Обучение кадрового резерва следует рассматривать в связи с иными элементами системы управления кадровым резервом.

Постановка целей программы совершенствования работы с кадровым резервом через обучение в данной концепции должно основываться на целях уже имеющихся концепций работы с кадровым резервом, так как разработка осуществляется не с самого начала, а на базе уже имеющейся системы. Это позволит провести заимствование целей концепции работы с кадровым резервом организации, не изменяя ее значение или совершенствуя его, если это требуется.

При составлении программы обучения для кадрового резерва важно составить портрет целевой аудитории, то есть описать обучаемые группы сотрудников и ситуации, в которых проводится обучение.

Также необходимо определить систему оценивания эффективности образовательного процесса и установить ограничения в виде максимального количество образовательных мероприятий в год для членов кадрового резерва. При этом важно помнить, что члены кадрового резерва параллельно являются сотрудниками компании поэтому ряд обязательных образовательных модулей в рамках обучения они проходят совместно с другими сотрудниками компании.

Важно также адекватно выстроить процесс оценивания членов кадрового резерва на предмет соответствия статусу резервиста на руководящие должности.

Программа обучения должна предполагать поддержку и после

изменений в должности. При переходе из кадрового резерва в зависимости от должности, на которую проводится, от компетенций нового сотрудника и так далее, так же требуется обучение кадров. В зависимости от специфики могут применяться различные методы и сроки обучения, однако в большинстве компаний проводится обучение на рабочем месте посредством инструктажа.

В качестве предпосылок к обучению предлагается вступление в кадровый резерв, либо подтверждение статуса резервиста в начале каждого календарного года.

После реализации образовательного модуля предполагается оценка усвоения образовательной программы. При положительных результатах оценки рекомендуется применять к членам кадрового резерва методы управления карьерой, например, сохранение статуса резервиста или карьерный рост, при условии наличия вакантных должностей либо перевод в рамках резерва кадров на более высокую резервную должность. При неудовлетворительных результатах оценки возможно повторное обучение, либо исключение из кадрового резерва.

В ходе исследования методов обучения было решено совместить обучение за счет собственных кадров с привлечением специалистов. Само же обучение проводить за счет собственных кадров и с привлечением внешних специалистов, либо с использованием дистанционных образовательных технологий.

Далее рассмотрим рекомендуемые методы обучения членов кадрового резерва в рамках программы совершенствования обучения:

1. Вебинар по теме учебного плана. Данная форма связана с минимальными издержками организации и проведения. Эффективно для быстрой подачи информации.

2. Корпоративный тренинг по темам учебного плана. Данная форма обучения влечет за собой средние издержки при подготовке и высокие при проведении.

Учитывая цель программы, а именно – универсальное развитие

компетенций кадрового резерва, следует рассмотреть различные формы обучения, дифференцированные по этапам обучения. Данные навыки по темам обучения необходимо в дальнейшем тренировать на практике. В рамках тренингов и вебинаров члены кадрового резерва будут получать домашние задания практической направленности. С помощью данных форм обучения персонал будет получать знания и практические рекомендации по их применению, а также будут формироваться компетенции и специфические навыки по следующему перечню (так называемые soft skills и hard skills):

1. Управлением персоналом.
2. Проектный менеджмент.
3. Эффективные коммуникации.
4. Тайм-менеджмент.
5. Критическое мышление.

Также в рамках обучения члены кадрового резерва будут получать знания, обеспечивающие понимание энергетического бизнеса и места организации в сфере энергетических ресурсов и направление на усвоение корпоративной культуры компании.

Проводить обучения могут специально обученные сотрудники компании и приглашенные специалисты имеющие специальное образование и опыт работы в сфере формального или неформального образования. Касательно штатных сотрудников компании – это могут быть руководящие сотрудники (менеджеры высшего или среднего звена), сотрудники кадровой службы или специально обученные сотрудники учебных подразделений организации. Требования к мастерству должны включать: наличие образовательной квалификации, высокий уровень продемонстрированных компетенций (теоретических и практических), повышенную производительность труда.

Обучение основано на наличии в организации собственных ресурсов (преподавателей, учебных центров и дистанционных технологий передачи информации) для проведения обучения членам кадрового резерва.

Важно сформировать структуру учебных программ, учебный план для проведения обучения в виде вебинаров (лекций) и тренингов. Основой построения учебного плана была модульная программа обучения.

Учебный план программы обучения, для достижения максимальной эффективности, следует строить с учетом сезонной загруженности сотрудников компании, являющихся членами кадрового резерва. Расписание групповой работы составляется до старта образовательного модуля и предоставляется всем обучающимся заранее.

Целью данной учебной программы является совершенствование обучения кадрового резерва, специалистов, обладающих высоким уровнем личностного и профессионального развития.

Для достижения данной цели деятельность в рамках программы направлена на решение следующих *задач*:

1. Изучить основы управленческой деятельности.
2. Познакомить с механизмами и инструментами разработки проектов.
3. Освоить законодательство РФ в данном направлении.
4. Изучить методы профессиональной и личной эффективности.
5. Развитие управленческих компетенций у участников, путем обучения и получения обратной связи от экспертов.

Характеристика подготовки по программе:

1. Категория слушателей, на обучение которых рассчитана программа: граждане России в возрасте от 18 до 50 лет.
2. Базовый уровень образования слушателей: высшее образование, подтвержденное дипломом государственного образца.
3. Нормативный срок освоения программы – 20 часов. Форма работы – без отрыва от работы.
4. Режим обучения – 20 часов. 9 – лекционные занятия (вебинары), 9 часов – практическая работа (тренинги), 2 часа – итоговая аттестация.
5. Выдаваемый документ – сертификат или удостоверение.

Далее представлен учебно- тематический план в таблице 4.

Таблица 4 – Учебно-тематический план

№ п.п.	Наименование модулей	Всего, час.	В том числе:		Форма контроля
			Лекции (вебинары)	Практические занятия	
1.	МОДУЛЬ 1. Основы лидерства	8	4	4	
1.1	Тема 1. Методы профессиональной и личной эффективности.	2	2		Групповая дискуссия на данную тематику.
1.2	Тема 2. Лидерство в газотранспортной сфере.	2		2	Выполнение творческих заданий. (прил А)
1.3	Тема 3. Технологии критического мышления	4	2	2	Выполнение групповых заданий (прил Б)
2.	МОДУЛЬ 2. Основы управленческой деятельности	10	5	5	
2.1	Тема 1. Методы принятия стратегических решений	2	1	1	Выполнение групповых заданий (прил В)
2.2	Тема 2. Нормативно-правовая база в сфере деятельности	2	2		Групповая дискуссия на данную тематику
2.3	Тема 3. Двенадцать шагов разработки проекта.	4	2	2	Групповая дискуссия на данную тематику
2.4	Тема 4. Составление бюджета проекта	2		2	Выполнение задания по установленному шаблону (прил.Г)
3.	МОДУЛЬ 3. Механизмы и инструменты для разработки проектов	2		2	

3.1	Тема 1. Практическая разработка проекта			4	Индивидуальная разработка проекта
Итоговая аттестация		2		2	Презентация, защита работ
Итого		20	9	11	

Далее в таблице 5 рассмотрим содержание учебной программы.

Таблица 5 – Содержание учебной программы

Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения (по темам, в дидактических единицах); Наименование и тематика практических занятий (семинаров, лабораторных занятий), самостоятельной работы, используемых образовательных технологий и рекомендуемых методических материалов, Интернет-ресурсов
МОДУЛЬ 1. Основы лидерства	
Тема 1. Методы профессиональной и личной эффективности.	2 академических часа 1. Основы тайм-менеджмента. 2. Основы делового этикета. 3. Управление стрессом.
Тема 2. Лидерство в социальной сфере.	2 академических часа 1. Классификация и структурные метакомпоненты дефиниции «лидерство» (рассмотреть триаду аспектов лидерства в отношении: «лидерличность», «лидер – группа», «лидер – функции», где прослеживается тенденция активизации лидерского влияния на успешную деятельность коллектива)

Продолжение таблицы 5

<p>Тема 3. Технологии критического мышления</p>	<p>4 академических часа</p> <p>1. Выявление проблемы.</p> <ul style="list-style-type: none"> — Как выявлять проблемы и преобразовывать их в задачи. — Как задавать правильные вопросы там, где раньше приняли бы информацию как факт. — Как сопоставлять источники информации. <p>2. Поиск решений.</p> <ul style="list-style-type: none"> — Как генерировать множество идей. — Как рассматривать проблемы с разных точек зрения. — Как находить или дорабатывать необычные идеи самостоятельно или в команде. <p>3. Оценка решений.</p>
<p>Практические занятия (семинары, лабораторные занятия) – темы</p>	<p>Кейсы успешных бизнес идей: рассмотрение, анализ, выявление закономерностей.</p>
<p>Используемые образовательные технологии (активные методы обучения)</p>	<p>Ведущим принципом модуля является практико-ориентированная направленность используемой информации.</p> <p>Основу составляют интерактивные формы предоставления информации.</p>

Продолжение таблицы 5

<p>Перечень рекомендуемых методических материалов, Интернет-ресурсов</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дафт, Р.Л. Уроки лидерства [пер. с англ.]. — М.: Эксмо, 2006. – 480 с (Тема 2). 2. Шейн, Э. Г. Организационная культура и лидерство. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 336 с (Тема 2). 3. С чего начинается лидер. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 232 с. (Тема 2) 4. Белбин, Р. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу [пер. с англ.]. — 2-е изд. — Лондон: Кивитс, 2007. – 240 с (Тема 1) 5. Грудзинская, Е.Ю. Педагогическая технология «Развитие критического мышления через чтение и письмо» в подготовке специалистов//Вестник ННГУ. Серия Инновации в образовании. Выпуск 1(6). – Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2005, с.181-188. (Тема 3) 6. https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-liderskih-kachestv-u-studentov-1 (Тема 1) 7. https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kriticheskogo-myshleniya-kak-bazis-studentotsentrirovannogo-obrazovaniya (Тема 3)
<p>Промежуточный контроль</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Групповая дискуссия по темам дисциплины, в ходе которых выявляется уровень освоения знаний, умений и навыков слушателей. - Успешное прохождение тренинговых упражнений (процессов) программы. - активность участия
<p>Промежуточное домашнее задание</p>	<p>Создание «скелета» проекта и дорожной карты с точным описанием всех этапов подготовки. Дополнительные источники выдаются в конце 1 дня обучения на бумажных носителях + использование знаний, приобретенных в ходе 1 дня обучения. Домашняя работа ложится в основу собственного проекта.</p>
<p>МОДУЛЬ 2. Основы управленческой деятельности</p>	

<p>Тема 1. Методы принятия стратегических решений</p>	<p>2 академических часа</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность стратегического управления (стратегическое видение, анализ среды, определение миссии и целей, анализ и выбор стратегии, и тд.). 2. SWOT-анализ. 3. PEST-анализ.
---	---

Продолжение таблицы 5

<p>Тема 2. Нормативно-правовая база в сфере деятельности (например, в сфере обеспечения сохранности персональных данных)</p>	<p>2 академических часа</p> <p>Изучение следующих документов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовой кодекс Российской Федерации; 2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных». 3. Указ Президента Российской Федерации от 06.03.1997 № 188 «Об утверждении Перечня сведений конфиденциального характера»; 4. Постановление Правительства Российской Федерации от 01.11.2012 № 1119 «Об утверждении требований к защите персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных». 5. Приказ Роскомнадзора от 05.09.2013 № 996 «Об утверждении требований и методов по обезличиванию персональных данных». 6. Политика обработки персональных данных в ПАО «Газпром», утвержденная приказом ПАО «Газпром» от 23.12.2013 № 510 (в редакции приказа ПАО «Газпром» от 28.06.2021 № 275).
--	--

<p>Тема 3. Двенадцать шагов разработки проекта</p>	<p>4 академических часа</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Описание проблемной ситуации, выявление ее сути, формулировка проблемы 2. Обоснование актуальности проблемы 3. Описание характера и степени решения проблемы 4. Выявление возможных последствий проблемы и обозначение ее статуса 5. Разработка стратегического замысла проекта 6. Разработка целевой структуры проекта 7. Анализ ресурсов по наличию и возможности их привлечения. 8. Управление командой проекта 9. Управление коммуникациями проекта 10. Управление временем 11. Управление стоимостью проекта 12. Управление рисками проекта
<p>Тема 4. Составление бюджета проекта</p>	<p>2 академических часа</p>

Продолжение таблицы 5

<p>Практические занятия (семинары лабораторные занятия) – темы</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение социальной проблемы. Дорожная карта. 2. Определение уровня приоритета потребностей и ценностей; грамотная постановка цели и получения результата. 3. Механизмы разработки социального проекта. Проектирование эффективности: основные этапы и методы реализации. 4. Смета проекта, варианты финансирования социальных проектов.
--	---

Используемые образовательные технологии	<p>Большое количество времени отводится тренинговым процессам, позволяющим слушателям тренировать конкретные навыки на практике в лабораторных условиях.</p> <p>Особую значимость имеют рефлексивные части занятий, которые проводятся по итогам упражнений (тренинговых процессов) или по итогам занятия, что позволяет более глубоко каждому слушателю погрузиться в содержание программы.</p> <p>Проектирование проекта.</p>
Перечень рекомендуемых методических материалов, Интернет-ресурсов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовой кодекс Российской Федерации; 2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных». 3. Указ Президента Российской Федерации от 06.03.1997 № 188 «Об утверждении Перечня сведений конфиденциального характера»; 4. Постановление Правительства Российской Федерации от 01.11.2012 № 1119 «Об утверждении требований к защите персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных». 5. Приказ Роскомнадзора от 05.09.2013 № 996 «Об утверждении требований и методов по обезличиванию персональных данных». 6. Политика обработки персональных данных в ПАО «Газпром», утвержденная приказом ПАО «Газпром» от 23.12.2013 № 510 (в редакции приказа ПАО «Газпром» от 28.06.2021 № 275).

Продолжение таблицы 5

Промежуточный контроль	<ul style="list-style-type: none"> - Групповые дискуссии по темам дисциплины, в ходе которых выявляется уровень освоения знаний, умений и навыков слушателей. - Успешное прохождение всех тренинговых упражнений (процессов) программы. - Успешное выполнение творческого задания
МОДУЛЬ 3. Механизмы и инструменты для разработки проектов	
Тема 1. Практическая разработка проекта	2 академических часа

Практические занятия (семинары лабораторные занятия) – темы	- Разработка собственного проекта посредством применения полученных технологий
Используемые образовательные технологии;	Проектирование.
Перечень рекомендуемых методических материалов, Интернет-ресурсов	1. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами : [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 112 с. ISBN 978-5-7996-1416-4. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/30881/1/978-5-7996-1416-4.pdf 2. https://prichod.ru/expect/28949/

Итоговая аттестация проводится в форме презентации слушателями практических разработок социальных проектов. Для оценки работ слушателей создается экспертная комиссия из числа приглашенных экспертов. Критерии оценивания практических разработок:

1. Соответствие теме.
2. Соответствие проектным технологиям.
3. Достоверность предоставляемой информации.
4. Наличие инновационных предложений в рамках представленных практических работ.

Для оценки эффективности реализуемой программы будут применены процессный подход и система оценки менеджмента качества.

В рамках процессного подхода измерение результатов будет проводиться подсчетом по 2 показателям:

1. Количество слушателей программы, успешно защитивших практические работы.
2. Количество реализованных проектов участников кадрового резерва и образовательной программы.

Также будет учитываться удовлетворенность участников образовательной программы, по заполненной форме обратной связи (приложение Е).

Ожидаемые результаты программы: успешная защита практических разработок – 70%.

Слушатель, освоивший программу, должен:

Знать:

1. Основы проектного управления.
2. Основы оформления документации со стейкхолдерами проекта.
3. Технологии эффективного взаимодействия и сотрудничества с партнерами и спонсорами проекта.

4. Технологии продвижения инициативы.

5. Основные нормативно-правовые документы в сфере деятельности.

Уметь:

1. Применять на практике полученные знания.
2. Рассматривать окружающий мир и события с разных точек формирования угрозы и рисков проекта.

3. Привлекать партнеров и участников для реализации проекта.

4. Анализировать прошлый опыт и определять его влияние на свои действия по достижению результата в деятельности.

5. Определять приоритеты, делать выбор, осознавать и проявлять обязательства.

6. Осознанно создавать интерпретации о себе, о событиях и окружающем мире.

7. Создавать осознанный контент в социальных сетях проекта и проектного менеджера.

Владеть (демонстрировать навыки и опыт деятельности):

1. Навыком презентации информации и самопрезентации.

2. Навыком совершать осознанный выбор.

3. Механизмами и инструментами разработки проекта.

Экспериментальная реализация и дальнейшая адаптация системы обучения

Предложена программа совершенствования обучения кадрового

резерва. Определены основные звенья обучения, программа обучения кадрового резерва, основанная на дуальном принципе. Модульная организация обучения позволяет адаптировать данную программу к большему количеству газотранспортных организаций с минимальными изменениями.

2 Практические аспекты совершенствования обучения кадрового резерва ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

2.1 Характеристика деятельности ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

ООО "Газпром трансгаз Екатеринбург" - газотранспортная компания единой системы газоснабжения России, 100-процентная дочерняя компания ПАО «Газпром». На территории Свердловской, Челябинской, Оренбургской и Курганской областей.

Деятельность ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» имеет стратегическое значение для экономики региона. Создание безопасных условий труда, поддержание жизни и здоровья сотрудников, минимизация негативного влияния на окружающую среду.

Ежегодно компания осуществляет товарные работы для ПАО "Газпром" и сторонних клиентов на сумму 35-40 трлн кубических километров. В регионах производственной деятельности эксплуатируется ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»:

1. Более 8500 км газовых труб
2. 17 компрессорных мастерских с 125 двигательными единицами газа.
3. 282 станции распределения газа.
4. 606 котлов и систем переработки тепла.

В составе ООО 24 филиала, эксплуатирует 3 комплекса по производству сжиженного природного газа. В числе филиалов 13 линейных производственных управлений магистрального газопровода (ЛПУМГ) и 4 Управления аварийно-восстановительных работ (далее – УАВР).

Система управления качеством, система управления безопасностью и безопасностью труда, энергетическая политика ООО "Газпром трансгаз Екатеринбург".

Основные виды деятельности ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»:

1. Транспортировка газа по основным газопроводам и бесперебойная поставка его потребителям;

2. Эксплуатация и развитие газотранспортных систем.

Коллектив организации насчитывает около 9000 человек.

Генеральный директор компании "Газпром трансгаз Екатеринбург" - Алексей Вячеславович Крюков:

1. Главный инженер-первый заместитель генерального директора.

2. Заместитель генерального директора.

3. Заместитель генерального директора по экономике и финансам.

4. Заместитель генерального директора капитального строительства.

5. Заместитель генерального директора по кадрам.

6. Заместитель генерального директора.

7. Заместитель генерального директора по корпоративной обороне.

8. Главный бухгалтер [74].

Подробно рассмотрим структуру УАВР № 3 – филиала ООО "Газпром трансгаз Екатеринбург" (далее – УАВР № 3).

Персонал организации представлен несколькими группами сотрудников. Таблица 6 показывает количество каждой группы персонала в динамике.

Таблица 6 – Численность персонала

	2019	2020	Динамика	2021	Динамика
Руководство	3	3	0	3	0
Аппарат при руководстве	14	15	+1	16	+1
Производственно- технический отдел	5	7	+2	5	-2
Учетно-контрольная группа	8	8	0	6	-2

Продолжение таблицы 6

Группа специалистов по охране труда и промышленной безопасности	3	2	-1	2	0
Группа материально-технического снабжения	2	4	+2	5	+1
Лаборатория неразрушающего контроля	18	18	0	18	0
Автотранспортный участок	21	20	-1	20	0
Служба инженерно-хозяйственного обеспечения	20	20	0	20	0
Аварийно-восстановительный участок № 1 (г. Невьянск)	65/68	64/65	-1/-3	63/64	-1/-1
Аварийно-восстановительный участок № 2 (г. Сысерть)	59/60	56/61	-3/+1	60	+4/-1
Аварийно-восстановительный участок № 3 (г. Первоуральск)	37	35/36	-2/-1	35	0/-1
Аварийно-восстановительный участок № 4 (г. Шадринск)	38	37/39	-1/+1	40	+3/+1
Всего	293/297	289/298	-4/+1	293/294	+4/-4
Примечание	Факт/план	Факт/план	Факт/план	Факт/план	Факт/план

Исходя из данных таблицы можно заметить, что на каждый год имелись изменения в плановом количестве штатных сотрудников в ряде отделов в большую сторону, и в ряде отделов в меньшую сторону, но фактическое количество сотрудников регулярно меньше планируемого показателя. Наибольшие кадровые подвижки наблюдаются среди работников Аварийно-восстановительных участков.

Далее рассмотрим перечень должностей ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», на которые формируется резерв кадров (таблица 7).

Таблица 7 – Перечень должностей ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», на которые формируется резерв кадров

Уровни резерва кадров	Должности, на которые формируется резерв кадров
Резерв высших управленческих кадров ООО	Генеральный директор
Резерв управленческих кадров ООО	Генеральный инженер, заместители генерального директора, главный бухгалтер
Резерв кадров Администрации ООО	Начальники, заместители начальников отделов, служб, управлений Администрации ООО, заместители главного бухгалтера, главный инженер филиала, заместитель начальника филиала, руководитель учетно-контрольной группы, заместитель руководителя учетно-контрольной группы филиала, заместители главного инженера филиала.
Резерв кадров филиалов (обособленных структурных подразделений) ООО	Заместители главного инженера, начальники (заместители начальников) служб, отделов, цехов, лабораторий, участков и т.д.

Научный интерес представляет и динамика численности непосредственно кадрового резерва. В таблице 8 представлен список руководящих должностей УАВР № 3 (филиал), на которые должен формироваться резерв кадров.

Таблица 8 – Список руководящих должностей УАВР №3 (филиал), на которые должен формироваться резерв кадров с учетом рисков появления должностей на 01.01.2021

№ п.п.	Наименование руководящей должности	Риск появления вакансии	Уровень резерва	Направление деятельности	Область деятельности
1	Начальник управления	1-3	5	Производство	Транспорт газа
2	Зам. ГИ по ОТ и ПБ	более 5 лет	6	Производство	Охрана труда
3	Главный инженер-заместитель начальника управления	более 5 лет	5	Производство	Транспорт газа
4	Заместитель начальника	более 5 лет	5	Производство	Транспорт газа
5	Руководитель УКГ	4-5	5	Экономика и финансы	Бухгалтерия
6	Заместитель руководителя УКГ	более 5 лет	6	Экономика и финансы	Бухгалтерия
7	Начальник ЛНК	более 5 лет	6	Производство	Транспорт газа
8	Начальник ПТО	более 5 лет	6	Производство	Транспорт газа
9	Начальник АТУ	4-5	6	Производство	Автотранспорт
10	Начальник АТУ	4-5	6	Производство	Автотранспорт
11	Начальник участка (АВУ-1)	более 5 лет	6	Производство	Транспорт газа
12	Начальник участка (АВУ-2)	более 5 лет	6	Производство	Транспорт газа
13	Начальник участка (АВУ-3)	более 5 лет	6	Производство	Транспорт газа
14	Начальник участка (АВУ-4)	более 5 лет	6	Производство	Транспорт газа

Продолжение таблицы 8

15	Главный сварщик	более 5 лет	6	Производство	Транспорт газа
16	Главный энергетик	более 5 лет	6	Производство	Электроэнергетика
17	Мастер АБУ-4	более 5 лет	6	Производство	Транспорт газа
18	Старший мастер АБУ-1	более 5 лет	6	Производство	Транспорт газа
19	Старший мастер АБУ-1	1,3 года	6	Производство	Транспорт газа
20	Мастер АБУ-2	более 5 лет	6	Производство	Транспорт газа
21	Мастер АБУ-2	более 5 лет	6	Производство	Транспорт газа
22	Мастер АБУ-1	более 5 лет	6	Производство	Транспорт газа
23	Мастер АБУ-4	более 5 лет	6	Производство	Транспорт газа

Таким образом, в УАВР № 3 на 23 руководящие должности формируется резерв кадров. Внутри кадрового резерва происходят следующие изменения, обозначенные в таблице 9.

Таблица 9 – Изменения в составе резерва кадров УАВР № 3

№ п.п	Занимаемая должность	Должность резерва	Статус	Причина	Год
1	Начальник ЛНК	Заместитель начальника управления	Убытие	Перевод в УАВР №2	2019
2	Начальник участка	Главный инженер-заместитель начальника управления (перспективный резерв)	Прибытие	Показатели в работе	2019

Продолжение таблицы 9

3	Старший мастер (АВУ-2)	Начальник участка (АВУ-2)	Убытие	Назначение на должность Начальника участка (АВУ-3)	2019
4	Старший мастер (АВУ-4)	Начальник участка (АВУ-4)	Убытие	Назначение на должность Начальника участка (АВУ-4)	2019
5	Инженер ЛНК	Начальник ЛНК	Убытие	Назначение на должность начальника ЛНК	2019
6	Инженер 2 категории ЛНК	Начальник ЛНК	Прибытие	Показатели в работе	2019
7	Мастер (АВУ-3)	Заместитель начальника ПТО	Прибытие	Показатели в работе	2019
8	Бухгалтер 1 категории	Заместитель руководителя УКГ	Прибытие	Показатели в работе	2019
9	Бухгалтер 2 категории	Заместитель руководителя УКГ	Прибытие	Показатели в работе	2019
10	Старший мастер АВУ-1	Начальник участка АВУ-1	Убытие	Назначение на должность Начальника участка (АВУ-1)	2020
11	Инженер-электрик 2 кат.	Начальник службы-главный энергетик	Убытие	Трудоустройство в Газнадзор	2020
12	Старший мастер АВУ-2	Начальник участка АВУ-3	Прибытие	Показатели в работе	2020
13	Мастер АВУ-2	Начальник участка АВУ-2	Прибытие	Показатели в работе	2020
14	Мастер АВУ-4	Начальник участка АВУ-	Прибытие	Показатели в работе	2020
15	Инженер-энергетик 2 кат.	Начальник службы-главный энергетик	Прибытие	Показатели в работе	2020

16	Механик АТУ	Оперативный резерв	Убытие	В связи с предельным возрастом резервиста	2021
17	Старший мастер	Оперативный резерв	Убытие	В связи с предельным возрастом резервиста	2021
18	Инженер АБУ-1	Инженер ПТО	Прибытие	Показатели в работе	2021
19	Инженер по безопасности и движения 1 кат.	Начальник автотранспортного участка	Прибытие	Показатели в работе	2021
20	Инженер по охране труда 1 кат.	Заместитель автотранспортного участка	Прибытие	Показатели в работе	2021

Таким образом, наблюдаем позитивные изменения в составе резерва кадров, так как причинами убытия из резерва кадров как правило является факт того, что члены резерва кадров переводятся на претендуемые должности или получают повышение. Наблюдаются и случаи перевода из перспективного в оперативный резерв кадров. Довольно отлажена система прибытия в резерв кадров, не оставляя дефицитных мест в составе кадрового резерва.

Далее детальнее будем рассматривать непосредственно опыт работы с кадровым резервом компании. Работа с кадровым резервом УАВР №3 ведется в соответствии с приказом ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» от 16 октября 2013 № 569 «Об организации работы с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» [51].

Под резервом кадров в организации подразумевается специально созданная и подготовленная группа сотрудников ООО «Газпром трансгаз

Екатеринбург» (далее – ООО), которая сочетает в себе высокий уровень развития управленческих способностей и профессиональных навыков.

Основными целями работы с резервными кадрами являются:

1. Обеспечение непрерывности и непрерывности процесса управления и корпоративной культуры ООО.

2. Снижение риска назначения сотрудников на руководящие должности.

3. Предоставление систематической замены вакантных руководящих должностей кандидатами с высоким уровнем профессионального, управленческого и делового развития.

4. Сокращение периода адаптации недавно назначенных менеджеров.

5. Повышение мотивации сотрудников к профессиональному и личному развитию через перспективы карьерного роста.

Кадровый резерв в ПАО «Газпром» в зависимости от уровня должностей сотрудников делится на 6 уровней:

1 уровень. Резерв топ-менеджеров ПАО «Газпром».

2 уровень. Выше кадровый резерв управления, созданный по должности генерального директора ООО.

3 уровень. Кадровый резерв администрации ОАО «Газпром».

4 уровень. Главный инженер-первый заместитель генерального директора, заместитель генерального директора, главный бухгалтер ООО.

5 уровень. Кадровый резерв администрации, созданный по списку должностей, утвержденному генеральным директором ООО.

6 уровень. Кадровый резерв филиалов (отдельных структурных подразделений), созданный по списку должностей, утвержденному генеральным директором ООО.

По степени подготовки к управленческой деятельности каждая группа кадрового резерва делится на:

1. Руководители и специалисты, имеющие необходимый опыт практической работы, прошли целенаправленную и практическую

подготовку и готовы к успешному выполнению деятельности на планируемом уровне.

2. Практическое обучение, для успешного выполнения административной деятельности на запланированном уровне лидерства.

После завершения необходимой подготовки и практической подготовки работников, состоящих из перспективного резерва, можно перевести в оперативный резерв. Перевод сотрудников из оперативного кадрового резерва в перспективный кадровый резерв в рамках одной роли недопустим.

Кадровый резерв формируется в следующих областях деятельности:

1. Производственная деятельность. Резерв формируется из числа кандидатов в старшие работники по транспорту углеводородного сырья, капитальному строительству, научно-исследовательской деятельности, электроэнергетики.

2. Экономика и финансы. Резерв формируется из числа кандидатов на должности старших сотрудников в сфере бухгалтерского, финансового и планового и экономического учета.

3. Общее управление. Резерв создан среди кандидатов на должности по управлению обслуживанием основного производства (специального транспорта, ремонта оборудования, логистики поставок, службы безопасности, автоматизации производства, технологической связи и т. д.).

Основные принципы отбора и формирования кадрового резерва следующие:

1. В связи с увольнением (в том числе, в связи с выходом на пенсию), изменениями в структуре предприятия, обеспечением новых должностей, отменой должностей и т. д.

2. Независимость и объективность оценки кандидатов и результатов их производственной деятельности.

3. Волонтерство включения в кадровый резерв (с учетом готовности работника изменить статус службы и / или перевода на работу в другую

область).

При выборе и создании кадрового резерва учитываются следующие факторы:

1. Овладение английским языком (по степени необходимости в роли резерва).

2. Наличие высшего образования (согласно требованиям квалификации на альтернативную должность или плановый уровень лидерства).

3. Показатели эффективности производственной деятельности кандидатов (рекомендации непосредственных руководителей, отсутствие срывов плановых заданий по вине кандидата, нарушения дисциплины в течение года до принятия решения о зачислении кандидатов в резерв).

4. Бизнес и личные качества кандидатов, определяющие пригодность для выполнения административной деятельности на планируемом уровне лидерства, в том числе в соответствии с профилями квалификации.

Для филиалов процедура создания кадрового резерва включает следующие шаги:

1. Составление плана замены резервных кадров, определение необходимости количественного и качественного состава резервных отделений (специальных структурных подразделений) ООО.

2. Выбор кандидатов в соответствии с вышеуказанными факторами.

3. Составление предложений по составу кадровых резервов филиалов и направлению их в отдел кадров, трудовых отношений и социального развития ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» (далее – Общество).

4. Уведомление о регистрации / не регистрации кандидатов в резерв кадров.

5. Планирование и организация работы с кадровым резервом по годовому плану работы с кадровым резервом, утвержденному начальником отделения.

Планирование и организация работы с кадровым резервом осуществляется на основе следующих факторов:

1. Работа с оперативным резервом кадров должна быть направлена на поддержание уровня развития способностей работника. Подготовка должна проводиться на основе научно обоснованных методов социально-психологического сопровождения развития кадров.

2. Работа с перспективным резервом кадров должна быть направлена на развитие способностей работника до уровня, установленного соответствующим профилем способностей для работы и формирование готовности к выполнению административной деятельности на плановом уровне.

3. Работа с кадровым резервом должна быть организована по индивидуальным программам обучения работников, содержащим основные этапы обучения и практической подготовки.

В филиалах ООО индивидуальный план подготовки сотрудников (далее ИПП) проводится сотрудником, зачисленным в резерв персонала, совместно с непосредственным менеджером, организатором и наблюдателем за работой кандидата.

ИПП обеспечивает более глубокий контроль содержания и характера управленческой деятельности. Все задачи программы должны соответствовать критериям SMART для облегчения последующей оценки их выполнения.

Контроль за выполнением индивидуального плана подготовки осуществляется не менее 1 раза в год путем оценки каждого пункта. Отчеты об эффективности, подготовленные членами кадрового резерва и согласованные с руководителями, даются в конце каждого календарного года в ОКТОиСР.

Люди, входящие в резерв кадров, проходят целенаправленное обучение в рамках существующей системы профессионального образования (далее – СНФПО). Учебные программы могут быть освоены в следующих формах: очная (с отрывом от работы), очная (с частичным отрывом от работы), заочная (без отрыва от работы), в форме самообразования и дистанции.

Допускается сочетание различных форм обучения.

В результате повышается их профессиональный уровень, развиваются профессиональные, управленческие и личные навыки, которые способствуют успешному выполнению управленческой деятельности.

При подготовке кадрового резерва выполняются следующие основные требования:

1. Анализ необходимости подготовки кадров для основных руководящих должностей ООО.
2. Разработка учебных программ в соответствии с основными принципами управления навыками.
3. Применение передовых методов и форм обучения с использованием современных образовательных технологий.
4. Практическая направленность приобретенных знаний на сохранение и развитие профессиональных и управленческих способностей.
5. Выполнение промежуточного контроля качества и резюме подготовки.

Основными принципами подготовки кадрового резерва являются:

1. Личный подход.
2. Приверженность и непрерывность обучения и самообразования.
3. Системность.

Для практического овладения навыками работы на должностях на планируемом уровне управления работниками, включенными в кадровый резерв:

1. Специальности (в структурах подразделения ПАО «Газпром», его дочерних компаний и организаций, российских и других зарубежных компаний).
2. Временная замена должностей топ-менеджеров на период их отсутствия.
3. Ротация (замена менеджеров равного статуса с целью расширения профессиональных знаний и навыков).

Один из видов подготовки-привлечение членов кадрового резерва к преподавательской деятельности в СНФПО ПАО «Газпром».

Самообучение членов кадрового резерва включает в себя:

1. Самообразование (самообучение специальной литературы).
2. Участие в работе научно-технических семинаров, конференций, встреч для ознакомления с новейшей отечественной и зарубежной наукой и техникой, а также передовых технологий в управлении.

В соответствии с приказом ПАО «Газпром» от 19 ноября 2010 г. №295 «Об утверждении Положения о системе непрерывного профессионального образования персонала ПАО «Газпром» устанавливается периодичность непрерывного профессионального образования работников ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций (таблица 10) [53].

Согласно данным из таблицы, обучения непосредственно членов кадрового резерва проводятся 1 раз в 2-3 года, в чем и возникает главная проблема, потому как отчетность от резервистов принимается ежегодно и состав резерва кадров обновляется ежегодно. На наш взгляд разумнее проводить обучение минимум 1 раз в год.

Таблица 10 – Периодичность непрерывного профессионального образования резерва кадров

№ п.п	Категория персонал	Периодичность
1	Перспективный резерв кадров ОАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций	не реже 1 раза в 2 года
2	Оперативный резерв кадров ОАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций	по необходимости, но не реже 1 раза в 3 года

Далее проведем исследование потребности в организации ежегодного обучения непосредственно для членов кадрового резерва.

В сентябре 2021 было проведено исследование потребности в организации ежегодного обучения для членов резерва кадров УАВР №3 методом анкетирования, предложенная участникам анкета была составлена

автором работы (приложение Б). В исследовании приняли участие 23 человека, в их числе 10 руководителей и 13 специалистов резерва кадров в возрасте от 18 до 50 лет.

В таблице 11 представлены участники исследования.

Таблица 11 – Участники программы обучения кадрового резерва ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

№	Занимаемая должность	Пол	Стаж	Образование
1	Зам главного инженера по ОТ и ПБ	муж	17 лет	высшее (менеджер в социальной сфере), дополнительное профессиональное образование (менеджер по безопасности труда)
2	Заместитель руководителя УКГ	жен	13 лет	высшее (экономист)
3	Начальник ЛНК	муж	3 года	высшее (инженер-физик)
4	Начальник ПТО	муж	8 лет	высшее (инженер по специальности промышленное и гражданское строительство)
5	Начальник АТУ	муж	2 года	высшее (инженер-механик)
6	Начальник участка (АВУ-2)	муж	10 лет	Высшее (инженер)
7	Начальник участка (АВУ-3)	муж	3 года,	высшее
8	Главный сварщик	муж	6 лет	высшее (инженер)
9	Начальник службы-главный энергетик	муж	7 лет	высшее (инженер-механик), ДПО (Промышленная теплоэнергетика)
10	Старший мастер АВУ-2	муж	2 года	высшее (строительство)
11	Старший механик	муж	9 лет	высшее (инженер)

Продолжение таблицы 11

12	Инженер 2 категории ЛНК	муж	3 года	высшее (инженер)
13	Бухгалтер 1 категории	муж	3 года	высшее (экономист), ДПО (бухгалтерский и налоговый учёт, отчетность, налоговое планирование при общей системе налогообложения)
14	Бухгалтер 1 категории	жен	7 лет	высшее (бухгалтер)
15	Инженер-энергетик 2 категории	муж	1 год	высшее (инженер)
16	Инженер 1 категории (ПТО)	муж	2 года	высшее (конструкторско-технологическое обеспечение машиностроительных производств)
17	Инженер 1 категории (ПТО)	муж	2 года	высшее (оборудование и технология сварочного производства)
18	Инженер АВУ-1 (без категории)	жен	1 год	высшее (Наземные транспортно-технологические комплексы), ДПО (инженер Производственно-технического отдела)
19	Инженер по ОТ	муж	5 лет	высшее (педагог по физической культуре), дополнительное профессиональное образование (безопасность технологических процессов и производств); (первоначальная подготовка спасателей аварийно-спасательных служб)
20	Инженер по труду 1 категории	жен	1 год	высшее (экономист-менеджер)
21	Экономист 1 категории	жен	10 лет	высшее (экономист-менеджер)

22	Экономист 2 категории	жен	2 года	высшее (экономист-менеджер)
23	Инженер по подготовке кадров 2 категории	жен	1 год	высшее (производственный менеджмент), ДПО (специалист по кадровому делопроизводству)

В результате анкетирования было выявлено, что все члены резерва кадров указали, что для них оптимальным является периодичность обучения по модулю для резервистов 1 раз в год.

При этом мнение членов оперативного резерва разделилось 6 человек предпочли бы обучаться 1 раз в 2 года, 10 респондентов готовы проходить обучение 1 раз в год, еще 4 выбрали вариант прохождения обучения раз в 1,5 года и 3 человека из опрошенных считают оптимальным проходить обучение 1 раз в 3 года.

Посмотрим на данные цифры в процентном соотношении. Для наглядности перенесем их в диаграмму (рисунок 3).

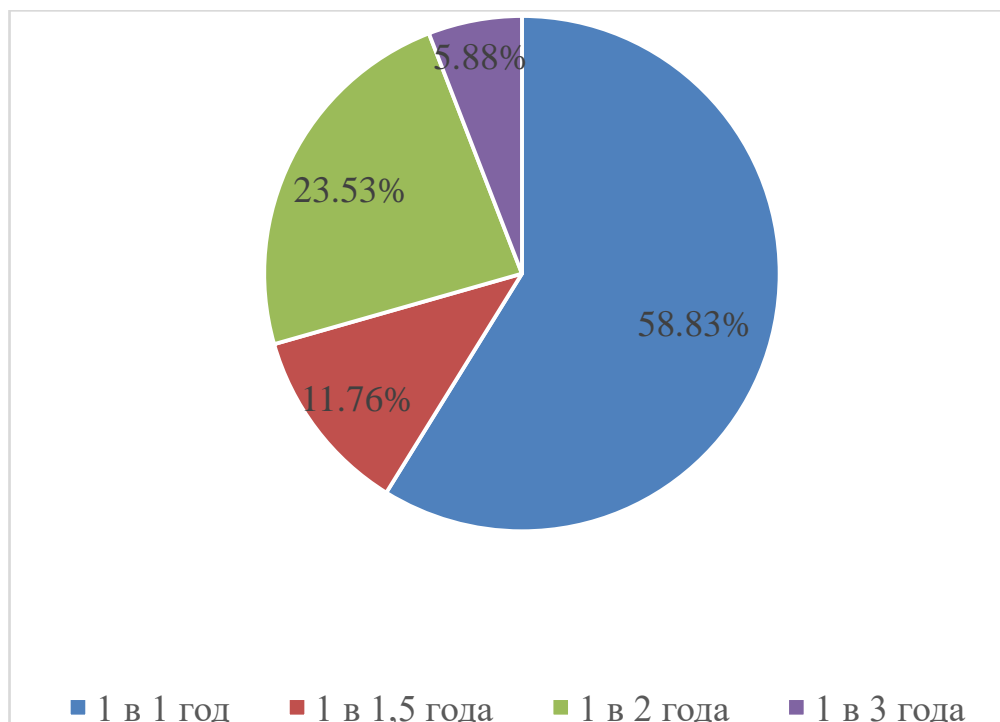


Рисунок 3 – Ответы на вопрос «Укажите оптимальную для Вас периодичность обучения для членов кадрового резерва»

Из рисунка видно, что преобладающая часть кадрового резерва (58,82%) считает оптимальным прохождение обучения по модулю для кадрового резерва 1 раз в год.

По результатам ответов на вопросы анкеты был проведен анализ удовлетворенности содержанием действующей программы обучения кадрового резерва. Было выявлено, что 10 человек из опрошенных не устраивает действующий учебный план в рамках обучения, еще 9 респондентов полностью удовлетворены содержанием образовательных программ и 4 человека затруднились ответить. Отмечаем, что 17% затруднились ответить, 43 % членов кадрового резерва не удовлетворены действующим содержанием образовательной программы.

Далее проведен анализ потребностей по развитию компетенций у членов кадрового резерва. Основным запросом от членов кадрового резерва является развитие проектных компетенций, самоорганизации (тайм-менеджмента и планирования индивидуальной траектории развития), а также критическое мышление.

Планированием карьеры в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель.

В соответствии с результатами интервью с Генеральным директором ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» определены главные стратегические цели компании на следующий год:

- увеличить объем продаж на 25 %;
- увеличить количество клиентов на 10 %;
- увеличить рентабельность продаж на 3 %;

Выполнение поставленных целей напрямую зависит от эффективности коммерческого отдела компании и от уровня мотивации сотрудников. За основу материальной мотивации положена технология формирования заработной платы на основе ключевых показателей эффективности (KPI).

Для того чтобы сделать выводы о том, удовлетворены ли работники ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» существующей системой стимулирования или нет, было проведено анонимное анкетирование по методике Ф. Херцберга (в некоторых переводах не Херцберг, а Герцберг).

Методика «Двухфакторный профиль» помогает определить структуру мотивации работников и выделить превалирующие факторы удовлетворенности или неудовлетворенности трудом. Херцберг выделил 2-е категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации. Гигиенические факторы (внешние факторы) - это те факторы, на которые работник влиять не может, он вынужден либо соглашаться с предложенным или увольняться.

В анкетировании приняли участие 71% работников (все руководители и часть специалистов). Для этого всем работникам были розданы бланки анкет, которые нужно было заполнить, запаковать в безмятный конверт и сдать в отдел кадров. Все респонденты, принимающие участие в анкетировании, были приняты за 100%. Результаты получились следующими (таблица 12).

Таблица 12 - Мотивационные факторы работников ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

№ п/п	Наименование показателя	Результат, %
1	Финансовые мотивы	15,5
2	Общественное признание	10,6
3	Отношение с руководством	11
4	Сотрудничество в коллективе	12,1
	Внешние факторы (ИТОГО)	49
1	Ответственность работы	12,3
2	Карьера, продвижение по службе	11,4
3	Достижение личного успеха	13,7
4	Содержание работы	13,4
	Внутренние факторы (ИТОГО)	51

Ниже, на рисунке 4 эти данные приведены подробно:

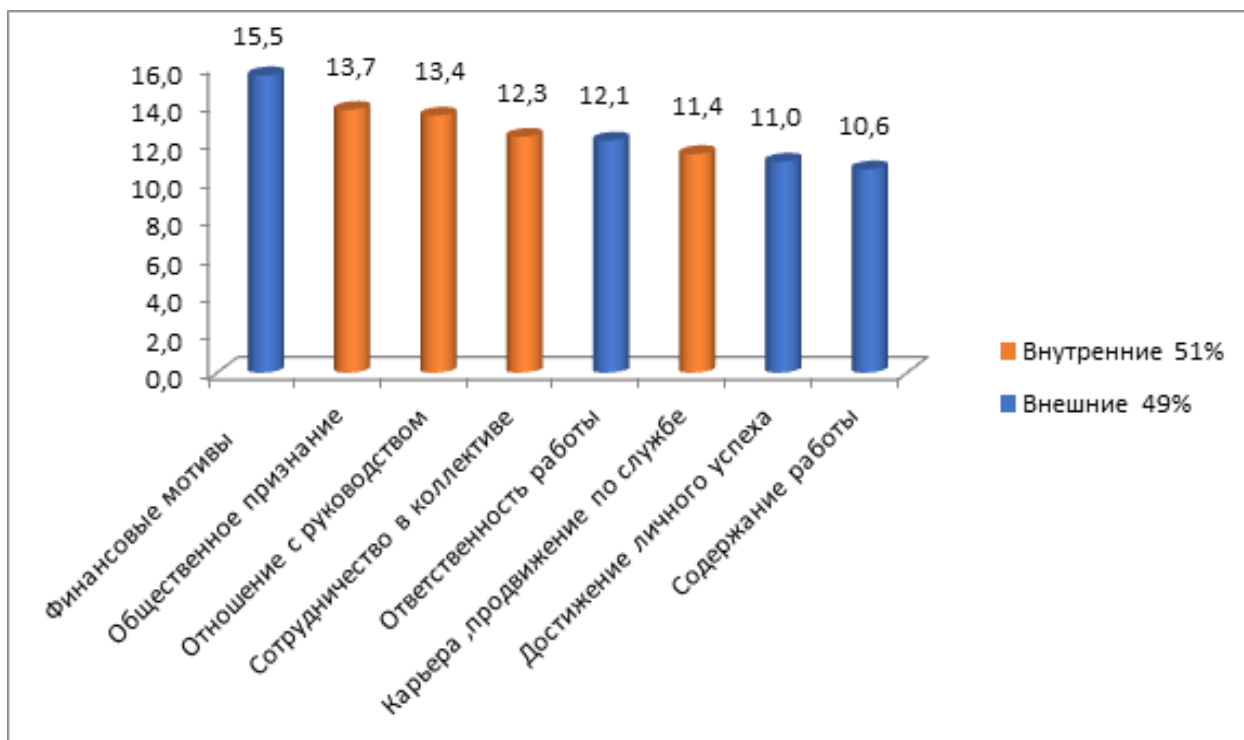


Рисунок 4 - Мотивационные факторы работников ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Большинство респондентов не удовлетворены содержанием своей работы, личным успехом и карьерным ростом (невидимая и косвенная мотивация). Итак, при корректировке системы стимулирования необходимо учитывать это.

Кроме того, для определения картины общей культуры в организации было проведено исследование, чтобы определить тип текущей культуры компании и желаемый тип культуры.

Для этого была использована методика К. Кэмерон и Р. Куинн (OCAI) «инструмент оценки корпоративной культуры», основанный на теоретической модели под названием «Построение структуры конкурирующих ценностей» (Приложение Г).

Основные ценности противоречат друг другу: гибкость противоречит стабильности, внутренняя ориентация противоречит внешней ориентации.

В методике представлены четыре раздела, каждый из которых соответствует различному набору ценностных ориентаций и интересов,

описывает четыре основных типа корпоративной культуры: клановую, адхократическую, ранговую и рыночную в 6 направлениях

- наиболее важные характеристики;
- общий стиль руководства в организации;
- найм и управление персоналом;
- суть организации;
- стратегические цели;
- успех.

В опросе приняли участие 85% сотрудников. Оказалось, что нынешняя культура далека от фантазии: в организации преобладает иерархическая культура (жесткий контроль, формальные процедуры), а культура - это рыночный спрос (ориентированный на результат). Данные представлены в таблице 13:

Таблица 13 – Средние значения результатов исследования корпоративной культуры

Виды корпоративной культуры	Текущая	Предпочтительная
Код А (Клановая культура)	23,33	24,67
Вариант В (адхократическая культура)	26,17	25,33
Вариант С (рыночная культура)	17,17	30,00
Вариант D (иерархическая культура)	33,33	20,00

Общий профиль организационной культуры (средние значения по всем направлениям) представлен на рисунке 5:



Рисунок 5 – Общий профиль организационной культуры ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

Согласно исследованию, система управления ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» ориентирована на строго контролируруемую и формальную культуру, в то время как она требует сосредоточенности на результатах и достижении цели.

В конце исследования важно проанализировать полученные результаты. Для этой цели был использован такой инструмент, как анализ SNW, который считается наиболее подходящим для анализа стратегии внутренней среды компании, так как его можно использовать для выявления ее сильных и слабых сторон.

Название "SNW" было дано этому анализу из букв трех английских слов, которые характеризуют его основные составляющие: S - Сила (сильная

позиция), N - нейтральная (нейтральная позиция) и W - Слабые стороны (слабая позиция).

Анализ SNW - это разновидность стратегической диагностики состояния внутренней среды компании, с его помощью можно обобщить результаты всего первичного анализа (статистика, документы, опросы, интервью) и выявить сильные и слабые стороны, связанные с рассматриваемой проблемой, в данном случае с проблемой мотивации и стимулирования сотрудников ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург». Результаты анализа приведены в таблице 14:

Таблица 14 – SNW анализ ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

№	Внутренние факторы	S	N	W
1	Устойчивое финансовое положение компании	+		
2	Пандемия повлияла на него не так сильно, как на ресторанный, туристический или гостиничный бизнес	+		
3	Увеличиваются операционные расходы			+
4	Наибольшую выручку компании приносит ее основная деятельность		+	
5	В ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» имеется кадровая служба	+		
6	Численность работников кадровой службы превышена			+
7	Норма управляемости в кадровой службе превышена			+
8	Потребность ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» в новых работниках не велика		+	
9	Абсентеизм в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» невысок	+		
10	Средняя зарплата выше среднего по городу	+		
11	Социальный пакет в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» стандартный		+	
12	В компании применяется нематериальное вознаграждение	+		
13	Работники не удовлетворены системой премирования			+
14	В компании преобладают «инструменталы»		+	
15	У некоторых сотрудников преобладает «хозяйский» тип, нацеленность на конфликт			+
16	Недостаток информации у работников ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» вызывает стресс			+
17	Система управления ориентирована на жесткий контроль и формальные процедуры, в то время как требуется ориентация на результат и достижение поставленных целей			+

Вывод: SNW анализ позволил собрать все полученные данные воедино и определить слабые и сильные стороны ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

К сильным сторонам ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» с точки зрения мотивации и стимулирования его работников относятся:

- устойчивое финансовое положение компании, на которое пандемия повлияла меньше, чем на другие отрасли;
- наличие кадровой службы;
- отсутствие абсентеизма у работников;
- средняя зарплата работников (выше среднерыночной);
- применение всех видов стимулирования (зарплата, социальный пакет и нематериальная мотивация).

К слабым сторонам ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» относятся:

- увеличение операционных расходов;
- превышение нормы управляемости кадровой службы и численности ее работников;
- работники не удовлетворены системой премирования;
- конфликты и недостаток информации могут оказывать негативное влияние как на работу, так и на работников;
- существующая корпоративная культура ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» не соответствует ожидаемой.

Эти данные позволят подготовить рекомендации по совершенствованию системы мотивации кадрового резерва, план их реализации, а также оценить их эффективность.

Выявлена основная проблема при организации обучения кадрового резерва – несоответствие потребностей членов резерва кадров в сфере приобретения компетенций, мотивации и имеющихся образовательных программ. На основе полученных результатов, можно утверждать, что следует внедрить изменения в существующее обучение кадрового резерва.

2.2 Анализ использования программы совершенствования обучения кадрового резерва ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

В 2021 году в УАВР № 3 ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» была использована программа совершенствования обучения кадрового резерва. На данный момент произведен первый этап внедрения, его результаты проанализированы и представлены далее в работе. Рассмотрим опыт УАВР № 3 ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург».

В крупных компаниях разработкой и тестированием новых систем в сфере обучения кадрового резерва занимаются на различных уровнях, в большинстве случаев, централизованно. Тем не менее, вводятся инициативы по частичному внедрению новых проектов для тестирования их эффективности и возможной дальнейшей реализации.

В рамках исследования был разработан план работы с кадровым резервом на 2022 год, представленный в таблице 15.

Таблица 15 – План работы с резервом кадров УАВР № 3 – филиал ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» на 2022 год

№ п/п	Мероприятие	Сроки	Ответственные
Резерв кадров УАВР № 3 (5 уровень)			
1	Психологическая диагностика, оценка по компетенциям в рамках работы с резервом кадров	В течение 2022 года	инженер по подготовке кадров

Продолжение таблицы 15

2	Обучение работников из числа резерва кадров по экспериментальной методике	В течение 2022 года, согласно графику повышения квалификации и профессиональной переподготовки ОАО «Газпром»	ОКиТО; непосредственный руководитель резервиста; инженер по подготовке кадров
3	Наставничество, путем назначения работников, состоящих в резерве кадров руководителями стажировок молодых специалистов, в том числе составление планов работы с молодыми специалистами и молодыми работниками и молодыми специалистами	В течение 2022 года	инженер по подготовке кадров; резервисты
4	Участие резервиста в качестве эксперта в работе Центра оценки персонала	В течение года, по отдельному графику	ОКиТО; инженер по подготовке кадров
5	Участие резервистов в совещаниях с главным инженером – первым заместителем генерального директора, а также профильными производственными отделами Администрации	В течение года, по графику главного инженера – первого заместителя генерального директора	ОКиТО; производственные отделы Администрации; начальник управления; резервист
6	Участие резервистов в технических совещаниях по направлениям деятельности	В течение года, по плану-графику проведения совещаний	начальники производственных отделов Администрации по направлению деятельности; непосредственный руководитель резервиста; резервист
7	Временное замещение должности, на которой работник состоит в резерве кадров	В течение 2022 года	специалист по кадрам

Резерв кадров филиала УАВР № 3 (6 уровень)			
8	Обучение резервистов по 4-х модульной программе подготовки по экспериментальной методике	В течение 2022 года, по графику УПЦ	ОКиТО; УПЦ; инженер по подготовке кадров
9	Обучение работников из числа резерва кадров по основным программам СНФПО ОАО «Газпром»	В течение 2022 года, согласно графику повышения квалификации и профессиональной переподготовки	ОКиТО; непосредственный руководитель резервиста; инженер по подготовке кадров
10	Назначение резервистов руководителями стажировок молодых специалистов	В течение 2022 года	специалист по кадрам; резервист
11	Участие резервиста в рационализаторской и проектной деятельности	В течение 2022 года	Главный инженер филиала; резервист
12	Участие резервистов в совещаниях с главным инженером – первым заместителем генерального директора, а также профильными производственными отделами Администрации	В течение 2022 года, по графику главного инженера – первого заместителя генерального директора	ОКиТО; производственные отделы Администрации; резервист
13	Временное замещение должности, на которой работник состоит в резерве кадров	В течение 2022 года	специалист по кадрам

Таким образом, в рамках эксперимента объектом обучения выступили члены резерва кадров УАВР № 3, поэтому целевая аудитория методики была значительно ограничена. Всего обучение прошли 23 человек из резерва кадров.

Внедрение проводилось с применением двух видов обучения: обучение на рабочем месте (наставничество с дополнительными методами и измерение производительности) и обучение вне рабочего места (лекции / вебинары, практические занятия / тренинги и итоговая аттестация).

В качестве планового результата исследования был определен рост уровня удовлетворенности обучающихся, а также появление проектов и проектных идей с последующей их реализацией в рамках деятельности компании.

В соответствии с программой разрабатывались и уточнялись темы лекций и тренингов. Темы лекций / вебинаров и тренингов были основаны по принципу комбинирования уже существовавших ранее программам СНФПО ПАО «Газпром». В качестве экспертов были приглашены сотрудники СНФПО ПАО «Газпром», ОКИТО, УПЦ и инженер по подготовке кадров.

В учебной программе представлено четыре модуля для членов кадрового резерва и защита проекта по итогам окончания программы. Каждый модуль предполагает наличие теоретической и практической части, и домашние задания по пройденному материалу.

Суммарное время по всем модулям составило 20 часов, а сотрудникам были предоставлены видеозаписи вебинаров, позволяющие заниматься дистанционно и в любой момент вернуться к пройденному курсу. Реализация учебной программы по дням была проведена таким образом, чтобы стандартизировать количество еженедельно затрачиваемых на обучение часов.

Занятия проводились в течение 3 недель в понедельник, вторник и пятницу по 2 часа в каждый из дней, дополнительно 2 часа было отведено на защиту проектных решений. Занятия проводились в вечернее время после работы в связи с этим многие участники не включались в образовательный процесс вебинара в режиме онлайн, либо слушали программу, находясь в дороге до дома и были лишены возможности активно участвовать в, возникающих во время лекционного обучения, дискуссиях. При этом обучающие ролики они просматривали в записи, в удобное им время. Практические мероприятия проводились в режиме оффлайн их посещение было обязательным в строго отведенное на то время, к сожалению, возникали ситуации, при которых, некоторые резервисты были вынуждены пропустить занятие по личным обстоятельствам. В результате

был сделан вывод, что необходимо оптимизировать календарный график учебной программы.

По итогам прохождения обучения, всему составу кадрового резерва было предложено пройти анкетирование, с целью получения обратной связи по процессу обучения и степени удовлетворенности обучением (приложение Е) Анкета составлена автором работы.

Так, в рамках анкетирования проводилась оценка каждого из приглашенных спикеров, оценка заданий, готовность принять участие в образовательной программе в следующем году, готовность реализовать, разработанный в ходе обучения, проект, полезность от пройденного обучения (по субъективным ощущениям у участника) и степень удовлетворенности от образовательного процесса в целом.

Все эксперты получили высокую оценку от членов кадрового резерва (не менее 8 баллов из 10 возможных).

Также участники высоко оценили собственную степень удовлетворенности от пройденного обучения (в среднем 6,5 баллов). При этом, 17 из 23 респондентов выразили готовность в прохождении образовательного курса для членов кадрового резерва через год. Большинство (что составляет 17 из 23 респондентов) субъективно отмечают прирост необходимых для управленческой деятельности компетенций, еще 3 не заметили значительных изменений и 3 затруднились ответить на данный вопрос в анкете.

Также стоит отметить, что 17 из 23 респондентов отметили готовность реализовать, разработанную в рамках обучения, проектную инициативу, еще 4 готовы реализовать проект позже, 2 не готовы совсем. При этом члены кадрового резерва отметили, что им необходимо больше времени на проработку проектной идеи непосредственно с экспертом.

Также резервистами был отмечен ряд недочетов:

1. Отсутствие достаточного времени на самоподготовку.
2. Малое количество практических занятий.

3. Не понравилось работать с некоторыми членами проектной группы.
4. Нет ознакомления с критериями оценивания их работы экспертом.

При детальном анализе было выявлено, что меньшая степень удовлетворенности пройденным образовательным курсом отмечается у членов оперативного резерва 5 уровня резерва кадров.

Принято решение в дальнейшем разделять образовательный модуль для членов кадрового резерва по ступеням кадрового резерва, что позволит создать более адаптированный, и как следствие эффективный учебный план по образовательным запросам резервистов.

При этом получен и ряд позитивных комментариев, в их числе выделены следующие аспекты:

1. Сбор предварительных образовательных потребностей резервистов.
2. Сбор детализированной обратной связи.
3. Высокая компетентность экспертов.
4. Высокий уровень теоретических презентуемых материалов.

Таким образом, реализация программы совершенствования обучения кадрового резерва повлияла на уровень теоретических знаний резервистов. Тем не менее, были обнаружены и недостатки данной программы совершенствования обучения резервом кадров. В дальнейшем необходимо устранение данных недостатков до повторного применения образовательной программы в кадровом резерве.

3 Практические рекомендации по использованию программы совершенствования обучения кадрового резерва ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург»

В процессе применения программы совершенствования обучения кадрового резерва в ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» был обнаружен ряд недочетов, в которые необходимо устранять в дальнейшем. Разработаны практические рекомендации по совершенствованию предложенной

программы.

При использовании программы совершенствования обучения кадрового резерва важно перед проведением образовательной программы собрать запросы с потенциальных слушателей курса и разработать несколько образовательных блоков, в зависимости от первоначального уровня компетенций, а не действовать по принципу ориентации на «среднего» ученика. Необходимо учитывать, что лекционные занятия можно проводить в формате онлайн, при этом сохраняя видеозаписи и все презентационные материалы, что позволит в любой момент повторить важные моменты, а практические занятия эффективнее проводить оффлайн в другой день, нежели лекции. Занятия лучше проводить в вечернее после рабочее время, чтобы не отрывать сотрудников от рабочего процесса и не лишать их полноценных выходных дней. Если политика компании и загруженность сотрудников позволяет сократить рабочее время в пользу образовательных активностей, то следует поступить так. Также стоит ежегодно менять содержание образовательных модулей по принципу углубления знаний и навыков и заменять сами модули и темы учебного плана на ранее не изученные.

Для обеспечения максимального эффекта от программы совершенствования обучения кадрового резерва, стоит заранее планировать и согласовать с участниками календарный план обучения (лекций / вебинаров, тренингов / практических занятий, тестирований и экзамена). Также следует предусмотреть консультации с экспертом, например в дистанционном режиме. Это будет способствовать более детальной проработке проектной инициативы и формированию осознанного отношения у членов кадрового резерва к их проектному продукту. Также не стоит пренебрегать внесением в график времени на самоподготовку перед итоговой защитой проекта.

Не менее важно правильно сформировать проектную группу.

Рекомендуется перед распределением провести тестирование на определение командных ролей, используя опросник Рэймонда Мередит

Белбина. Это позитивно скажется на групповой динамике и поможет как на стадии проектирования, так и на стадии реализации программы.

В связи с тем, что результат использования программы совершенствования обучения кадрового резерва, является одним из критериев дальнейшего развития резервиста в составе (подтверждение его статуса резервиста, исключение из резерва или вертикально или горизонтальное продвижение в составе), то итоговая оценка каждого обучающегося должна складываться не только из оценки эксперта за проект, но и внутрикомандной оценки (по вкладу каждого участника проектной команды в процесс подготовки проектного продукта). Также важно озвучивать участникам критерии оценивания экспертом проекта и индивидуальной работы резервиста до или после объявления результатов.

Для развития системы наставничества и управленческих компетенций рекомендуется закрепление за членами кадрового резерва стажеров и практикантов из числа студентов высших образовательных организаций или организаций среднего специального образования. Наставником может стать только подготовленный к этому человек. Поэтому при организации данного процесса следует учесть ряд обязательных мероприятий:

1. Выбор наставников, опираясь на личное желание и инициативу, а также на личностные качества претендента.
2. Проведение краткого обучения, составление индивидуальных планов работы наставника.
3. Проведение тренингов для сотрудников-наставников.
4. Анализ результатов, оценка наставников и обучаемых, коррекция плана внедрения системы наставничества.

На основании обратной связи от участников был разработан план работы с резервом кадров ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» на 2022 год.

В рамках программы было принято разделить 5 и 6 уровень резерва кадров на разные образовательные модули. Таким образом, для резервистов 5

уровня обучение будет проведено по программам СНФПО ПАО «Газпром», УПЦ «ООО ГТЕ». В то время как для резервистов 6 уровня будет проведено обучение по 4 модульной программе подготовки в рамках экспериментальной методики (таблица 16).

Таблица 16 – План работы с резервом кадров ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» на 2022 год

№ п/п	Мероприятие	Сроки	Ответственные
Резерв кадров Администрации ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» (5 уровень)			
1	Психологическая диагностика, оценка по компетенциям в рамках работы с резервом кадров	В течение 2022 года	инженер по подготовке кадров
2	Обучение работников из числа резерва кадров по программам СНФПО ПАО «Газпром», УПЦ «ООО ГТЕ»	В течение 2022 года, согласно графику повышения квалификации и профессиональной переподготовки ОАО «Газпром»	ОКиТО; непосредственный руководитель резервиста; инженер по подготовке кадров
3	Наставничество, путем назначения работников, состоящих в резерве кадров руководителями стажировок молодых специалистов, в том числе составление планов работы с молодыми специалистами и молодыми работниками, а также практик студентов вузов	В течение 2022 года	инженер по подготовке кадров; резервисты
4	Участие резервистов в технических совещаниях с главным инженером – первым заместителем генерального директора, а также в совещаниях по направлениям деятельности	В течение года, по графику главного инженера – первого заместителя генерального директора	ОКиТО; производственные отделы Администрации; начальник управления; непосредственный руководитель; резервист

Продолжение таблицы 16

5	Участие резервистов совещаниях по направлениям деятельности	В течение года, по плану-графику проведения совещаний	начальники производственных отделов Администрации по направлению деятельности; непосредственный руководитель резервиста; резервист
6	Временное замещение должности, на которой работник состоит в резерве кадров	В течение 2022 года	специалист по кадрам
Резерв кадров ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» (6 уровень)			
7	Обучение резервистов по 4-х модульной программе подготовки по экспериментальной методике	В течение 2022 года, по графику УПЦ	ОКиТО; УПЦ; инженер по подготовке кадров
8	Обучение работников по основным программам СНФПО ПАО «Газпром», УПЦ «ООО ГТЕ»	В течение 2022 года, согласно графику повышения квалификации и профессиональной переподготовки	ОКиТО; непосредственный руководитель резервиста; инженер по подготовке кадров
9	Назначение резервистов руководителями стажировок молодых специалистов, а также практик студентов профессиональных образовательных организаций	В течение 2022 года	специалист по кадрам; резервист
10	Участие резервиста в рационализаторской работе филиала	В течение 2022 года	Главный инженер филиала; резервист

11	Участие резервистов в совещаниях с главным инженером – первым заместителем генерального директора, а также профильными производственными отделами Администрации	В течение 2022 года, по графику главного инженера – первого заместителя генерального директора	ОКиТО; производственные отделы Администрации; резервист
12	Временное замещение должности, на которой работник состоит в резерве кадров	В течение 2022 года	специалист по кадрам

Применение данных практических рекомендаций в совокупности с уже разработанной программой совершенствования обучения кадрового резерва позволит достичь ряда положительных результатов, например:

1. Повышение возможности карьерного роста, повышение компетентность работника.

2. Увеличение эффективности результатов работы и качества выполнения поставленных задач перед сотрудниками, являющимися членами кадрового резерва.

3. Снижение трудоемкость работы, повышение личной удовлетворенности сотрудника и удовлетворение потребности самореализации.

В данном случае экономический эффект будет выражен через рост выручки за счет обучения передовым технологиям и реализации новых проектов, разработанных членами резерва кадров.

На основе выявленных на опыте ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» положительных сторон и недочетов программы совершенствования обучения членов резерва кадров, даны практические рекомендации по совершенствованию и корректировке разработанной в организации программы обучения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в рамках работы исследование доказало актуальность изучаемой темы – «Совершенствование обучения кадрового резерва на примере ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», которая заключается в том, что совокупность обучения предприятий позволяет кадрам адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям труда и рынка, приобретая новые необходимые компетенции, поддерживающие конкурентоспособности работников.

Исследование позволило сделать следующие выводы:

1. Совершенствования обучения кадрового резерва путем обучения на предприятии газотранспортной отрасли помогает не только подготовить резервистов до нужного уровня, но сразу включить их в процесс управления, а также поддерживать мотивацию участников кадрового резерва, их вовлеченность в процесс подготовки, что очень важно.

2. Деятельность ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» имеет стратегическое значение для экономики региона. Работа с кадровым резервом УАВР № 3 ведется в соответствии с приказом ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» от 16 октября 2013 № 569 «Об организации работы с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург». В нормативно-правовом документе установлены цели и задачи резерва кадров, перечень резервируемых должностей, уровни и направления резерва кадров, а также принципы подбора и формирования резерва кадров и другие сведения. В свою очередь обучение регламентируется приказом ПАО «Газпром» от 19 ноября 2010 г. № 295 «Об утверждении Положения об образовании персонала ПАО «Газпром» устанавливается периодичность образования работников ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций.

3. После выявления существующей проблемы при организации образования для членов кадрового резерва в виде недостаточной частоты

проведения образовательных курсов была разработана и апробирована 4-х модульная образовательная программа. В ходе исследования были выделены положительные моменты данной программы – это ориентированность на образовательные запросы, компетентностный и проектный подход. И ряд недочетов: не была учтена разница в уровнях изначальной подготовки резервистов, образовательный модуль реализовывался по принципу ориентации на среднего «ученика» и ряд других моментов.

4. На основе полученной обратной связи и рефлексии были разработаны практические рекомендации для доработки и дальнейшего внедрения программы совершенствования обучения кадрового резерва через обучение персонала на предприятиях газотранспортной отрасли. Также был разработан план работы с резервом кадров ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» на 2022 год.

Выдвинутая гипотеза о том, что совершенствование обучения кадрового резерва является актуальным вопросом для организации и подлежит тщательному изучению и исследованию, полностью подтвердилась.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1.Абдулаева, О.А. Внутрифирменное и корпоративное обучение учителей: анализ понятий / О.А. Абдулаева, И.А. Греку // Проблемы современного педагогического образования. – 2019. – №1. – С. 4-8.

2.Азнабиева, Э.И. Организационно-педагогические условия обучения кадрового резерва в организации / Э.И. Азнабиева // Евразийское научное объединение. – 2019. – № 16. – С. 451-452.

3.Аксенова, В.В. Современные подходы к формированию кадрового резерва / В.В, Аксенова, А.В. Мельчук // Новое поколение. – 2017. – № 13. – С. 117-120.

4.Андюкаева, Ю.В. Внутрифирменное обучение в нефтегазовых компаниях: тенденции, проблемы, пути решения / Ю. В. Андюкаева, Л.В. Санкова // Человеческий и производственный потенциал российской экономики перед глобальными и локальными вызовами : материалы конференции, Саратов, 30 ноября 2018. – Саратов, 2018. – С. 48-52.

5.Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. / М. Армстронг . - 15-е изд. –СПб.: Питер, 2016. – 832 с.

6.Ассессоров, П.С. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача / П.С. Ассессоров, Е.Н. Картушина // Социальноэкономические явления и процессы. – 2013. – № 5(51). – С. 31-34.

7.Бажин, А.С. Анализ методов развития персонала организации в практике менеджмента зарубежных стран / А.С. Бажин // Science Time. – 2015. – №3 (15). – 53-58.

8.Белых, С.Ю., Обучение персонала как элемент мотивационного механизма на предприятии / С.Ю. Белых, Е.В. Нефедьева // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2016. – №16. – С. 61-68.

9.Бисаев, Э.Э. Корпоративное обучение персонала в условиях кризиса как фактор конкурентоспособности бизнеса / Э.Э. Бисаев // Молодежь

и наука. – 2016. № 3. – С. 172-178.

10.Васильев, В. Г. Формирование стратегического кадрового резерва компании / В.Г. Васильев // НиКа. – 2011. – № 4. – С.171-173.

11.Виниченко, М.В. Кадровый резерв руководства / М.В. Виниченко // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. – 2014. – № 5 (37). – С. 16-30.

12.Виниченко, М.В. Развитие системы обучения кадрового резерва руководства / М.В. Виниченко, П. Караксони, Н.П. Ли // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2018. – №5. – С. 30-35.

13.Газизова, Э.Л. Кадровый резерв как инструмент определения направления стратегии развития программы обучения в организации и раскрытия кадрового потенциала ее сотрудников / Э.Л. Газизова // Энергия молодежи для нефтегазовой индустрии : материалы V Международной научно-практической конференции молодых ученых, Альметьевск, 2020. – 2020. – С. 868-870.

14.Гайсина, Л. М. Обратная связь: мотивация и демотивация персонала нефтегазовых компаний России / Л.М. Гайсина // Среднерусский вестник общественных наук. – 2014. – №4 (34). – С.162-166.

15.Гаспарович, Е.О. Актуальные проблемы совершенствования управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» – Е.О. Гаспарович, Е.С. Иванова // Актуальные проблемы социогуманитарного образования : сборник статей / научная редакция Т.С. Дороховой, Е.В. Донгаузер. – 2021. – С. 365-372.

16.Гаспарович, Е.О. Влияние цифровой экономики на повышение уровня и качества жизни населения – Е.О. Гаспарович, Е.С. Иванова // Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования : материалы III Международной конференции, Екатеринбург, 11-12 ноября 2020. – Екатеринбург, 2020. – С. 42-47.

17.Гаспарович, Е.О. Оценка эффективности современных методов

обучения персонала на предприятии ООО «Газпром трансгаз Югорск» // Е.О. Гаспарович, А.В. Журавлева // Социальные технологии в управлении персоналом: материалы научно-практической конференции к юбилею кафедры управления персоналом и психологии, Екатеринбург, 15-17 декабря 2017. – Екатеринбург, 2018. – С. 147-152.

18.Гаспарович, Е.О. Совершенствование оценки эффективности современных методов обучения персонала / Е.О. Гаспарович, А.В. Журавлева // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров: материалы VI Международного экономического форума / под ред. С.Н. Бончарова, С.В. Лобовой. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2019. – С. 42-50.

19.Глумова, В.Е. Планирование бюджета на обучение персонала / В.Е. Глумова, М.Б. Тимашова // Новая наука: стратегии и векторы развития. – 2017. – № 4. – С. 123-127.

20.Громова, Д.М. Игровые технологии в обучении и развитии персонала в коммерческих организациях / Д.М. Громова, Е.С. Мулгачева, Н.Г. Репина // Новое поколение. – 2016. – № 9. – С.44-51.

21.Гумилевская, А.Н. Выстраивание системы обучения сотрудников, зачисленных в кадровый резерв / А.Н. Гумилевская, Т.С. Демченко // Новое поколение. – № 13. – 2017. – С. 188-192.

22.Гумилевская, А.Н. Обучение как фактор создания эффективного кадрового резерва / А.Н. Гумилевская, И.Г. Шадская // Новое поколение. – № 2 (14). – 2017. – С. 136-141.

23.Дикова, Т.В. Непрерывное профессиональное образование в условиях развития современного общества / Дикова Т.В., Смирнова Е.А. // Педагогическое образование и наука. – 2017.– № 3. – С.106-109.

24.Дынкина, Е.Д. Геймификация, как новый тренд в обучении персонала / Е.Д. Дынкина // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2016. – № 5. – С. 18-22.

25.Епинина, В. С. Специфика построения эффективной системы

управления персоналом современного предприятия / В.С. Епинина, А.В. Епинин // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования, 2019. – № 5 (39). – С. 125-129.

26.Ермилов, С.И. Кадровый резерв организации // С.И. Ермилов, А.А. Биглова // Молодой ученый. – 2020. – № 3 (293). – С. 343-347.

27.Задонская, И.И. Экономические основы внутрифирменного обучения персонала / И.И. Задонская // Инновационная наука. – 2016. – №3-1 (15). – С.94-96.

28.Зайцев, Г.Г. Управление карьерой менеджера: сущность, актуальность, проблемы исследования / Г.Г. Зайцев // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. – 2011. – № 3. – С.98-106.

29.Иванова, Е.С. Современные подходы к совершенствованию системы управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» / Е.С. Иванова // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда : Материалы VII научно-практической конференции, Москва: Государственный университет управления, 2021. – С. 84-89.

30.Карпова, Т.П. Внутрифирменное обучение как механизм развития человеческого капитала организации / Т.П. Карпова // Вестник международного института рынка. – 2019. – № 1. – С.50-54.

31.Кибанов, А.Я. Основы управление персоналом : учебник / А.Я.Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 648 с.

32.Кибанов А.Я. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2012. – 72 с.

33.Кларин, М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века / М.В. Кларин // ЭТАП. – 2016. – № 5. – С.92-112.

34.Комиссарова, Е.А. Пути повышения эффективности использования кадрового резерва / Е.А. Комиссарова, А.В. Мельничук // Новое поколение.

– 2017. – № 13. – С. 193-197.

35. Кондаурова, Л.Р. Особенности обучения персонала на инновационном предприятии / Л.Р. Кондаурова, А.Д. Сиразетдинова // Инновационная наука. – 2016. – С. 49-54.

36. Кондратьев, Э.В. Концепция и механизмы развития управленческого персонала предприятия: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством : диссертация ... доктора экономических наук / Эдуард Викторович Кондратьев. – Пенза, 2012. – 407 с.

37. Кудряшов, В.С., Основы формирования системы обучения персонала организации / В.С. Кудряшов, Е.А. Мосеева // *Juvenis scientia*. – 2017. – № 2. – С. 36-41.

38. Кулакова, Я.В. Обучение и развитие персонала – необходимое условие повышения эффективности работы отеля / Я.В. Кулакова, Т.Е. Одаренко / Таврический научный обозреватель. – 2016. – № 10. – С. 141-144.

39. Лукьяненко, А. Е. Управление персоналом государственных органов: система организации и функционирования. М.: Наука, 2000. С. 280

40. Магура, М.И., Курбатова, М.Б. — «Организация обучения персонала компании» М: 2003. С 264

41. Мамаева, А.М. Совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала // Молодежь и наука: шаг к успеху. – 2019. – № 2. – С. 288-291.

42. Маслова, В.М. Кадровый резерв – элемент системы развития персонала / В.Маслова // Человеческий капитал. – 2013. - № 7(55). – С. 87

43. Медведев, А.А. Управление кадровым резервом организации: феноменологический аспект // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2011. – № 12. – С.205-212.

44. Михайлова, А.В. Непрерывное профессиональное обучение – основа развития потенциала персонала организации / А.В. Михайлова, Л.Н. Попова // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 4. – С. 197-204.

45.Муртазин, Р.Р. Подходы к внутрифирменному обучению персонала как к важнейшей составляющей развития человеческого капитала фирмы / Р.Р. Муртазин // Форум молодых ученых. – 2019. – №2. – С. 1026-1031.

46.Наумов, А.И. Проблемы профессионального обучения персонала на железнодорожном транспорте / А.И. Наумов, О.В. Мраморнова // Известия Саратовского университета. – 2015. – № 3. – С. 270-276.

47.Николайчук, О.А. Японская система подготовки управленческих кадров и возможности ее использования в современной России / О.А. Николайчук // E-Scio, 2018. – № 5 (20). – С.115-121.

48.Нихайчик, А.П. Обучение производственного персонала: критерии и показатели результативности / А.П. Нихайчик, Т.В. Шендель // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 2. – С. 246-248.

49.О федеральных кадровых резервах федеральных государственных органов, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации : Указ Президента РФ от 13.12.2012 № 1653. В редакции от 19.06.2020).

50.Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон от 29 декабря 2012 № 273-ФЗ. – Принят Государственной Думой 21 декабря 2012 года.

51.Об организации работы с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» : приказ ОАО «Газпром» от 16 октября 2023 № 569.

52.Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа : Указ Президента РФ от 1 марта 2017 № 96 с изменениями от 6 октября 2020 г.

53.Об утверждении Положения о системе непрерывного фирменного профессионального образования персонала ОАО «Газпром» : приказ ОАО «Газпром» от 19 ноября 2010 № 295.

54.Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по

управлению персоналом» : Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 № 691н.

55.Павлова, Е.М. Современные подходы к обучению и развитию персонала // Электронный научный журнал. – 2017. – № 17. – С.155-159.

56. Перечень поручений Президента Российской Федерации по итогам совещания по формированию резерва управленческих кадров 23 июля 2008 года от 01 августа 2008 года № Пр-1573.

57.Пешкова, К. Е. Анализ общих тенденций использования методов оценки кадрового потенциала при планировании преемственности // Наукоеведение. – 2014. – № 6 (25). – С.124.

58.Сапегина, О.А. Обучение и развитие персонала в проектно-ориентированных компаниях / О.А. Сапегина, Е.В. Сумина // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – № 3 (8). – С. 133-135.

59.Сенашенко, В.С. Алгоритм разработки корпоративной модульной программы обучения кадрового резерва / В.С. Сенашенко, М.К. Марушина // Профессиональное образование и рынок труда. – 2019. – № 3. – С. 84-91.

60.Сенашенко, В.С. Деловая игра в корпоративном обучении как эффективный метод развития компетенций руководителей / В.С. Сенашенко, М.К. Марушина // Современное образование, 2018 - № 3.- С. 1-15.

61.Сергеев, А.М. Управление талантами как фактор формирования инновационного потенциала организации // Российское предпринимательство. –2011. – №10-2. – С.17-22.

62.Сотникова, С.И. Стратегическое управление карьерой как инструмент достижения конкурентоспособности персонала / С.И. Сотникова, Н.З. Сотников // Вестник ОмГУ. – 2014. – №1. – С. 60-65.

63.Сотникова, С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Вестник ОмГУ. – 2014. – № 3. – С. 60-67.

64.Субочева, О.Н. Наставничество как фактор эффективности

организации / О.Н. Субочева // Общество: социология, психология, педагогика. 2016. – № 12. – С. 25-27.

65. 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.

66. Филкина, Ю.Ю. Обучение персонала как основа успешного развития организации // Молодежь и наука. – 2016. – № 3. – С. 88-94.

67. Хуторской, А.В. Методологические основания применения компетентностного подхода к проектированию образования / А.В. Хуторской // Высшее образование в России. – 2017. – № 12 (218). – С. 85-91.

68. Чуланова, О.Л. Традиционные и инновационные технологии формирования кадрового резерва: классификация, риски, возможности актуализации / О.Л. Чуланова, Н.А. Мокрянская // Журнал исследований по управлению. – 2017. – № 4. – С. 1-14.

69. Шендель, Т.В. Проблемы планирования служебно-профессионального продвижения персонала предприятия / Т.В. Шендель // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования, 2019. – № 3 (37). – С. 209 – 215.

70. Антонова, Н. В. Социально-психологический климат в организациях с различным типом корпоративной культуры // Современные технологии управления. ISSN 2226-9339. — №1 (37). - URL: <https://sovman.ru/article/3701/> (дата обращения: 12.12.2021)

71. Двухфакторная теория мотивации Герцберга | Технология тренинга - URL : <https://trainingtechnology.ru/teoriya-motivacii-gercberga/> (дата обращения: 02.02.2022)

72. Диагностика корпоративной культуры по К. Камерону и Р. Куинну - URL : <https://megaobuchalka.ru/17/23219.html> (дата обращения 31.01.2022)

73. Лекция по Менеджменту «Управление конфликтами, стрессами» - URL: <https://infourok.ru/lekcija-po-menedzhmentu-upravlenie-konfliktami-stressami-1357798.html> (дата обращения 1.02.2022)

74.ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» : официальный сайт. – Екатеринбург. – Обновляется в течение суток. – URL : <https://ekaterinburg-tr.gazprom.ru/> (дата обращения: 01.12.2021).

75.ПАО «Газпром» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL : <https://www.gazprom.ru/> (дата обращения: 01.12.2021).

76.Тайм-менеджмент - принципы, приёмы и рекомендации - URL : <https://salid.ru/journal/tajm-menedzhment-osnovnye-pravila-upravleniya-vremenem> (дата обращения: 12.11.2021)

77.Упражнения по стресс-менеджменту | Технология тренинга
<https://trainingtechnology.ru/uprazhneniya-po-stress-menedzhmentu/>

78.SNW-анализ составляющих внутренней среды - URL: <https://zaochnik.com/spravochnik/menedzhment/strategicheskij-menedzhment/snw-analiz/> (дата обращения 10.10.2021)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

«Лидер это...»

Цель: освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства.

Задачи: потренироваться в определении четких и ясных признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств.

Время: 30 мин.

Материалы: листы полуватмана, ножницы, клей, маркеры, карандаши, множество рекламных проспектов, журналов, газет.

Ход игры:

Всем игрокам предоставляются разнообразные канцелярские материалы, газеты, журналы, рекламные проспекты. В течение 30 - 40 минут они готовят (поодиночке либо в парах) некий коллаж с использованием газетных заголовков, фотографий, рисунков от руки или найденных в рекламных изданиях, журналах, газетах.

Тема работы: «Лидер – это». В работе нужно попытаться в визуальной форме представить качества, которые характеризуют лидера, рассказать о способностях вести за собой людей, руководить ими. Пока группа работает, в комнате звучит фоном энергичная, ритмичная музыка, создающая рабочее настроение, поддерживающая творческий настрой участников.

Когда время на подготовку закончено, музыка микшируется – это знак участникам начать уборку рабочих мест, освобождение комнаты от обрезков и мусора. В это время тренер нумерует полученные от участников анонимные листы и развешивает их. После того как «субботник» завершен и место освобождено для продолжения работы, начинаем «лидерский променад». Все лидеры прогуливаются по комнате, на стенах которой закреплены скотчем рекламные постеры, и делают для себя пометки, кто является, по их мнению, авторами увиденных работ.

Завершение. Собираемся вместе и обсуждаем увиденное. Участники зачитывают свои мнения об авторстве работ, рассказывают, что им показалось наиболее привлекательным, ярким в работе товарищей.

Преимущества человека, планирующего своё время

Время, затраченное впустую, есть существование; время, употребленное с пользой, есть жизнь. © Э.Юнг

1. Достигает поставленных целей.
2. Достигает своих целей намного быстрее, чем остальные.
3. Способен достичь успеха в любой сфере деятельности.
4. Имеет больше времени на отдых, общение с близкими и друзьями.
5. Может выполнять намного больше дел за определенный промежуток времени.
6. Может увеличить свои доходы и отойти от дел, правильно распределив обязанности между сотрудниками.
7. Может избавиться от хронической усталости, не подвержен стрессам.
8. Всегда имеет четкий план действий.
9. Обладает чувством внутренней свободы и самостоятельно контролирует свою жизнь.

Виды тайм-менеджмента

Сейчас существует много разнообразных подходов к проблеме управления временем. Специалисты выделяют **три основных типа**:

- **Персональный (личный) тайм-менеджмент.** Он связан с личностным саморазвитием человека, умением правильно и плодотворно организовать свой день.
- **Профессиональный тайм-менеджмент** помогает человеку эффективно выполнять свою работу, правильно организовывать свое рабочее время или разумно распределять обязанности в коллективе.
- **Социальный тайм-менеджмент** регулирует межличностные взаимоотношения или управление временем нескольких людей. Например, корпоративный.

Основные понятия тайм - менеджмента

Концепция управления временем - это способ понимания и восприятия времени. Концепция тайм-менеджмента помогает определить причину и цель, почему человеку необходимо научиться управлять своим временем. Осознать ценность этого процесса, а также понять основные принципы управления временем.

Методы управления временем - определенная последовательность действий, которая поможет решить конкретную задачу.

Система управления временем — комплекс концепций и методов, которые позволят вас максимально быстро и эффективно достичь своей цели.

Тайм-менеджмент в управлении

Неправильная организация работы или неграмотная организация деятельности руководством приводит к тому, что сотрудники компаний чувствуют постоянный дефицит времени. Это сказывается на эффективности работы и успешности предприятия в целом.

Недостаток времени наблюдается в тех случаях, если:

- нет расписания работы на день
- помощник руководителя не в курсе его распорядка дня

- телефонные звонки и посетители часто отвлекают от основной деятельности
- управляющий не умеет распределять обязанности
- работа выполняется в постоянной спешке, что приводит к быстрой утомляемости
- работники не соответствуют своим должностям
- сотрудники неадекватно оценивают свои возможности, скорость работы
- нет мотивации у сотрудников (например, слишком низкая зарплата)

Чтобы улучшить эффективность работы предприятия, необходимо научить сотрудников составлять план работы на день. При составлении плана, нужно 60% времени отвести основным задачам, 20% непредвиденным и 20% спонтанным делам. Главное, приучить коллектив составлять планы на день систематически и регулярно.

Эффективность тайм-менеджмента в управлении зависит от того, насколько сотрудники будут обучены планированию, расставлению приоритетов, контролю времени на выполнение заданий, а также правильной очередности выполнения заданий.

Для решения этих задач можно пригласить эксперта по тайм-менеджменту или обучить менеджера вашего предприятия, который будет сам выдавать сотрудникам задания и контролировать эффективность их работы. Менеджер должен выдавать как основные, так и несколько запасных заданий. В конце дня сотрудник представляет отчет о проделанной работе.

Управление личным временем в тайм-менеджменте

Что касается управления личным временем, то есть основные правила тайм-менеджмента, применяемые в личной жизни:

1. Никогда не брать работу на дом.
2. Организовать быт так, чтобы он занимал минимум времени.
3. Планировать свободное время заранее. Сюда должно входить эмоциональное наслаждение (поход в кино, театр, концерт, музей). А также физическое (занятия спортом, танцами и т.п.).
4. Для отдыха использовать не только выходные, а хотя бы один день среди недели. К примеру, покататься на велосипеде после работы или пойти с друзьями в сауну.
5. Во время отпуска ограничить звонки, почту, интернет, чтобы отдохнуть по-настоящему.

3 основных правила тайм-менеджмента

1. Правильная постановка цели

Если вы научитесь четко определять свои цели, а также определять, какие задачи являются второстепенными, то вы сэкономите массу времени.

Если вы тратите свое время на что-то, значит, в этот момент вы считаете, что оно очень важное. Но так ли это? Задайте себе вопрос, результат этого действия поможет вам приблизиться к вашей цели? Что такое цель? Цель — стремление человека к чему-то, когда весь процесс направлен на конечный результат.

При постановке цели необходимо для начала определиться с главными ценностями.

Осознать свои возможности, мотивацию. Проанализировать проблемы, потребности и сложности, которые могут возникнуть на пути к цели. Представить четко свою цель в мельчайших деталях, ее конечный результат. Распланировать свои действия, заняться поиском ресурсов и приступить к реализации.

Есть разные методы постановки целей. Но все методы имеют общий алгоритм постановки целей:

1. Цель должна быть максимально конкретной с понятным конечным результатом.
2. Необходимость достижения цели должна быть обоснованной. Зачем это нужно и что я из этого получу?
3. Цель должна быть реальной и понятен механизм ее достижения.
4. Необходимо четко определить границы времени, за которые цель должна быть достигнута.

2. Приоритизация

Уметь расставлять приоритеты — это очень важно. Есть дела, которые имеют меньшую значимость в достижении цели, а есть те, которые играют главную роль.

3. Планирование

После постановки цели следующим этапом будет планирование. Планирование — неотъемлемая часть тайм-менеджмента. Оно состоит из таких основных этапов:

1. Составление плана тайм-менеджмента.
2. Этап составления проекта, при котором можно маневрировать, продумать разные варианты достижения цели.
3. Этап выявления необходимых ресурсов.
4. Этап определения лиц, которые вам смогут помочь на пути к цели.
5. Этап фиксации результатов планирования в виде бизнес-проекта, карты.

Когда человек начинает заниматься планированием, активизируется мышление, включается творческий потенциал. При составлении плана, ваша цель становится более конкретной, вы начинаете понимать, чего вы хотите на самом деле и как этого достичь. Это своего рода практическое руководство к действию.

До тех пор, пока человек не составит план реализации того, чего хочет, он находится в постоянном раздумывании на эту тему. Но не мысли, а действия приближают вас к цели. Когда составлен подробный план, в котором учтены разные способы достижения цели, это дает возможность маневрировать. Не получается одними средствами и способами, можно попробовать другие. Планирование развивает в человеке гибкость и готовность к любым ситуациям.

Составление плана дает вам высокий шанс успеха. Наличие плана придает уверенности в себе, своих возможностях. Все успешные люди и предприниматели занимаются планированием.

Основные методики планирования.

1. ABC планирование базируется на том, что необходимо сначала нужно выполнять наиболее значимые дела (под буквой А), а затем В и С. Дела категории А — самые важные. Они составляют 15% всех дел и приносят 65 % результатов. В — важные дела, которые составляют 20% всех дел и приносят 20% результатов. Категория С — это дела наименьшей важности, они составляют 65% и дают результат — 15%.

2. Правило Парето или принцип "80 на 20". Этот принцип применим к любой ежедневной деятельности. 80% дел, которые вы делаете за день, дают вам 20% нужного результата. А 20% планируемых важных дел приближают вас к результату на 80%. Например: 20% людей владеют 80% капитала, 80% людей владеют 20% капитала. 20% клиентов дают прибыль в 80%, а 80% клиентов дают прибыль в 20%.

3. Хронометраж — этот метод заключается в том, что вам нужно поминутно записывать все свои действия и сколько времени вы на них потратили. Это поможет вам понять, куда и на что уходит ваше время и как скорректировать ваш график.

4. Составления списка задач — это самый простой метод планирования, который позволяет планировать и время, и дела.

Как составить правильно список дел и следовать ему

1. Для начала понаблюдайте за собой. Сколько вам нужно времени на выполнение разных заданий.

2. Напишите список дел с вечера.

3. Записывайте конкретные пункты. Например: зайти в магазин. К этому пункту приложите список покупок.

4. Планируйте весь свой день, не только работу.

5. Начиная свой день с выполнения нетрудных задач. Чтобы сразу поставить галочки и взбодриться на весь день мыслью о том, что следовать списку дел не так уж и сложно... Например, сделать зарядку и приготовить завтрак.

6. Список дел должен быть всегда на виду.

7. Не пишите в список больше 7 приоритетных дел, чтобы потом не нервничать, что вы что-то не успели.

Принципы тайм-менеджмента

1. Испробуйте все методики планирования и выберите наиболее подходящий.

2. Ведите записи.

3. Не пытайтесь успеть все. Сначала сделайте наиболее важные и приоритетные дела.

4. Планируйте каждый свой день. А также составляйте дополнительно план на неделю.

5. Всегда носите с собой ручку и блокнот.

6. Заведите Дневник успеха, он будет вас мотивировать и напоминать, что вы на верном пути.

7. Научитесь говорить "Нет". Это поможет избежать общения с ненужными людьми, занятий ненужными делами.

8. Прежде чем что-либо делать, обдумайте, насколько это срочно, важно и как это действие приблизит вас к цели.

9. Проанализируйте свои привычки, действия, которые отбирают попусту ваше время. По хронометражу легко отследить те действия, от которых вам нужно избавиться.

10. Не выполняйте чужие дела. Не будьте инструментом для достижения чужих целей. Сконцентрируйтесь на своей цели.

11. Выделяйте время на самосовершенствование.

12. Не останавливайтесь на достигнутом. Добившись одной цели, ставьте следующую.

Принципы тайм менеджмента. Советы от ведущих специалистов в этой области

1. Стивен Кови в книге "7 навыков высокоэффективных людей" рассматривает тайм – менеджмент, как элемент самосовершенствования. Вот его советы:

- Делайте то, что должны сделать сначала. Не откладывайте важные дела на потом.
- Ваша цель должна быть приоритетной и важной. Двигайтесь к ней.
- Все действия выполняйте на основе приоритетов.
- Не тратьте много сил на достижение незначительной цели. Затрачиваемые ресурсы и конечный результат должны быть соизмеримы.
- Ищите все способы, чтобы сделать жизнь проще.

2. Дэвид Аллен советует правильно организовать рабочее место, обзавестись всеми необходимыми канцтоварами. Также завести картотеку, на каждое дело завести соответствующую папку. Также Аллен советует писать 4 списка дел:

- Составить список дел, которые необходимо выполнить в ближайшей перспективе;
- В отдельный список внести проекты, которые требуют комплексного подхода;
- Отдельно составить список проектов, которые по той или иной причине пока не могут быть выполнены;
- Список "когда-нибудь".

3. Джулия Моргенстерн советует сначала оценить, сколько времени вы затрачиваете на выполнение ваших задач. Какие факторы вас отвлекают. Возможно, вас отвлекают соцсети, дополнительные обязанности, нереальные сроки или психологические препятствия.

Для каждого действия необходимо устанавливать временные рамки.

Если вы не можете выполнить какое-то действие, то проанализируйте, возможно, его можно отложить на время, перепоручить другим сотрудникам или вовсе от него отказаться.

Сортируйте вещи и дела, очистите пространство от всего, без чего можно обойтись. Назначьте каждой вещи свое место, а каждому делу — время.

Неординарные приемы и рекомендации

"Съедайте лягушку на завтрак"

Чтобы весь день ваши мысли не возвращались к делу, которое вы не хотите выполнять или оно вам неприятно, начните день с него. Так вы освободитесь от эмоционального напряжения и груза, который бы пришлось нести весь день.

"Бифштекс из слона"

Если перед вами стоит глобальная задача, для решения которой необходимо проделать множество действий, тогда разделите эту работу на части. Не делайте из дела слона, порежьте его на кусочки. Так будет проще начать реализовать поставленную задачу. А также такой подход способствует лучшему пониманию этой задачи.

Научитесь говорить "нет"

Управление временем учит не тому, чтобы успевать делать как можно больше, а успевать правильно делать то, что нужно. Говорите «нет» ненужным делам, людям. Не становитесь ни для кого инструментом для достижения его целей. Сконцентрируйтесь на своих целях.

Стремитесь к автоматизации и упрощению своей деятельности

Выполняйте похожие дела подряд, так как мозг привыкает к определенной сфере деятельности. И с каждым разом справляется с ними быстрее.

Прислушайтесь к своим биологическим ритмам. Делайте работу в то время, когда чувствуете особый прилив сил и активности. В период наименьшей активности дайте себе отдохнуть. Прислушивайтесь к потребностям своего организма. Иногда 15-минутного перерыва достаточно, чтобы открылось "второе дыхание".

Литература по тайм-менеджменту

- "Результативный тайм-менеджмент". Б. Трейси
- "Тайм-драйв. Как успевать жить и работать". Г. Архангельский
- "Жёсткий тайм-менеджмент: возьмите свою жизнь под контроль". Д. Кеннеди
- "Работай меньше, успевай больше". К. Глисон
- "К чёрту всё! Берись и делай". Р. Брэнсон
- "Экстремальный тайм-менеджмент". Н. Мрочковский, А. Толкачёв
- "Практический курс по тайм-менеджменту". И. Абрамовский
- "Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе "от звонка до звонка", жить где угодно и богаче". Т. Феррис
- "Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса". Д. Аллен

Эффективность тайм-менеджмента зависит от выполнения вами основных его правил, а также четкого понимания того, зачем он вам нужен, как управлять своим временем и какие преимущества вы будете иметь [76].

*Источник

Тайм-менеджмент — принципы, приёмы и рекомендации | САЛИД
<https://salid.ru/journal/tajm-menedzhment-osnovnye-pravila-upravleniya-vremenem>

ТЕМА: «Управление стрессами и конфликтами»

План занятия:

1. *Понятие и сущность конфликта.*
2. *Конструктивные и деструктивные конфликты.*
3. *Типы конфликтов.*
4. *Способы управления конфликтами.*
5. *Стресс: понятие, природа и причины.*

1. Понятие и сущность конфликта.

Взаимодействие людей в организации может быть как кооперативным (объединение человеческих усилий), так и конфликтным.

Сегодняшние исследователи отмечают разнообразие конфликтов, их не только негативные, но и позитивные последствия. Во многих ситуациях управленческой деятельности конфликт помогает выявить истину и позитивно решить проблему.

Задача менеджера - решая конфликт, извлечь пользу для дела, для этого необходимо знать природу конфликта в организации, его причины, законности его протекания, типы, последствия, методы разрешения.

Конфликт - (от лат. conflictus - столкновение) противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания ли противоположности интересов, отсутствия согласия между двумя или более сторонами.

Конфликт - это столкновение взглядов, интересов, отсутствие согласия между участниками обмена мнениями.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая:

- противоположные позиции сторон по какому-то вопросу;
- противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах;
- несовпадение интересов, желаний.

Т.О. конфликтная ситуация предполагает наличие объекта конфликта (власть, ресурсы, слава) и субъектов конфликта (его участников).

Но это только необходимые условия существования конфликта. Для того чтобы он произошёл, нужно соответствующее действие со стороны оппонентов (столкновение, недоразумение, происшествие), называемое инцидентом.

Следовательно, конфликт может возникнуть при условии, когда инцидент, будучи поводом, инициирует конфликтную ситуацию!

2. Конструктивные и деструктивные конфликты.

В развитии каждого конфликта можно фиксировать возникновение новой конфликтной ситуации, её исчезновение и прекращение инцидента. Любое изменение конфликтной ситуации приведет к прекращению данного конфликта, а, возможно, и к началу нового.

Таким образом, конфликт может быть функциональным (конструктивным), полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, так как стимулируют развитие организации, способствуют предотвращению застоя, вскрывают источник разногласий и тем самым позволяют его устранить, сплачивают людей перед лицом внешних проблем и трудностей, позволяют приобрести опыт сотрудничества при решении спорных вопросов.

Для отдельной личности функциональные последствия (позитивные) состоят в том, что изживается внутренняя напряженность, разрушается страх открыто высказывать своё мнение.

Деструктивные (дисфункциональные), снижают производительность труда, личную удовлетворённость и ликвидируют сотрудничество между членами коллектива. Результат конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер. Поэтому нужно знать не только природу, но и типы конфликтов.

3. Типы конфликтов

Типы конфликтов

Внутриличностный конфликт

Межличностный конфликт

Конфликт между личностью и группой

Межгрупповой конфликт

В теории менеджмента исследованы несколько типов конфликтов:

1. Внутриличностный конфликт - возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования.

Например, заведующий секцией может потребовать, чтобы продавец все время находился на рабочем месте и «работая» с покупателями. Позже заведующий уже выражает недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и не занимается подсортировкой товара.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями.

Например, подчиненный планировал в субботу, в свой выходной, какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил, что он в связи с производственной необходимостью должен в субботу работать.

Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку.

2. Межличностный конфликт - самый распространённый тип конфликта, чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.д. Каждый, считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновения личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами, просто не в состоянии ладить друг с другом.

3. Конфликт между личностью и группой.

В связи с тем, что производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, бывает так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт. Другими словами, между личностью и группой появляется конфликт, если эта личность займёт позицию, отличающуюся от позиции группы (между руководителем и группой).

4. Межгрупповой конфликт.

Как известно, состоят из множества как формальных, так и неформальных групп. Между ними могут возникнуть конфликты.

Ярким примером является конфликт между профсоюзом и администрацией.

Причины конфликтов

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения.

Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать:



4. Способы управления конфликтами

Одна из сложнейших в практическом отношении задач, которая стоит перед руководителем, - разрешение конфликта.

Здесь важны, как многосторонние знания, так и опыт, мастерство, искусство находить нестандартные решения.

Разрешение конфликта возможно на двух уровнях:

> частичное, когда исключается только конфликтное поведение, но не устраняются глубинные психологические причины, внутренние побуждения к конфликту;

Например, обычно, вводя административные запреты и санкции, руководитель добивается лишь частичного разрешения конфликта.

> полное, когда конфликт разрешается и на уровне реального поведения, и на психологическом (эмоциональном) уровне.

Для успешного разрешения конфликтов руководителю прежде всего следует реалистически оценить конфликтную ситуацию, а это предполагает:

- различать повод конфликта и его причины;
- определить предмет разногласий (производство либо личные взаимоотношения конфликтных сторон);
- уяснить мотивы вступления людей в конфликт. Для этого нужно знать жизненный путь работников, их взгляды и убеждения, основные интересы, запросы;
- определить направленность конкретных действий участников конфликта, имея в виду, что в средствах, используемых сторонами, отражаются мотивы участия в конфликте.

Существует не один способ управления конфликтной ситуацией.

Все способы можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

К структурным относятся:

- разъяснение требований к работе.

Руководитель разъясняет, каких результатов ждут от каждого сотрудника и каждого подразделения;

- координационные и интеграционные механизмы.

Установление иерархии полномочий, что упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации;

- общеорганизационные комплексные цели.

Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп;

- структура системы вознаграждений.

Она должна быть такой, чтобы прежде всего поощрялись люди, вносящие свой вклад в достижение организационных комплексных целей, помогающие другим группам организации. Вознаграждения могут быть в форме премий, благодарности, признания или повышения по службе.

Из межличностных стилей разрешения конфликтов выделяют:

- уклонение - в этом случае человек стремится выйти из конфликтной ситуации, не решая её, не вступает в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

Этот стиль выбирают в том случае, если предмет конфликта несущественен по сравнению с другими проблемами, нет сил и возможностей решить его в свою пользу и др.

- сглаживание - при таком стиле человек убеждён, что нет необходимости раздражаться, апеллирует к потребности в солидарности.

Этот стиль часто избирает либеральный руководитель.

- принуждение - превалирует попытки заставить применять свою точку зрения любой ценой, используя для этого власть, путём принуждения.

Такой стиль может быть эффективным, если руководитель имеет большую власть над подчиненными, при этом их инициатива подавляется, увеличивается вероятность принятия неверных решений, так как не предоставлены альтернативные варианты;

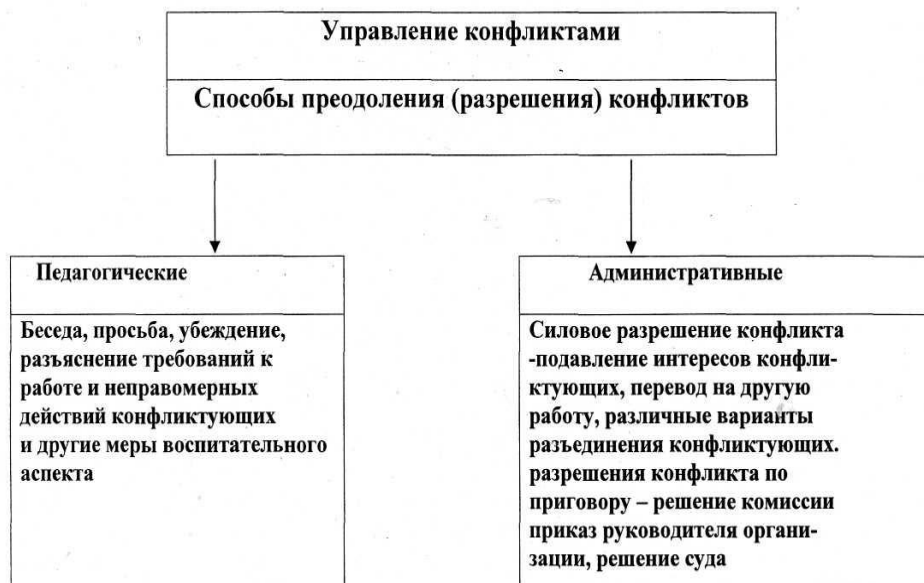
- компромисс - этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени.

Использование компромисса на ранней стадии конфликта, может сократить поиск альтернатив, что может повысить вероятность принятия неверного решения.

Решение проблемы - совместная выработка решения, удовлетворяющая интересы обеих сторон:

1. Определить проблему в категориях целей, а не решений.
2. Определить решение, приемлемые для всех сторон.
3. Сосредоточить внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создать атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создать положительное отношение к друг другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

В зависимости от точки зрения на конфликт, которой придерживается менеджер, и будет зависеть процедура его преодоления, выделяют две группы способов управления конфликтом:



5. Стресс: понятие, природа и причины

В современном обществе человек испытывает все большее психоэмоциональное напряжение из-за возрастающих сложностей социальной жизни.

Стресс (от лат. stress - напряжение) - состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием неблагоприятных факторов.

Принципиальная схема стресса

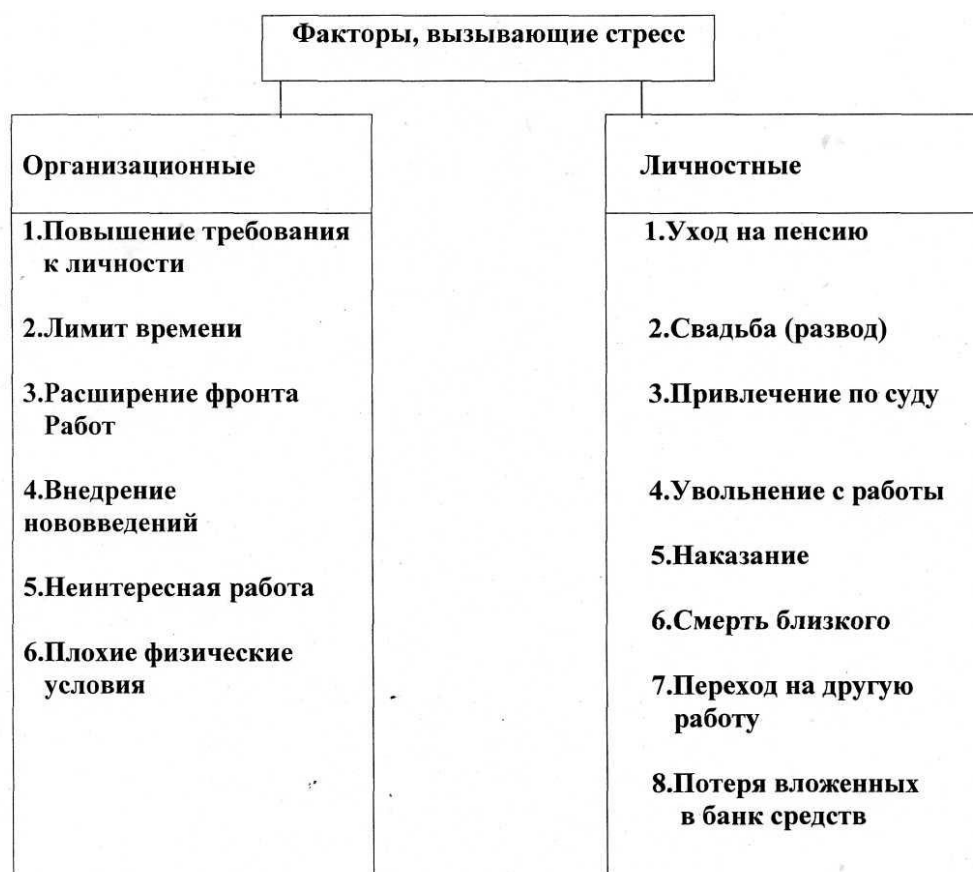


Типичные симптомы стресса:

- нервность и напряжение;
- хроническое переживание;
- неспособность к отдыху;
- чрезмерное употребление алкоголя или курение;
- проблемы со сном;
- чувство неспособности справиться с чем-либо;
- эмоциональная неустойчивость;
- проблемы со здоровьем;
- впечатлительность и лёгкая ранимость.

Причины стресса

Существуют различные теории относительно причин стресса. Основной причиной стресса являются перемены, нарушающие баланс, который мы поддерживаем в своём окружении. Стресс может быть как организационными факторами, так и событиями личной жизни.



Методы борьбы со стрессом

Как психологическое явление стресс поддаётся управляющим воздействиям. Большинство стрессов в жизни человека инициируется им самим. Древний философ Эпиктет говорил, что «людей расстраивают не события, а то, как они на них смотрят».

Одним из средств избежать стресса является уход от стрессовой ситуации. Это достигается путём отдыха - активной деятельности, исключающей мысль о причине

стресса, поэтому рыбалка, плавание, прогулки по лесу, рисование, вязание и др. - противострессовые мероприятия.

Выход из стрессового состояния у одних людей происходит быстрее, у других медленнее. Индивидуальные опросы выявили психологические методы, применяемые мужчинами и женщинами (или их модели поведения) в стрессовых ситуациях, после допущенных ими ошибок, «разноса» начальника: «Иду и делюсь с теми, кому я доверяю», «Ищу пути исправления ошибок», «успокаиваюсь только с коллегами», «Прихожу и делаю 10-12 приседаний», «У меня философский подход к жизни: всё проходит. Трезво оцениваю ситуацию. Мне становится легче, если ещё и всплакну», «Прихожу домой, включаю музыку. Иногда пою. Или читаю любимые стихи», «Иду в парикмахерскую или покупаю сама себе цветы».

Чтобы управлять другими и при этом достигать высокой производительности труда и низкого уровня стресса, необходимо:

1. оценивать способности, потребности и склонности Ваших работников и попытаться выбрать для них соответствующий объём и тип работы;
2. разрешать работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если нужно, чтобы они выполнили именно это задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе;
3. четко описывать конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использовать двустороннюю коммуникацию;
4. использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации;
5. обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;
6. выступать в роли наставника по отношению к подчинённым, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

Вопросы

1. Что такое конфликт? Что лежит в его основе?
2. Определите возможные последствия функционального конфликта.
3. Выявите роль дисфункциональных конфликтов
4. Какие типы конфликтов вам известны? Дайте их характеристику. Вспомните один или несколько типов конфликтов из Вашей жизни.
5. Назовите и поясните основные причины конфликтов.
6. Опишите пять основных стилей отношений между людьми, используемые для разрешения конфликта.
7. Назовите и поясните четыре фазы развития конфликта.
8. Как вы понимаете стресс? Какова его сущность?
9. Какие существуют методы снятия стресса?
10. Назовите причины стресса [77].

Источник* Лекция по Менеджменту «Управление конфликтами, стрессами»
<https://infourok.ru/lekcija-po-menedzhmentu-upravlenie-konfliktami-stressami-1357798.html>

Упражнение «мое настроение цвета...»

Инструкция: Каждый участник тренинга поочередно должен сказать, какого цвета у него настроение. Например, «Здравствуйте, мое настроение сейчас цвета вечернего заката на море - фиолетово-розовое».

Обсуждение: Цвета отражают наше настроение. Они могут его повышать и понижать. С помощью данного упражнения Вы не только поприветствовали друг друга, но и увидели, с каким настроением и самочувствием пришел сегодня каждый участник тренингового занятия.

Диагностика стресса 20 минут

Упражнение «Я и стресс»

Цель. Помощь участникам в осознании и вербализации своих представлений о стрессе, определении своего отношения к данному феномену. Выявление субъективных трудностей, переживаемых членами группы в настоящий момент, и личных ресурсов противостояния стрессовым ситуациям.

Содержание Тренер готовит заранее бумагу формата А4 (по числу участников), цветные фломастеры.

Участники тренинга располагаются комфортно (в кругу или за кругом). Ведущий предупреждает их о том, что данное упражнение носит конфиденциальный характер, поэтому в ходе проведения упражнения не стоит задавать друг другу никаких вопросов.

Инструкция «Нарисуйте, пожалуйста, рисунок „Я и стресс“. Он может быть выполнен в любой форме - реалистической, абстрактной, символической, художественной. Большее значение имеет ваша степень искренности, то есть желание изобразить свои мысли, чувства, образы, которые пришли вам в голову сразу после того, как вы услышали тему. Этот рисунок сможет стать тем ключом, который на протяжении всего тренинга будет помогать вам осознавать трудности, находить уже имеющиеся ресурсы, вырабатывать новые успешные стратегии управления стрессом. При необходимости можно воспользоваться цветными фломастерами. Вы имеете полное право не показывать ваш рисунок в группе, если вы этого захотите».

Участники рисуют в течение 4-5 минут. Затем тренер начинает задавать вопросы, на которые участники отвечают самостоятельно (мысленно), не записывая ответы на бумаге, не произнося их вслух.

После каждого вопроса тренер дает участникам от 15 до 40 секунд для внесения изменений и дополнений в рисунок.

Вопросы, которые может задать тренер.

Посмотрите внимательно на свой рисунок.

1. Использован ли в вашем рисунке цвет? Посмотрите, какие цвета (или какой цвет) преобладает в рисунке. Что для вас значит именно этот цвет?
2. Где вы изобразили себя? Пометьте себя буквой «Я» на рисунке.
3. Как вы изобразили стресс? В виде живого существа, абстрактной фигуры, конкретного человека?

4. Посмотрите, сколько места занимает на листе ваше изображение и сколько — стресс. Почему?
5. При изображении себя и стресса использовали ли вы похожие цвета? Какие?
6. Мысленно разделите лист пополам горизонтальной и вертикальной чертами. Где оказалась ваша фигура?
7. Есть ли на рисунке какой-либо барьер между вами и стрессом? Если вы почувствовали необходимость, нарисуйте еще что-либо, что может защитить вас от стресса.
8. Есть ли у вас почва под ногами, на что вы опираетесь? Или вы висите в воздухе? А в жизни на кого вы можете опереться? Если такие люди существуют в вашей реальной жизни, но их почему-то нет на рисунке – дорисуйте их.
9. Какие свои сильные стороны во взаимодействии со стрессовой ситуацией вы могли бы отметить? Постарайтесь найти не менее трех позиций, по которым вы чувствуете себя уверенно. Какие личностные качества помогают вам добиваться успеха?
10. Что бы вам хотелось изменить или как бы вам хотелось улучшить свое состояние в стрессовой ситуации? Какие личностные качества и/или другие факторы мешают вам улучшить его?
11. Какие еще ваши ресурсы вы видите в этом рисунке или хотите добавить в него? Нарисуйте их, пожалуйста.

Обсуждение После того как участники ответят на последний вопрос, тренер просит их объединиться в подгруппы по 4-5 человек.

Как правило, создаются группы по принципу совпадения каких-либо позиций, касающихся восприятия понятия «Стресс», стратегий и ресурсов, проявившихся в рисунках. В каждой сформированной группе желающие могут высказаться по поводу своих ощущений, мыслей и т. д., возникших в процессе рисования. При этом остальные слушают, дополняют, высказывают свою точку зрения, задают вопросы, но не критикуют. Говоря о том, что помогает и что мешает эффективно действовать в ситуации стресса, можно высказываться как по поводу своего личного опыта, так и основываясь на наблюдениях за поведением людей, умеющих преодолевать стрессы. Затем каждая подгруппа формулирует несколько основных позиций, по которым они хотели бы что-то изменить в своих реакциях на стрессоры.

Все участники возвращаются в круг. Тренер предлагает желающим высказаться по поводу проделанной работы или по поводу своих ощущений. Представители от подгрупп зачитывают свои списки.

Тренер разъясняет участникам, над какими проблемами возможна работа на тренинге.

Поскольку данный тест проводится в начале тренинга, то тренер может обратить внимание участников на то, что большую часть нашей профессиональной жизни мы используем левое полушарие, которое отвечает за логические действия. Во время рисования мы активизируем наше правое образное полушарие. Поэтому психологи считают, что процесс рисования является оздоровительным уже сам по себе, и неслучайно рисование широко используется в психологической практике.

Выполняя профессиональные и семейные обязанности, находясь постоянно в напряжении, мы не всегда имеем возможность и время проанализировать свое стрессовое состояние, восстановить силы. К сожалению, большинство из нас уже настолько привыкло к душевному и мышечному напряжению, что воспринимают его как естественное состояние, даже не осознавая, насколько это вредно. Однако, как бы заняты мы не были, возможность успокоить собственные нервы, привести себя в порядок всегда можно найти.

Для этого необходимо владеть методами саморегуляции. Наверняка вы интуитивно используете многие из них, назовите какие именно?

Давайте, вспомним: как вы справляетесь с усталостью, напряжением, плохим настроением? Попробуйте задать себе вопросы.

1. Что помогает вам поднять настроение, переключиться?

2. Что я могу использовать из выше перечисленного?

3. На доске составляется перечень этих способов.

Участники тренингового занятия отвечают, а тренер обобщает, записывая варианты на доске.

Способы профилактики психического напряжения, усталости:

1. Обращать внимание на свои достижения, успехи и хвалить себя за них, радоваться достигнутым целям.

2. Плавать, танцевать, прогуливаться или просто сидеть на скамейке в парке.

3. Побаловать себя сладеньким или пораньше лечь спать.

4. Заняться физкультурой, уборкой.

5. Включить успокаивающую музыку, ту, которую вы любите.

6. Почитать любимую книгу или стихотворение.

7. Побеседуйте на какую-нибудь отвлеченную тему с любым человеком, находящимся рядом: соседом, товарищем по учебе.

8. Принять горячую ванну.

9. Превратить ситуацию неуспеха в шутку и смеяться.

10. Написать свои отрицательные эмоции на листе бумаги.

Нарисовать на листе бумаги рисунок, который наиболее подходит твоему плохому состоянию. Порвать этот листок, сжечь или выбросить.

11. Взять подушку и побить ее.

Это хорошие способы справляться с напряжением и усталостью, но, к сожалению, подобные средства нельзя, как правило, использовать на работе, непосредственно в тот момент, когда возникла напряженная ситуация или накопилось утомление.

В таких случаях можно использовать специальные способы саморегуляции, которые достаточно просты в использовании, весьма эффективны, и для их освоения требуется минимальное количество времени. Сейчас мы их рассмотрим.

Способы снятия нервно-психического напряжения и усталости:

1. управление дыханием

2. управление мышечными зажимами (релаксация)

3. воздействие слова (самопрограммирование)

4. самоодобрение (самоощрения)

5. снятие напряжения самоприказом (аутогенная тренировка)

6. использование образов (Визуализация)

7. управление функциями психики с помощью концентрации внимания или воли (медитации)

Управления дыханием

Тибетские врачи считают, что чем длиннее выдох, тем длиннее жизнь. В настоящее время дыхательные упражнения широко используются в различных антистрессовых программах.

Для освоения навыков саморегуляции работа с дыханием является базовым навыком, основой саморегуляции, так как:

- дыхание – естественный процесс регулирования нашего психофизиологического состояния, поскольку вдох активизирует работу больших полушарий мозга, а выдох – вызывает торможение в их работе;
- дыхание – это единственная вегетативная функция, которая подчиняется контролю сознания. Мы не можем сознательно управлять работой внутренних органов, однако, управляя дыханием, мы оказываем воздействие на деятельность других органов и систем;
- саморегуляция дыхания может быть проделана нами в любых ситуациях (в момент переговоров, при общении с разгневанным клиентом, когда нас окружает много людей), так как не требует каких-то особых условий для выполнения (тишины, уединения и т. п.);
- дыхание является очень чувствительным индикатором уровня стресса и напряженности организма в целом. Именно поэтому контроль дыхания позволит нам быстро обнаружить начало стрессовой реакции.

Неслучайно известный американский психотерапевт Дженетт Рейнуотер в момент столкновения со стрессовой ситуацией рекомендует задавать себе следующие вопросы:

- Как я дышу?
- Что я сейчас делаю?
- Что я чувствую?
- Как я хотел(а) бы вести себя в этой ситуации?

Ведущий предлагает прислушаться к своему дыханию и определить, какое оно: поверхностное, глубокое, грудное или с участием мышц живота.

Медленное и глубокое дыхание (с участием мышц живота) понижает возбудимость нервных центров, способствует мышечному расслаблению. Частое (грудное) дыхание, наоборот, обеспечивает высокий уровень активности организма, поддерживает нервно-психическую напряженность.

Способ 1

- Поскольку в ситуации раздражения или гнева мы не делаем нормальный выдох,
 - глубоко выдохните;
 - задержите дыхание так надолго, как сможете;
 - сделайте несколько глубоких вдохов;
 - снова задержите дыхание.

Способ 2

Инструкция: Представьте, что перед Вами стоит большая свеча. Сделайте вдох и постарайтесь одним выдохом задуть свечу. Еще раз.

А теперь представьте перед собой 5 маленьких свечек. Сделайте глубокий вдох и задуйте эти свечи маленькими порциями выдоха. Еще раз.

Способ 3. Дыхательное упражнение с тонизирующим эффектом «Замок»

Инструкция: Исходное положение – сидя, корпус выпрямлен, руки на коленях, в положении «замок». Сделайте вдох, одновременно руки поднимаются над головой ладонями вперед. Задержка дыхания (3 секунды), резкий выдох через рот, руки падают на колени.

Способ 5. Дыхательная гимнастика

Сядьте удобно, руки сложите на коленях, ноги поставьте на пол, найдите глазами предмет, на котором можно сосредоточить внимание.

Начните считать от 10 до 1, на каждом счете делая вдох и медленный выдох (выдох должен быть значительно длиннее вдоха).

Закройте глаза. Снова просчитайте от 10 до 1, задерживая дыхание на каждом счете. Медленно выдыхайте, представляя, что с каждым выдохом уменьшается и, наконец, полностью исчезает напряжение.

Не раскрывая глаз, считайте от 10 до 1. На этот раз представьте, что выдыхаемый Вами воздух окрашен в теплые пастельные цвета. С каждым выдохом цветной туман сгущается, постепенно превращаясь в облака. «Плывайте» по этим облакам до тех пор, пока глаза не откроются сами. Дышите медленно, спокойно, отгораживаясь от всех Ваших волнений и проблем при помощи воображения.

Данный комплекс упражнений очень эффективен при стрессе. Первую неделю целесообразно считать от 10 до 1. Вторую – от 20 до 1. Третью – от 30 до 1 и т.д. постепенно доведя счет до 50.

Вот такие простые дыхательные упражнения Вы можете использовать как для успокоения, так и для придания тонуса организму.

Управление мышечными зажимами (релаксация)

В обычной жизни мы напрягаем мышцы, чтобы подготовить организм к действию. Однако состояние стресса часто вызывает сильное напряжение определенных групп мышц, хотя никакого действия после этого напряжения не происходит. В результате в мышце образуется мышечный зажим. В практике йоги, например, считается, что если какая-то часть тела напряжена, в нее не поступает энергия. Техники релаксации направлены на осознание мышечных зажимов и развитие навыков расслабления мышц.

Упражнение «Вспомни что-нибудь неприятное»

Инструкция. Участникам предлагается закрыть глаза и вспомнить какое-либо неприятное событие, происшедшее с ним совсем недавно (в течение 1 мин) со всеми подробностями и, не открывая глаза застыть в том положении, в котором участники находились в процессе воспоминания. С помощью «внутреннего взгляда посмотреть» на то, в каком состоянии находятся мышцы тела поочередно (начинаем с лицевых мышц и заканчивая ногами) запомнить данное состояние мышц и те ощущения, которые возникли, и открыть глаза.

Обсуждение ощущений:

- какие ощущения возникли в процессе воспоминания?
- какие ощущения были в мышцах?
- где больше всего чувствовалось напряжение?

- приятным было такое состояние?

Беседа о том, какой вред для здоровья наносит постоянное напряжение, и о том, что с этим можно справиться разными способами.

Активная релаксация – мощное средство, позволяющее полностью расслабиться и обрести душевное равновесие. Однако релаксация - это навык, и, как всякий навык, он требует упорной тренировки. Ошибка большинства людей, начинающих заниматься релаксацией, состоит в том, что они стремятся быстро устранить сильное напряжение. А для достижения успеха нужны практика и терпение.

15 минут в день стоит потратить на занятие активной релаксацией для общего хорошего самочувствия.

Воздействие слова (самопрограммирование)

Известно, что «слово может убить, слово может спасти». Словесное воздействие задействует сознательный механизм самовнушения, идет непосредственное воздействие на психофизиологические функции организма.

Формулировки самовнушений строятся в виде простых и кратких утверждений, с позитивной направленностью (без частицы «не»).

Самоприказ - это короткое, отрывистое распоряжение, сделанное самому себе. Применяйте самоприказ, когда убеждены в том, что надо вести себя определенным образом, но испытываете трудности с выполнением. «Разговаривать спокойно!», «Не поддаваться на провокацию!» – это помогает сдерживать эмоции, вести себя достойно.

Упражнение «Самопрограммирование»

Во многих ситуациях целесообразно «оглянуться назад», вспомнить о своих успехах в аналогичном положении. Прошлые успехи говорят человеку о его возможностях, о скрытых резервах в духовной, интеллектуальной, волевой сферах и вселяют уверенность в своих силах.

Инструкция: Вспомните ситуацию, когда вы справились с аналогичными трудностями.

– Сформулируйте текст программы, для усиления эффекта можно использовать слова «именно сегодня»:

«Именно сегодня у меня все получится»;

«Именно сегодня я буду самой спокойной и выдержанной»;

«Именно сегодня я буду находчивой и уверенной»;

«Мне доставляет удовольствие вести разговор спокойным и уверенным голосом, показывать образец выдержки и самообладания».

– Мысленно повторите его несколько раз.

Самоодобрения (самоощрения)

Люди часто не получают положительной оценки своего поведения со стороны. В ситуациях повышенных нервно-психических нагрузок - это одна из причин увеличения нервозности, раздражения, усталости. Поэтому важно поощрять себя самим.

В случае даже незначительных успехов целесообразно хвалить себя, мысленно говоря: «Молодец!», «Умница!», «Здорово получилось!». Находите

возможность хвалить себя в течение рабочего или учебного дня не менее 3–5 раз.

(аутогенная тренировка)

В основе АТ лежит самовнушение. Аутогенная тренировка приводит к успокоению и отвлечению мыслей человека от тревожащих его событий.

Методы АТ направлены на регуляцию предстартового волнения. Используются в ситуациях, когда напряженное для человека событие ожидается.

Американский психолог Д. Карнеги предлагает **«Формулу на сегодня»**.

Звучит магнитофонная запись слов. Психолог показывает карточки с этими словами. Участники тренинга шёпотом проговаривают слова.

Упражнение «Формула на сегодня» Д. Карнеги.

1. Именно сегодня!

Я постараюсь приспособиться к той жизни, которая меня окружает.

2. Именно сегодня!

Я позабочусь о своём организме.

3. Именно сегодня!

Я постараюсь уделить внимание развитию своего ума.

4. Именно сегодня!

Я ко всему буду доброжелательно настроен.

5. Именно сегодня! Я намечу программу своих дел.

6. Именно сегодня! Я буду любить и верить, что те, кого я люблю, любят меня.

Итак, ваш лучший день сегодня!

Способы, связанные с использованием образов (Визуализация)

Упражнение «Море»

Представьте себе ваше «заветное место». Оно может быть таким.

Инструкция: «Закройте глаза. Представьте себе, что Вы идете по теплomu, белому песку. Вы слышите шум морских волн, идете... в далеке Вы видите море. Вы медленно подходите к нему. Вот, Вы уже стоите на его берегу. А его волны нежно омывают Ваши ноги.

Наберите всей грудью побольше воздуха и ощутите солоноватый запах моря. Посмотрите на небо: оно нежное, голубое, на нем светит яркое желтое солнышко.

Если вы хорошенько прислушаетесь, то можете услышать, как волны накатываются на берег.

Но вот ритм прибоя звучит все сильнее и сильнее. Дует холодный ветер. Постепенно солнце уходит за тучи, окрашивает небо в синие, сиреневые тона.

Вы – поплавок, а море – ваша жизнь! На Вас накатывают волны, все сильнее и сильнее! Дует холодный ветер! Но Вы не потопляемы! Ваша уверенность и Ваша удача – наполняют поплавок уверенностью и выталкивают его наружу из волн! Волны потопляют Вас. Море затягивает Вас на дно! Но Вы стараетесь выплыть наружу! И снова не одолевшее Вас, оно успокаивается. Из-за туч выглядывает солнышко. Небо снова приобретает нежно голубоватый цвет. И Вы наполняетесь лучами солнца!

Так, Вы пережили очередную неудачу, ссору, обиду, потерю в своей жизни, Вы вышли из нее победителем!

Представьте себе последующие ураганы всей вашей жизни! Из них Вы тоже выйдете победителем! Ваша удача, Ваша уверенность в себе и упорство Вам в этом помогут!

На счет 1, 2, 3 - откройте глаза!

Анализ:

- У вас не болела голова?

- Удалось ли вам все представить?

Вы можете создать свое «заветное место».

И неважно, существует ли это место на самом деле или же только в вашем воображении. Что бы это ни было - песчаный пляж, сельский пейзаж или зеленые склоны гор, главное, чтобы вы чувствовали себя там хорошо.

Посмотрите вокруг, отмечайте все (синеву неба, шум волн, аромат цветов, пение птиц...).

Чем больше деталей, тем лучше: они помогут вам создать ваше и только ваше пространство. Оно уникально, и вы его творец.

Оставайтесь там столько, сколько захотите.

Можете растянуться на траве или погулять... Отныне эти благодатные виды будут у вас автоматически сопровождаться ощущением глубокого телесного расслабления.

Телесно ориентированное упражнение «Погода»

Участники разбиваются по парам. Один отворачивается к партнеру спиной, он - бумага, второй - художник. Ведущий предлагает «художникам» нарисовать на «бумаге» (спине) сначала теплый ласковый ветер, затем усиливающийся ветер, затем дождь, сильный ливень, переходящий в град, снова ветер, переходящий в теплое дуновение ветерка, а в конце ласковое теплое солнышко согревающее всю землю. По окончании упражнения, участники меняются местами. Каждый участник высказывает свое мнение и рассказывает о тех ощущениях, которые появились в процессе игры[73].

Источник* Упражнения по стресс-менеджменту | Технология тренинга
<https://trainingtechnology.ru/uprazhneniya-po-stress-menedzhmentu/>

Анкета для состава резерва кадров

(Для выявления удовлетворенности действующей образовательной программы)

1) Укажите в кадровом уровне резерва кадров Вы состоите (оперативный/перспективный)

2) Укажите Вашу действующую должность

3) Укажите на какую должность в кадровом резерве Вы состоите

4) Укажите Ваш пол.

а) Женский

б) Мужской

5) Ваш возраст _____

6) Укажите оптимальную для Вас периодичность обучения для членов кадрового резерва (без учета обучения для сотрудников)

а) 1 раз в год

б) 1 раз в 1,5 года

с) 1 раз в 2 года

д) 1 раз в 3 года

е) 1 раз в 4 года

ф) 1 раз в 5 лет

7) Нравится ли вам содержание действующей системы обучения членов кадрового резерва?

а) Да.

б) Нет.

с) Затрудняюсь ответить.

8) Укажите какие компетенции Вам интересно развивать в рамках внутрифирменного обучения для членов кадрового резерва

* Анкета составлена автором работы

Приложение В

Методика «двухфакторный профиль мотивации» (Ф Герцберг)

Одну из самых популярных теорий мотивации разработал Фредерик Герцберг (Frederick Herzberg, 1959). В ее основе лежит анализ интервью, проведенных исследователем среди 200 инженеров и бухгалтеров, работающих в фирмах Питтсбурга и его окрестностях. Для создания теории Герцберг использовал метод критических инцидентов. В ходе интервью он задавал людям два вопроса:

1. Когда вы испытывали наиболее полное удовлетворение от своей работы, и что его породило?
2. Когда вы относились к работе хуже всего, и что породило это отношение?

Результаты этого исследования показали, что один набор факторов вызывает удовлетворенность работой, в то время как другой набор факторов, как правило, вызывает неудовлетворенность работой. Он сгруппировал эти факторы в два кластера.

- Гигиенические факторы — внешние по своей природе.
- Мотивационные факторы — носящие внутренний характер.

Гигиенические факторы в теории мотивации Герцберга

Гигиенические факторы не мотивируют людей, они просто предотвращают недовольство и поддерживают статус-кво. Такие факторы не дают положительных результатов, зато предотвращают отрицательные результаты. Отсутствие этих факторов приводит к неудовлетворенности работой. К “гигиеническим факторам” по мнению Герцберга относятся:

- Зарплата
- Безопасность рабочего места
- Условия труда
- Политика компании в области управления
- Уровень контроля за работой
- Межличностные отношения с коллегами
- Межличностные отношения с руководителем
- Межличностные отношения с подчиненными
- Гигиенические факторы являются внешними по своей природе и относятся к контексту работы, а не к ее содержанию.
- Первая задача руководителя предотвратить недовольство сотрудников, решив вопросы с гигиеническими факторами, в разумных пределах.

Мотивационные факторы в теории мотивации Герцберга

Как уже говорилось выше, эти факторы являются внутренними и напрямую связаны с работой. Мотивационные факторы оказывают положительное влияние на удовлетворенность работой и часто приводят к увеличению результативности работы. Герцберг пришел к выводу, что имеются следующие факторы мотивирующие сотрудников:

- Достижение — амбициозные цели.
- Признание — со стороны руководства и коллег
- Сама работа — важная и интересная
- Ответственность — участвовать в принятии решений
- Продвижение — карьерный рост
- Профессиональный рост — новые знания, навыки

Любое улучшение этих факторов улучшит уровень удовлетворенности сотрудников, таким образом, эти факторы могут быть использованы для их мотивации.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга на практике

Чтобы применить эту теорию на практике, вы должны сделать два шага. Во-первых, вам нужно устранить неудовлетворенность, с которой ваши люди сталкиваются, и, во-вторых, вам нужно помочь им найти удовлетворение от работы.

ШАГ ПЕРВЫЙ: УСТРАНИТЬ НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ

Напомню, Герцберг назвал причины неудовлетворенности «факторами гигиены». Чтобы избавиться от них, вам необходимо:

- Исправить плохие и мешающие работе политики компании.
- Обеспечить эффективный, поддерживающий и ненавязчивый контроль.
- Создавать и поддерживать культуру уважения и достоинства для всех членов команды.
- Обеспечить конкурентоспособность заработной платы. Достаточно сделать ее чуть выше среднего перцентиля по рынку. Зарплата имеет значение при выборе места работы. В дальнейшем она перестает играть важное значение. Только если ее уровень значительно не опустится относительно рынка.
- Обеспечьте безопасность работы.

Все эти действия помогут вам устранить неудовлетворенность работой в вашей организации. И нет смысла пытаться мотивировать людей, пока эти проблемы не будут решены!

Однако вы не можете остановиться только на решении гигиенических факторов. Помните, если сотрудник не испытывает негативных чувств по отношению к работе, то это не значит он ею удовлетворен и готов работать с полной отдачей.

ШАГ ВТОРОЙ: СОЗДАЙТЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РАБОТОЙ

Людам должна нравиться их работа. Чтобы этого добиться, Герцберг советует находить и использовать индивидуальные мотивирующие факторы, для каждого своего сотрудника. Вам следует делать следующее:

- Предоставляйте сотрудникам возможности для достижения амбициозных целей. При этом цели должны быть, что называется на растяжку, а не на разрыв. Невыполнимая цель станет демотиватором для сотрудника.

- Признавайте вклад людей, их достижения. Есть поговорка которую стоит взять на вооружение: хвалите при всех, ругайте наедине.
- Ставьте людям интересные, новые задачи.
- Предоставляйте больше ответственности каждому члену команды.
- Предоставляйте возможности для продвижения в компании. Пусть критерии повышения будут ясными и понятными.
- Предоставляйте возможности для обучения и развития.

Инструкция

Оцените по пятибалльной шкале степень важности для каждого из 12 указанных ниже факторов, влияющих на ваше отношение к работе.

Где:

5 – очень важно; 3 – важно, но не очень; 1 – неважно.

1 Интересное содержание работы

2 Хороший начальник

3 Признание проделанной вами работы, уважение к вам

4 Возможность продвижения по службе

5 Удовлетворенность личной жизнью

6 Престижная работа

7 Ответственная работа

8 Хорошие условия для работы

9 Разумные правила и процедуры, существующие в данной компании

10 Возможность самосовершенствования

11 Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом

12 Чувство безопасности, связанное с работой [71].

Источник* Двухфакторная теория мотивации Герцберга | Технология тренинга
<https://trainingtechnology.ru/teoriya-motivacii-gercberga/>

Методика К. Кэмерон и Р. Куинн (OCAI) «инструмент оценки корпоративной культуры» [72].

Краткое описание четырех главных типов культуры:

1. Иерархическая культура.

Совместимая с этой формой (и ее оценкой в OCAI) корпоративной культура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры - это хорошие координаторы и организаторы. Важным является поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. В основном иерархическая культура доминирует в больших организациях и правительственных органах, о чем свидетельствует громадное количество стандартизованных процедур, множество иерархических уровней и акцент на подкрепление правилами всех сторон деятельности. Ключевые ценности концентрируются вокруг поддержки рентабельности, надежности, быстроты обслуживания, плавности производственного процесса.

2. Рыночная культура.

Тип организации, функционирующей как рынок, т.е. ориентированной на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. В основном ее внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами, включая поставщиков, потребителей, подрядчиков, лицензиатов, профессиональные союзы, органы правового регулирования и т.д. В отличие от иерархии, где внутренний контроль поддерживается правилами, специализированными задачами и централизованными решениями, рынок работает, прежде всего, используя механизмы рыночной экономики, в первую очередь монетарный обмен. То есть главный фокус рынка настроен на проведение операций (обменов, продаж, контрактов) с другими клиентами с целью достижения конкурентного преимущества. Прибыльность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах, растяжимые цели и безопасные потребительские базы являются главными установками бизнеса организации. Неудивительно, что стержневыми целями, которые доминируют в организациях рыночного типа, являются конкурентоспособность и продуктивность.

3. Клановая культура.

Напоминает организацию семейного типа. Формы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Вместо правил и процедур иерархии или конкурирующих прибыльных центров рынка типичными характеристиками фирм кланового типа являются бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними. Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что с внешним окружением лучше всего справиться, организовав бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников; что потребителей лучше всего воспринимать как партнеров; что организация действует в бизнесе, создающем для работника гуманное внешнее окружение; и что главная задача менеджмента состоит в делегировании наемным работникам полномочий и облегчении условий их участия в бизнесе, проявления преданности делу и преданности организации. Клановая культура по оценке OSAI характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Они напоминают большую семью. Лидеры мыслят как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе, благодаря преданности и традиции, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.

4. Адхократическая культура.

Слово «адхократия» происходит от латинского слова *ad hoc* (по случаю) и определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу. Большинство людей выполняют свои обязанности в составе адхократической целевой бригады или комитета, которые распускаются, как только выполнена поставленная задача. Главная цель адхократии - ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией. Важнейшим вызовом, перед которым оказываются подобные организации, является необходимость производства новаторской продукции и услуг, так же как и быстрая адаптация к новым возможностям. В отличие от рынка или иерархии адхократия не использует централизованную власть и авторитарные взаимоотношения. Ярко выражен акцент на индивидуальности, поощрение риска и предвидение будущего, поскольку почти каждый работник адхократической организации оказывается причастным к производству, общению с клиентами, исследованию и развитию и т.д. Время от времени адхократические блоки возникают и в достаточно крупных организациях, где доминирует иной тип культуры. В оценке OSAI адхократическая культура динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Эффективное лидерство состоит в умении предвидеть, новаторстве и ориентации на риск. Подчеркивается необходимость постоянной деятельности, производства продукции и услуг на переднем рубеже знаний. Важной считается готовность к изменениям и встрече с новыми вызовами времени и внешней среды. В долгосрочной перспективе организация ориентируется на быстром росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и оригинальных продуктов и/или услуг.

Инструмент оценки корпоративной культуры OSAI имеет форму вопросника, требующего индивидуальных ответов по шести пунктам. Данный инструмент преследует цель результативной и тщательной диагностики именно тех важных аспектов организационной культуры, которые определяют фундамент ее культуры.

1. Важнейшие характеристики организации
2. Общий стиль лидерства в организации

3. Принципы, на которых строится управление сотрудниками

4. Ценности и идеи объединяющие сотрудников

5. Стратегические цели

6. Критерии успеха, на которые ориентируется организация Выделяют три этапа в диагностике корпоративной культуры при использовании инструмента OCAI:

1. Работа с анкетой. Сотрудникам предлагается анкета, содержащая шесть вопросов, имеющих четыре альтернативы ответов. Необходимо распределить баллы 100-бальной оценки между этими четырьмя альтернативами. Сумма должна обязательно равняться 100. В связи с тем, что авторы предлагали свою концепцию не только для диагностики, но определения путей изменения корпоративной культуры, то они рекомендовали расставлять баллы для оценки организации не только в текущем времени (графа “теперь”), но и для оценки будущего желательного состояния организации (графа “предпочтительно”). После заполнения анкеты баллы всех ответов А в колонке “теперь” суммируются, полученная сумма делится на 6 и получается средняя оценка по альтернативе А. Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С, D.

Таким же образом следует обработать колонку “предпочтительно”. На этом работа с анкетами заканчивается.

2. Вычерчивание профиля является вторым этапом в диагностике корпоративной культуры.

Для построения профиля следует: -нанести средние оценки для каждой альтернатив в форму диаграммы, которой дали название “организационный профиль”, -соединить отмеченные в каждом квадранте формы точки так, чтобы получился четырехугольный многоугольник -и проделать тоже самое по каждому вопросу по отдельности. В результате получаем

7 диаграмм - “организационных профилей”. На них тем же методом наносим оценки из колонки “предпочтительно”, только пунктиром (для выявления различий между желаемым и реальным состоянием организации). Камерон и Куинн, как уже отмечалось ранее, разработали четыре профиля организационной культуры: клановая, адхократическая, иерархическая и рыночная культура. Краткое описание профилей этих организационных культур представлено в предыдущей главе при описании типологий организационных культур.

3. Интерпретация профилей культуры. Этот этап является третьим и заключительным этапом. Имея вычерченную картину профиля общей культуры своей организации, а также профили каждого из шести атрибутов, можно интерпретировать их с разных точек зрения. Камерон и Куинн предлагают рассматривать шесть стандартных разрезов в организации:- по сегодняшнему доминирующему типу организационной культуры;

- по различию между нынешней и предпочитаемой будущей культурой;

- по силе доминирующего типа культуры;

- по согласованности профилей разных атрибутов культуры и разных индивидуальных оценок этих атрибутов членами организации;

- по результатам сравнения профиля культуры организации со средними профилями культуры почти тысячи организаций, оцененных по опросам почти пятнадцати тысяч их менеджеров;

- по совместимости тенденций организации с рядом общих тенденций, обнаруженных в процессе более чем десятилетнего применения инструмента OCAI.

Преимущества методики. - Выявляется и четко определяется уникальность фактически существующей в организации культуре. То есть OCAI обеспечивает 100-балльную шкалу рейтингов оценок вместо традиционной 7-балльной шкалы, используемой в формате Лайкерта. Таким образом, достигается большая дифференциация рейтинговых оценок. Респонденты вынуждены определить компромиссы (отступление от одной культуры в пользу другой), которые фактически имеют место в организации.

	<u>1. Важнейшие характеристики</u>	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		

	2. Общий стиль лидерства в организации	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел		

	<u>3. Управление работниками</u>	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений		
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.		

71

		Текущее состояние	Предпочтительное состояние
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		

	<u>4. Связующая сущность организации</u>	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		

	<u>5. Стратегические цели</u>	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел		

	<u>6. Критерии успеха</u>	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере		
C	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)		
D	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат		

Источник* Диагностика корпоративной культуры по К. Камерону и Р. Куинну

<https://megaobuchalka.ru/17/23219.html>

SNW – это аббревиатура, состоящая из трех английских слов, имеющих следующее значение: S – Strength – сильный ресурс (сильная позиция), N – Neutral – нейтральный ресурс (нейтральная позиция), W – Weakness – слабый ресурс (слабая позиция).

При проведении стратегического анализа внутренней среды организации, как показывает практика, лучше всего в качестве нейтральной позиции устанавливать ситуационное среднерыночное состояние – для анализируемой конкретной ситуации.

Во-первых, все достоинства SW-подхода остаются в силе при SNW-подходе. Во-вторых, и это главное, по каждому конкретному анализируемому ресурсу при SNW-подходе четко определяется среднее рыночное состояние, то есть своеобразное ситуационное усредненное состояние конкурентоспособности на данном рынке по конкретному ресурсу. Поэтому в конкурентной борьбе для победы достаточным может выступать состояние рынка, когда конкретная организация относительно всех рыночных конкурентов по всем ключевым ресурсным позициям (кроме одной) находится в точке N (нейтральная) и только по одной из позиций в состоянии S (сильная). Именно такой сильный (особый ситуационный S-ресурс организации) в соответствии с практикой и теорией стратегического SNW-анализа, выступает ключевым ресурсным элементом конкурентного преимущества данной организации в данной ситуации. Поэтому, в-третьих, SNW-анализ – это на самом деле существенное развитие SWOT/SW-подхода

Практическое применение SNW-анализа

Для получения более точного представления, а также практики получения соответствующих навыков анализа внутренней среды организации на основе SNW-подхода сначала необходимо заполнить и скорректировать таблицу 1, в соответствии с конкретной ситуацией с вашей конкретной организацией. А после – по соответствующим конкретным параметрам провести ситуационный SNW-анализ именно вашей организации [78].

Источник* SNW-анализ составляющих внутренней среды

<https://zaochnik.com/spravochnik/menedzhment/strategicheskij-menedzhment/snw-analiz/>

Анкета для участников образовательного модуля

(для обратной связи)

1) Укажите в кадровом резерве какой должности вы состоите и уровень резерва кадров

2) Укажите Ваш пол.

Женский

Мужской

3) Ваш возраст. _____

4) Какие задания, на Ваш взгляд, были интересны?

5) Какие задания на Ваш взгляд были лишними или не интересными?

6) Оцените по 10-бальной шкале работу спикера (ФИО спикера)?

7) Хотели бы еще раз принять участие в подобной (обновленной) программе через год?

a) Да.

b) Нет.

c) Затрудняюсь ответить.

8) Оцените по 10-бальной шкале Вашу степень удовлетворенности от образовательной программы _____

9) Считаете ли вы, что в ходе обучения Вы получили необходимые вам компетенции?

a) Да.

b) Нет.

c) Затрудняюсь ответить.

10) Планируете ли Вы реализовывать свой проект?

a) Да.

b) Нет.

c) Да, но позже.

d) Сомневаюсь.

*Анкета составлена автором

Приложение Ж



В рамках исследования были разработаны и опубликованы следующие научные работы:

1. Гаспарович, Е. О. Влияние цифровой экономики на повышение уровня и качества жизни населения / Е. О. Гаспарович, Е. С. Иванова // Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования : материалы III Международной конференции, Екатеринбург, 11–12 ноября 2020 года. – Екатеринбург: Ústav personalistiky, 2020. – С. 42-47.

2. Иванова, Е. С. Современные подходы к совершенствованию системы управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» / Е. С. Иванова // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда : Материалы VII научно-практической конференции, Москва, 14 апреля 2021 года / Редколлегия: Р.А. Ашурбеков [и др.]. – Москва: Государственный университет управления, 2021. – С. 84-89.

3. Гаспарович, Е. О. Актуальные проблемы совершенствования управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» / Е. О. Гаспарович, Е. С. Иванова // Актуальные проблемы социогуманитарного образования : Сборник статей / Научная редакция Т.С. Дороховой, Е.В. Донгаузер. – Екатеринбург : [б.и.], 2021. – С. 365-372.



Уральский федеральный университет имени первого Президента
России Б.Н. Ельцина
Уральский гуманитарный институт
Кафедра управления персоналом и психологии

При поддержке

научной группы УрФУ «Мониторинг трансформации социально-
трудовой сферы в контексте социального загрязнения»

III Международная конференция

«ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ОБЩЕСТВА, ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И ОБРАЗОВАНИЯ»

Екатеринбург, Российская Федерация

11-12 ноября 2020 г.

Материалы конференции

Екатеринбург, 2020

СОДЕРЖАНИЕ

Секция I.

ОБРАЗОВАНИЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ В ЦИФРОВОМ ОБЩЕСТВЕ

(На русском языке)

Аристова А.С., Воронович Н.Е., Токарева Ю.А. ИНТЕГРАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РАБОТУ С ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ.	11
Бадамбаева В.М., Лысенко Е.В. РАЗВИТИЕ СИСТЕМ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ: КЕЙС УНИВЕРСИТЕТА «ТУРАН», АЛМАТЫ, РЕСПУБЛИКА КАЗАХСТАН	20
Гаспарович Е.О., Дуяр Е.М. E-LEARNING КАК НАПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	36
Гаспарович Е.О., Иванова Е.С. ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ НА ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ И КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ.....	42
Гзюян А.А. (Научный руководитель – Лысенко Е.В.) РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ В ЦЕЛЯХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	47
Горошникова А.Д., Резникова П.Ю., Сусол К.В. (Научный руководитель – Лысенко Е.В.) ПРОЕКТИРОВАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ В ДОРОЖНО-СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	61
Думанская И.К. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ...	71
Захарова Е.С., Кузнецов М.А. ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССА ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ ИСХОДНОГО КОДА ПРИ ВЕДЕНИИ ПРОЕКТА КАК СРЕДСТВО СОКРАЩЕНИЯ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ	75
Казаева Е.А., Токарева Ю.А., Суворкова Ю.Е. ЦИФРОВЫЕ СРЕДСТВА В ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ПЕРИОД БОРЬБЫ С COVID-19	80
Казакова М.И., Бертулите Л.С.	

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ НА ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ И КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ

Гаспарович Е.О., Иванова Е.С.

Аннотация. Цифровые преобразования позволяют создавать комфортные и безопасные условия для жизни населения. Цифровая трансформация – это не просто изменение образа жизни людей, организации производственной и хозяйственной деятельности, но также обладают глубоким влиянием на сознание людей, формируя новую культуру цифровой эпохи. В связи с этим цифровая модернизация и цифровая трансформация считаются одними из основных двигателей экономического роста. Цифровые технологии служат механизмом социальных лифтов, способствуя увеличению доступности, качества и удобства получения

42

The 3rd International Conference on Digitalization of Society, Economics, Management and Education (DSEME-2020), November 11-12, 2020, Yekaterinburg, Russian Federation

услуг в таких областях, как медицина, образование, государственные и муниципальные услуги, культура. Вызовы цифровой трансформации активизируют к поиску подходов, разрешающих измерить воздействие на качество жизни населения цифровых технологий, находящихся все большее употребление в сфере услуг.

Ключевые слова и словосочетания: цифровые преобразования, цифровизация, дополнительные навыки, социальные лифты, качество жизни населения, цифровая эпоха

Введение

Цифровая экономика, основывается на цифровых технологиях и характеризует сферу электронных товаров и услуг. С наступлением промышленного этапа в развитии человечества инновационный процесс приобрел системный характер, стал важным фактором конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. С тех пор инновации, как результат научной деятельности, внедренной в производство, не потерял своей актуальности для национальной экономики и науки.

