



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Формирование кадрового резерва как способ эффективного управления
карьерой персонала (на примере Управления социальной защиты
населения Троицкого муниципального района Челябинской области)

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент

Направленность программы магистратуры

«Управление человеческим капиталом»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

95 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«12» 12 2025 г.

Зав. кафедрой Э,УиП

[подпись] Корнеев Д.Н.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-309-147-2-1

Чолакян Виктория Сергеевна [подпись]

Научный руководитель:

К.п.н, доцент

Изюмникова Снежана Андреевна [подпись]

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА.....	11
1.1 Формирование кадрового резерва как способ эффективного управления карьерой персонала в теории и практике менеджмента.....	11
1.2 Модель формирования кадрового резерва как способ эффективного управления карьерой персонала.....	19
1.3 Условия реализации модели формирования кадрового резерва.....	35
2 ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ УСЗН ТРОИЦКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ).....	47
2.1 Организация и методы исследования.....	47
2.2 Апробация модели формирования кадрового резерва как способа эффективного управления карьерой персонала.....	60
2.3 Обобщающий этап исследования.....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	90
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ А Структура управления УСЗН.....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Структура Министерства социальных отношений Челябинской области.....	102
ПРИЛОЖЕНИЕ В Анкета для сотрудников.....	103
ПРИЛОЖЕНИЕ Г План интервью для руководителя.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Ответы руководителя на вопросы интервью.....	106
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Анкета для анализа уровня мотивации сотрудников.....	108

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современный рынок труда характеризуется высокой динамичностью и быстрыми изменениями, что особенно характерно для Российской Федерации, в экономике которой в настоящее время происходят фундаментальные изменения. В этих сложных условиях актуальной задачей становится обеспечение преемственности в управлении и устойчивости организаций в условиях быстро меняющейся внешней среды. Наличие подготовленных и квалифицированных сотрудников, готовых занять ключевые позиции, позволяет компаниям оперативно реагировать на изменения рынка, минимизируя риски, связанные с нехваткой кадров и обеспечивая стабильность и непрерывность бизнес-процессов.

В этом аспекте значительная роль принадлежит формированию в организациях кадрового резерва. Этот процесс является важным элементом стратегического управления человеческими ресурсами и способствует решению целого ряда критических задач, стоящих перед российскими организациями и экономикой.

Кадровый резерв обеспечивает устойчивость компании, позволяя оперативно заменять уходящих сотрудников квалифицированными специалистами, что способствует поддержанию стабильного уровня производительности и качества работы. Кроме этого, и сами сотрудники напрямую заинтересованы в кадровом резерве, так как зачисление в него может достаточно сильно повлиять на их дальнейшее карьерное продвижение и занятие более привлекательных руководящих должностей.

Стратегическое управление персоналом, включая формирование и развитие кадрового резерва, становится приоритетной задачей для обеспечения долгосрочного успеха и конкурентоспособности организации.

Современные тенденции в управлении персоналом акцентируют внимание на развитии человеческого капитала в самых различных аспектах –

например, в выявлении, развитии и удержании талантов, повышению мотивации сотрудников, их лояльности и вовлеченности в деятельность организации.

Формирование кадрового резерва позволяет создавать индивидуальные карьерные траектории, и тем самым улучшать планирование профессионального роста и развития персонала. С одной стороны, это способствует повышению уровня квалификации сотрудников и их готовности к выполнению более сложных задач, что положительно сказывается на инновационном потенциале и адаптивности компании. С другой стороны, формирование кадрового резерва имеет значительный экономический эффект и для самой организации – в виде оптимизации расходов и улучшения финансовых показателей, обеспечивая в долгосрочной перспективе снижение затрат на поиск и адаптацию новых сотрудников, а также сокращение времени на замещение вакантных позиций посредством использования внутренних ресурсов кадрового резерва.

Таким образом, формирование кадрового резерва является важным направлением в управлении человеческими ресурсами, способствующим устойчивому развитию и конкурентоспособности организации на современном рынке. Этим обусловлена актуальность и значимость темы научного исследования в этой области.

Степень разработанности темы. Многие отечественные ученые, такие как А.Р. Алавердов [5], В.Р. Веснин [12], Б.М. Генкин [14], А.М. Карякин [33], А.И. Кибанов [36], О. С. Виханский и А. И. Наумов [46], К.В. Воденко [60] создали фундаментальную основу для современных исследований в области кадрового менеджмента.

Различные практические аспекты формирования кадрового резерва (управление резервом, отбор кадров в резерв, критерии отбора и требования к кандидатам и т. д.) нашли своё отражение в работах Н. В. Ефановой [25], Н. П. Медведева [45] и других авторов.

Вопросы карьерного продвижения и управления карьерой рассмотрены

на основе научных работ Л. А. Журавлевой [28], Е. В. Каштановой [35], С. И. Сотниковой [56], К. Е. Гришина [63] и других.

Альтернативный взгляд на исследуемую проблему представлен в работах зарубежных авторов, таких как М. Армстронг [8], Р. Грант [18], Г. Десслер [21] и других. Их исследования ставят в фокус внимания вопросы управления человеческими ресурсами, а также разработки методов и критериев для эффективной оценки деятельности персонала.

Цель магистерской диссертации состоит в том, чтобы изучить формирование кадрового резерва как способа эффективного управления карьерой персонала организации и сформулировать рекомендации по его совершенствованию.

Объект исследования – кадровый резерв муниципального учреждения «Управление социальной защиты населения» Троицкого муниципального района Челябинской области (далее – УСЗН).

Предмет исследования – формирование кадрового резерва и управление карьерой в организации.

Задачи исследования состоят в следующем:

- рассмотреть теоретические основы формирования кадрового резерва как способа эффективного управления карьерой персонала в теории и практике менеджмента;

- охарактеризовать модель формирования кадрового резерва как способ эффективного управления карьерой персонала;

- рассмотреть условия реализации модели формирования кадрового резерва;

- проанализировать организацию и методы исследования работы по формированию кадрового резерва в УСЗН;

- апробировать модель формирования кадрового резерва как способа эффективного управления карьерой персонала;

- сформулировать выводы по результатам исследования.

Методологическая основа исследования. В работе были

использованы различные методы анализа, включая экономический, финансовый, статистический, сравнительный, а также метод экспертных оценок. Кроме этого, в ходе исследования применялись следующие методы: обзор и анализ литературы, наблюдение, метод опроса, метод обобщения и другие методы.

Положения выносимые на защиту.

1. Кадровый резерв представляет собой важнейший компонент системы стратегического управления, направленный на обеспечение преемственности руководства, раскрытие потенциала работников и содействие их профессиональному развитию. Этот инструмент позволяет организациям не только минимизировать риски, связанные с дефицитом компетентных сотрудников, но и эффективно выстраивать долгосрочные планы по управлению человеческими ресурсами.

2. Формирование кадрового резерва основывается на нескольких важных элементах: критериях отбора кандидатов, оценке их профессиональных компетенций и процедуре последующего развития. Систематическое применение этих компонентов создаёт условия для согласования карьерных ожиданий сотрудников с актуальными и стратегическими задачами организации.

3. Пример успешного применения данной модели продемонстрирован в Управлении социальной защиты населения Троицкого муниципального района. Использование кадрового резерва позволило значительно снизить текучесть персонала, повысить мотивацию работников и сократить издержки, связанные с подбором и обучением новых специалистов. Кроме того, были достигнуты положительные изменения в управлении структурой в целом, что укрепило её эффективность.

4. Одним из ключевых достоинств представленной модели является её высокая адаптивность к динамике внутренних и внешних условий. Она показала устойчивую эффективность в условиях масштабирования и может быть успешно применена в различных организационных подразделениях, что

делает её универсальной для разных контекстов. Данная модель обладает универсальностью, позволяя использовать её как в государственных учреждениях, так и в частных компаниях. Она способствует не только снижению зависимости от внешнего найма, но и улучшению стабильности кадрового состава, а также адаптивности к изменениям.

Научная новизна. Разработанная и апробированная в ходе исследования модель формирования кадрового резерва является инновационной, поскольку она адаптирована под особенности функционирования государственных учреждений. Её внедрение обеспечивает преемственность управленческих функций, способствует развитию профессиональных компетенций сотрудников и минимизирует зависимость организаций от привлечения специалистов извне. Впервые в рамках работы систематизированы подходы к созданию индивидуальных планов профессионального развития, которые одновременно учитывают стратегические задачи организации и личные карьерные устремления сотрудников, что позволяет обеспечить их большую мотивацию и вовлечённость.

Теоретическая значимость. Исследование внесло вклад в развитие теории стратегического управления, расширив понимание роли кадрового резерва как ключевого инструмента, обеспечивающего эффективное функционирование организаций. Обоснована необходимость применения комплексного подхода к процессу формирования резерва, который включает в себя интеграцию управленческих, экономических и социально-психологических аспектов. Представленные результаты могут стать основой для дальнейших научных изысканий в области карьерного роста и планирования, а также для разработки практических стратегий управления кадровыми ресурсами, способствующих устойчивому развитию организаций.

Практическая значимость, реализация результатов работы, апробация работы.

Проведенное исследование обладает практической значимостью,

закрывающейся в создании и испытании модели формирования кадрового резерва, которая направлена на улучшение управления карьерным ростом сотрудников в организациях социальной сферы. Разработанная модель, протестированная на примере УСЗН Троицкого муниципального района Челябинской области, обладает высокой адаптивностью и может быть применена в различных государственных и коммерческих структурах. Это способствует укреплению кадровой политики, росту профессиональных навыков сотрудников и повышению качества управленческих процессов.

Предложенная модель кадрового резерва обладает большим потенциалом для оптимизации работы организаций. Её внедрение позволяет структурировать карьерные траектории сотрудников, что обеспечивает точное планирование их профессионального развития и подготовку к занятию ключевых управленческих должностей. Данный подход способствует снижению рисков, связанных с изменением кадрового состава, улучшению преемственности управления и увеличению удовлетворенности сотрудников, что, в свою очередь, способствует снижению текучести кадров. Применение модели кадрового резерва в других организациях даст руководству возможность принимать взвешенные решения по оптимизации процессов обучения и развития персонала, что, в конечном итоге, положительно скажется на производительности труда и эффективности работы организации.

Практическая апробация результатов исследования была успешно проведена в УСЗН Троицкого муниципального района Челябинской области. Результаты показали, что использование модели кадрового резерва способствует не только укреплению управленческого потенциала, но и повышению устойчивости организации к внешним воздействиям, что особенно актуально в условиях быстро меняющейся социальной среды. Внедрение предложенных рекомендаций позволило УСЗН существенно улучшить рабочие показатели, включая карьерное продвижение сотрудников, снижение текучести кадров и рост производительности.

База исследования – муниципальное учреждение «Управление

социальной защиты населения» Троицкого муниципального района Челябинской области (УСЗН).

Структура работы. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе представлена теоретико-методологическая основа исследования. Рассмотрены основные подходы к формированию кадрового резерва, его значение для стратегического управления организацией и управления карьерой персонала. Исследованы существующие модели кадрового резерва, их структурные и процессные аспекты, критерии отбора сотрудников, методы оценки и развития кадрового резерва. Проведен анализ условий, необходимых для успешной реализации модели кадрового резерва.

Во второй главе представлено опытно-экспериментальное исследование, проведенное на примере Управления социальной защиты населения Троицкого муниципального района Челябинской области (УСЗН). Подробно описан процесс внедрения модели кадрового резерва, начиная с организации и методов исследования, оценки текущего состояния кадрового состава, и заканчивая конкретными этапами реализации модели. Проведен анализ результатов апробации модели, включающий оценку карьерного роста, производительности труда, снижение текучести кадров и развитие управленческих компетенций сотрудников. Выявлены проблемы и трудности, возникавшие в процессе внедрения модели, и предложены рекомендации по их преодолению. Рассмотрены перспективы применения разработанной модели в других организациях, а также даны рекомендации по её дальнейшему совершенствованию и адаптации к изменяющимся условиям управления.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Формирование кадрового резерва как способ эффективного управления карьерой персонала в теории и практике менеджмента

Формирование кадрового резерва является одной из приоритетных стратегических задач в современной системе управления персоналом организации, ориентированной на сохранение и развитие своего кадрового потенциала.

Эволюция концепции кадрового резерва в теории менеджмента свидетельствует происходила под влиянием необходимости адаптации организаций к новым вызовам внешней и внутренней среды. Первоначально идеи, связанные с созданием кадрового резерва, возникли в контексте потребности обеспечения преемственности государственного управления, что было особенно актуально для древних и средневековых государственных структур с жесткими иерархиями (таблица 1) [61, с.142].

Таблица 1 – Эволюция концепции кадрового резерва

Цивилизация	Временные рамки	Описание системы формирования кадрового резерва
Древний Египет	3000 г. до н.э. – 30 г. до н.э.	Подготовка и отбор чиновников и жрецов через обучение в специальных школах, таких как «Дом жизни». Хотя часто фараоны продвигали на руководящие посты своих родственников, подготовка специалистов через такие школы была самым ранним примером кадрового резерва
Древний Китай	Династии Хань 206 г. до н.э. – 220 г. н.э., Тан 618–907 гг. н.э.	Система Императорских экзаменов (кэцзюй), направленная на отбор талантливых кандидатов для государственной службы. Эта система стала основой для формирования кадрового резерва в его современном понимании.
Китай эпохи Средних веков	Династии Мин 1368–1644, Цин 1644–1912	Открытие Дворцовой академии Ханьлинь. Претенденты на госслужбу проходили три уровня экзаменов, получая ученые степени и ожидая назначения в кадровом резерве.
Древний Рим	27 г. до н.э. – 476 г. н.э.	Молодые аристократы продвигались по карьерной лестнице благодаря системе патронажа со стороны сенаторов, накапливая опыт и знания для занятия высоких должностей.
Византия	395– 1453 н.э.	Система титулов, таких как «протоспафарии», предоставляла перспективным офицерам доступ к высшим кругам власти. Открытие Константинопольской академии.

В начале XX века кадровый резерв рассматривался в основном как оперативный инструмент, направленный на обеспечение быстрой замены руководителей в случае их внезапного ухода. Такой подход характерен для классической школы менеджмента, где кадровый резерв служил средством снижения рисков потери управленческого контроля и обеспечения непрерывности производственных процессов [48, с.29].

С развитием теорий человеческого капитала и стратегического управления персоналом во второй половине XX века концепция кадрового резерва начала смещаться в сторону долгосрочного планирования и развития сотрудников. В рамках неоклассической школы менеджмента кадровый резерв стал восприниматься не только как средство обеспечения преемственности, но и как стратегический ресурс, способствующий адаптации организации к внешним вызовам и поддержанию её конкурентоспособности. В этот период появляются методики оценки и развития управленческого потенциала, а также программы целенаправленного обучения и развития для сотрудников, включенных в кадровый резерв [50, с.26].

Современные подходы к кадровому резерву, сформировавшиеся под влиянием теорий управления талантами и компетенциями, делают акцент на индивидуализированное развитие сотрудников и интеграцию кадрового резерва в общую стратегию управления человеческими ресурсами. В условиях глобализации и цифровой трансформации кадровый резерв стал неотъемлемым элементом системы управления талантами, с особым вниманием к выявлению и развитию ключевых компетенций, необходимых для достижения долгосрочных целей компании.

Таким образом, эволюция концепции кадрового резерва отражает переход от оперативных к стратегическим подходам в управлении. Этот сдвиг обусловлен усложнением внешней среды и возросшими требованиями к управленческим кадрам. Кадровый резерв рассматривается как критически важный инструмент, способствующий стабильности и активному развитию организации в условиях неопределенности и жесткой конкуренции.

Определения кадрового резерва, представленные в научной литературе, могут варьироваться в зависимости от подходов к управлению (таблица 2) [37, с.226].

Таблица 2 – Определения кадрового резерва при различных подходах к управлению

Подход к управлению	Определение кадрового резерва
Классический	Группа сотрудников, заранее отобранных и подготовленных для замещения ключевых позиций в случае вакансий, что поддерживает устойчивость и стабильность организации.
Системный	Динамическая система управления талантами, включающая отбор, обучение и развитие сотрудников для их подготовки к выполнению стратегически важных управленческих функций.
Процессный	Непрерывный процесс выявления, оценки и развития перспективных сотрудников, встроенный в общую систему кадрового менеджмента, с целью подготовки к управленческим должностям.
Ситуационный	Адаптивная система подготовки управленческих кадров, оперативно изменяющаяся в зависимости от текущих потребностей организации и ситуации на рынке труда.
Инновационный	Группа сотрудников с высоким инновационным потенциалом, предназначенная для внедрения изменений и реализации инновационных проектов, способствующих стратегическому развитию организации.
Компетентностный	Группа сотрудников, отобранных на основе ключевых компетенций, необходимых для выполнения управленческих функций, с целью их дальнейшего профессионального роста и подготовки к руководящим ролям.

Одни исследователи рассматривают кадровый резерв как инструмент для реализации долгосрочных стратегий развития компании, связывая его с планированием человеческих ресурсов [9; 17; 45]. Другие акцентируют внимание на его значении в оперативной замене ключевых сотрудников, что становится особенно актуальным в условиях быстрого изменения рыночной среды [20; 56; 66].

В рамках данной диссертации под кадровым резервом подразумевается группа сотрудников с высоким профессиональным потенциалом, которые готовы в будущем занять ключевые управленческие позиции.

Основой создания кадрового резерва служит системный подход, включающий идентификацию, оценку и развитие талантов внутри

организации, что обеспечивает преемственность и стабильность в управленческой команде.

Цели формирования кадрового резерва в организации сосредоточены на обеспечении её долгосрочного развития, повышении конкурентоспособности и укреплении внутренней стабильности (рисунок 1) [25].



Рисунок 1 – Цели создания кадрового резерва

Виды кадрового резерва делятся на две основные группы: внешний и внутренний (рисунок 2) [45, с.138].

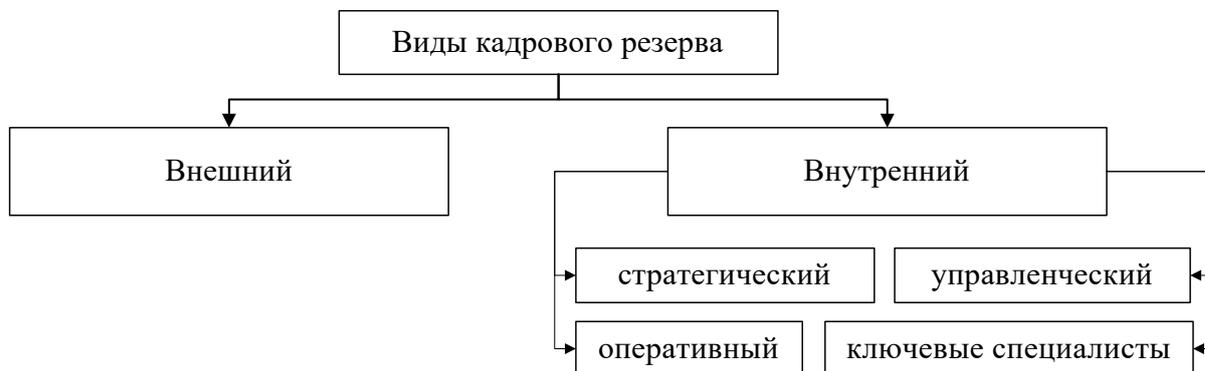


Рисунок 2 – Виды кадрового резерва

Внешний кадровый резерв охватывает потенциальных сотрудников, находящихся вне пределов организации, но способных занять важные позиции при необходимости. Формирование внешнего резерва осуществляется через сотрудничество с учебными заведениями, кадровыми агентствами, профессиональными сообществами и активное использование соцсетей.

Внутренний резерв формируется из текущих сотрудников компании, которые рассматриваются как кандидаты на повышение и замещение ключевых должностей в будущем. Стратегический резерв включает

сотрудников, которые рассматриваются как будущие лидеры и управленцы высшего звена. Оперативный резерв включает сотрудников, готовых занять управленческие или специализированные должности в ближайшем будущем. Управленческий резерв состоит из сотрудников, которые демонстрируют высокий потенциал для выполнения управленческих функций среднего звена.

Кадровый резерв формируется исходя из принципов, представленных на рисунке 3 [69, с.116-117].



Рисунок 3 – Принципы формирования кадрового резерва

Содержание этих принципов обобщено в таблице 3.

Таблица 3 – Содержание принципов формирования кадрового резерва

Принцип	Содержание
Плановость	Формирование кадрового резерва на основе заранее разработанного плана, включающего этапы отбора, обучения и оценки в соответствии с потребностями организации.
Актуальность	Отбор и развитие кандидатов с учётом текущих и перспективных задач организации, соответствующих стратегическим целям компании.
Непрерывность	Постоянное обновление и адаптация программ развития кадрового резерва, систематическое обучение и подготовка резервистов.
Комплексность	Учет профессиональных, личностных и управленческих качеств сотрудников для всесторонней оценки их потенциала и подготовки к сложным задачам.
Соответствие	Подбор кандидатов на основе четких критериев, соответствующих требованиям к управленческим позициям, обеспечивающий соответствие навыков и квалификации должностям.
Объективность	Исключение субъективных факторов в процессе отбора, проведение оценки на основе измеримых и надежных критериев.
Перспективность	Формирование кадрового резерва с учётом долгосрочных целей организации, подготовка сотрудников для решения будущих задач.
Открытость	Прозрачность процесса формирования кадрового резерва, повышение доверия сотрудников и стимулирование их участия в программах развития.

Ключевые характеристики кадрового резерва включают систематичность, целенаправленность и долгосрочность [58, с.185].

Систематичность подразумевает последовательный процесс отбора и развития резервистов на основе четко определенных критериев. Целенаправленность предполагает ориентацию на конкретные управленческие позиции, для которых формируется резерв. Долгосрочность указывает на необходимость продолжительного развития резервистов с учетом долгосрочных целей компании.

Теоретически роль кадрового резерва в стратегическом управлении тесно переплетается с концепцией человеческого капитала, согласно которой сотрудники рассматриваются как основной ресурс организации. В этом контексте формирование кадрового резерва выступает эффективным инструментом управления этим ресурсом, способствуя его развитию в соответствии с долгосрочными целями компании. В рамках теорий управления талантами кадровый резерв также рассматривается как основной элемент, помогающий удерживать и развивать сотрудников с высоким потенциалом, подготавливая их к занятию ключевых позиций [53, с.88].

Практическая значимость кадрового резерва выражается в нескольких аспектах. Прежде всего, наличие кадрового резерва обеспечивает наличие квалифицированных управленцев, готовых занять высшие должности, что минимизирует риски, связанные с неожиданными кадровыми изменениями. Кроме того, кадровый резерв способствует формированию корпоративной культуры, ориентированной на развитие и карьерный рост, что, в свою очередь, повышает мотивацию и удовлетворенность сотрудников. Еще одним важным аспектом является способность организации оперативно реагировать на изменения внешней среды, внедряя новые управленческие практики и развивая необходимые компетенции, благодаря наличию подготовленных резервистов.

Для достижения эффективного использования кадрового резерва в стратегическом управлении важно интегрировать его в систему планирования

человеческих ресурсов. Это требует разработки индивидуальных планов развития для резервистов, их вовлечения в стратегические проекты компании, а также регулярной оценки их прогресса и потенциала (рисунок 4) [43, с.46].

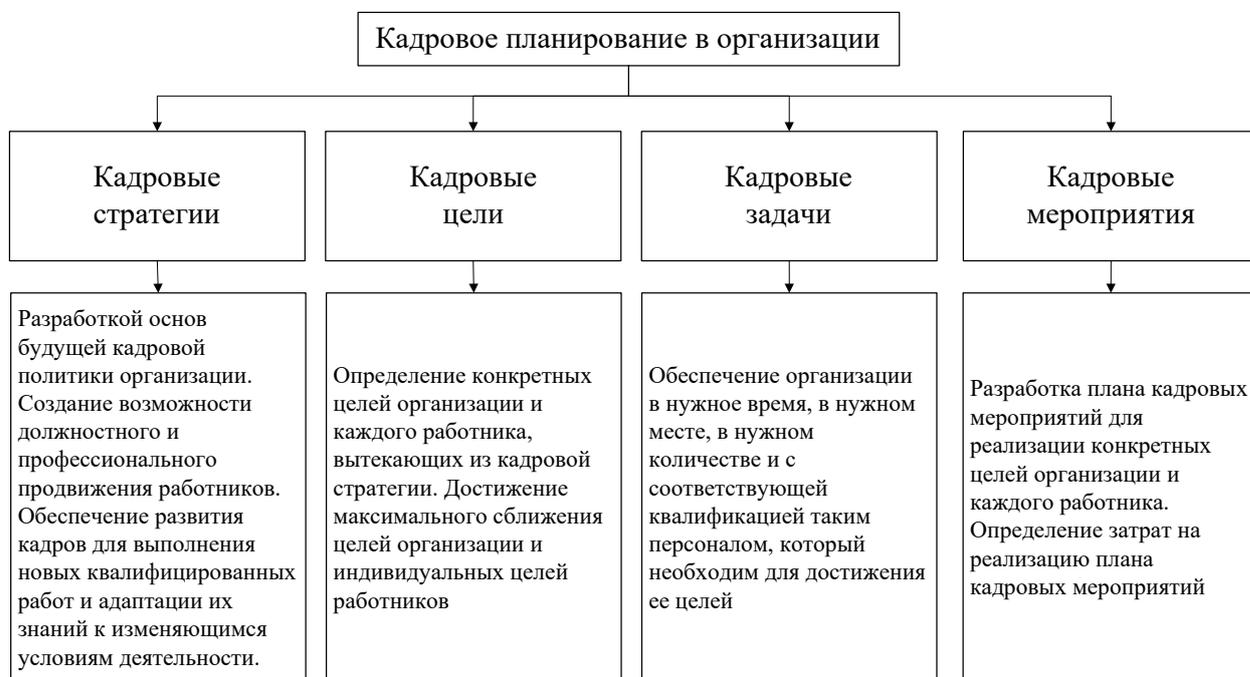


Рисунок 4 – Элементы системы кадрового планирования

Такая интеграция не только повышает готовность организации к изменениям, но и способствует достижению стратегических целей путем целенаправленного развития управленческого персонала [29, с.18].

Система формирования и использования кадрового резерва оказывает значительное влияние на эффективность управления карьерой сотрудников, что подтверждается результатами многочисленных исследований в сфере управления человеческими ресурсами. Кадровый резерв выступает ключевым элементом стратегического планирования в организации, способствуя не только обеспечению преемственности в управлении, но и создавая условия для целенаправленного и осознанного профессионального развития сотрудников.

Практика показывает, что наличие кадрового резерва способствует более прозрачному и упорядоченному процессу карьерного роста внутри организации. Внедрение кадрового резерва обычно включает четко

определенные критерии отбора, разработку планов развития, регулярную оценку и предоставление обратной связи, что формирует благоприятную среду для профессионального продвижения. Это приводит к повышению мотивации и удовлетворенности сотрудников, снижению уровня текучести кадров, а также укрепляет их приверженность к организации [17, с.161].

Использование кадрового резерва позволяет организациям более эффективно управлять человеческими ресурсами, сосредотачиваясь на развитии ключевых компетенций, необходимых для достижения стратегических целей. Участие в кадровом резерве предоставляет сотрудникам доступ к расширенным возможностям для обучения и профессионального роста, что способствует повышению их управленческих навыков и готовности занимать руководящие должности. Это создает условия для более целенаправленного и продуктивного управления карьерой как со стороны организации, так и со стороны самих сотрудников.

Кроме того, кадровый резерв служит важным инструментом в борьбе с профессиональным выгоранием и снижением мотивации. Наличие четкой карьерной перспективы и возможностей для профессионального роста через участие в программах кадрового резерва уменьшает уровень стресса и повышает удовлетворенность работой, что, в свою очередь, положительно сказывается на общей производительности и лояльности персонала.

Развитие лидерских качеств и управленческих компетенций среди сотрудников также является значимым аспектом кадрового резерва, особенно в условиях быстро меняющейся внешней среды. Систематическое развитие резервистов через участие в стратегических проектах и программах наставничества способствует не только их карьерному росту, но и формированию новой волны лидеров в организации, способных эффективно справляться с новыми вызовами [57, с.105].

Анализ теоретических и практических аспектов формирования кадрового резерва как механизма управления карьерой позволяет выделить несколько ключевых выводов. Прежде всего, кадровый резерв является

важной составляющей системы управления человеческими ресурсами, играя существенную роль в поддержании устойчивости и преемственности управления в организации. Переход от краткосрочных решений к стратегическим моделям формирования кадрового резерва отражает эволюцию теорий управления персоналом и акцент на долгосрочное планирование развития человеческого капитала.

Кроме того, внедрение кадрового резерва положительно влияет на управление карьерным ростом сотрудников, обеспечивая более структурированный и прозрачный путь к профессиональному развитию. Это, в свою очередь, повышает мотивацию и удовлетворенность работников, снижает текучесть кадров и способствует формированию необходимых управленческих навыков.

Таким образом, формирование кадрового резерва следует рассматривать как стратегический инструмент, который не только удовлетворяет текущие потребности организации в квалифицированных управленцах, но и способствует её долгосрочному развитию и укреплению конкурентных позиций. Для успешного внедрения программ кадрового резерва необходим системный подход, включающий точную идентификацию ключевых сотрудников, их целенаправленное развитие, а также адаптацию эффективных зарубежных практик. В конечном итоге, это будет способствовать устойчивому росту и развитию организации в условиях динамично изменяющейся внешней среды.

Модель формирования кадрового резерва как способ эффективного управления карьерой персонала

Формирование кадрового резерва представляет собой сложную и многоаспектную задачу, направленную на повышение эффективности управления карьерой сотрудников. Для успешного решения данной задачи

требуется создание и внедрение адаптированной модели, которая учитывает специфические условия и цели конкретной организации.

Основная цель кадрового резерва состоит в том, чтобы обеспечить готовность организации к изменениям и возможным вакансиям, обеспечивая наличие квалифицированных сотрудников, которые могут быстро и эффективно занять вакантные или новые позиции. В дальнейшем это позволит организации сохранить непрерывность деятельности и предотвратить потери, связанные с отсутствием квалифицированных сотрудников.

Формирование кадрового резерва включает в себя несколько этапов. Во-первых, организация определяет ключевые позиции, которые могут потребовать замены в будущем. Затем она идентифицирует потенциальных кандидатов, которые могут занять эти позиции, и разрабатывает программы для их подготовки и развития (рисунок 5) [9, с.230].

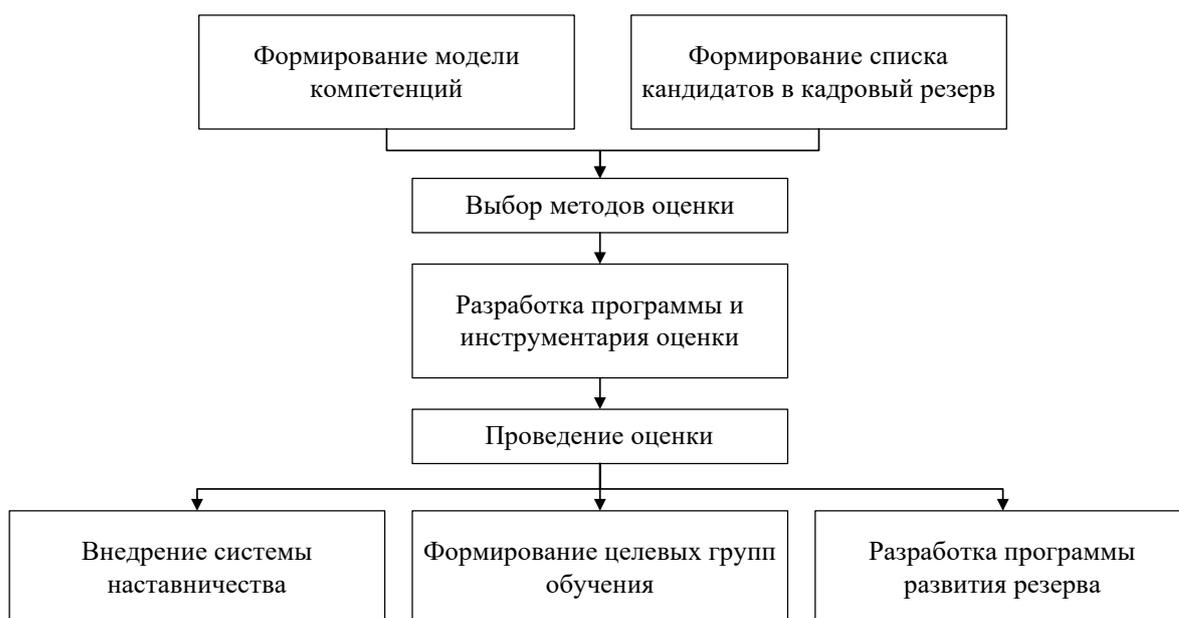


Рисунок 5 – Алгоритм формирования кадрового резерва

Важным аспектом кадрового резерва является его способность стимулировать развитие талантов внутри организации. Сотрудники, которые включены в кадровый резерв, получают дополнительные возможности для обучения и развития, а это значительно повышает их мотивацию, лояльность организации и уровень удовлетворенности работой.

В бюджетных организациях особенно важно иметь эффективный кадровый резерв. Эти организации часто сталкиваются с ограничениями в отношении финансирования и возможностей для найма новых сотрудников. Поэтому организация должна как можно более эффективно использовать свои существующие ресурсы, включая персонал.

Основными направлениями политики бюджетной организации в отношении персонала является:

- осуществление работы по подбору, расстановке и использованию в процессе деятельности работников, служащих, специалистов и руководителей структурными подразделениями;

- проведение мероприятий по их обучению, переобучению и повышению квалификации;

- формирование стабильно работающего трудового коллектива;

- организация системы учета кадров;

- создание кадрового резерва.

Во многих бюджетных организациях России количество молодых специалистов возрастает с каждым годом, но при этом сокращается количество сотрудников старшей возрастной категории. Молодые специалисты в подавляющем большинстве случаев не видят перспектив продвижения по карьерной лестнице [3, с.16].

Нередки случаи, когда работники сами отказывались от проведения оценки и зачисления в кадровый резерв. Они объясняют это тем, что, находясь в резерве, карьерного продвижения можно ожидать много лет, поскольку более опытные работники могут оставаться на своих должностях не только до достижения пенсионного возраста, но и не покидать своей должности и в дальнейшем [3, с.18].

С одной стороны, в таких ситуациях безусловно соблюдаются требования трудового законодательства (человек не может быть уволен из-за своего возраста). Кроме этого, сама организация заинтересована в том, чтобы опытные работники с большим стажем как можно дольше оставались на своих

должностях и не уходили бы на пенсию по достижении пенсионного возраста. Сам факт достижения пенсионного возраста говорит лишь о том, что человек получает право на пенсионное обеспечение, и не означает автоматического увольнения [2].

С другой стороны – действительно, в этом случае возникает тупиковая ситуация, когда более молодые сотрудники, находящиеся в кадровом резерве, уже подготовленные и обученные, длительное время в силу тех или иных причин не могут занять зарезервированную должность. Постепенно такие сотрудники теряют всякий интерес к работе, они понимают, что занять ожидаемую руководящую должность практически нереально, так как неизвестно, когда именно эта должность освободится (иначе говоря, когда именно согласится уйти на пенсию опытный работник, занимающий эту должность в настоящее время).

По нашему мнению, эта проблема настолько сложна, что не имеет однозначного решения.

В контексте теории игр, проблему формирования кадрового резерва можно рассмотреть как игру, где участниками игры являются молодые специалисты и опытные работники. В этой игре каждый участник стремится максимизировать свою выгоду: молодые специалисты стремятся к продвижению по карьерной лестнице, а опытные работники стремятся сохранить свои должности.

Тогда описанная проблема представляет собой состояние, известное как «равновесие по Нэшу» – это одна из фундаментальных концепций теории игр, она была впервые предложена Джоном Форбсом Нэшем в 1950 году [25, с.147].

Равновесие по Нэшу представляет собой такое состояние игры, когда имеется несколько субъектов (участников игры), каждый из которых предпринимает действия, направленные на то, чтобы улучшить своё положение, но никто из них не может улучшить своё положение без того, чтобы не ухудшить положение другого. Говоря терминами теории игр,

равновесие достигается, когда ни один из участников не может увеличить свой выигрыш, изменяя свою стратегию при условии, что другие участники не меняют своих стратегий. В данном случае равновесие по Нэшу достигнуто, если молодые специалисты находятся в кадровом резерве и продолжают работать и развиваться, ожидая возможности продвижения, а опытные работники продолжают эффективно выполнять свои обязанности, сохраняя свои должности.

Но если ситуацию не менять, то тогда теряется весь смысл кадрового резерва, он перестает выполнять свои основные функции и становится практически бесполезен.

Тогда возникает вопрос: как, с позиции теории игр, решить эту проблему случае, если никто из участников игры не хочет сдавать свои позиции (никто не хочет проиграть). Молодые специалисты не хотят вечно находиться в резерве и хотят занять новую (и наверняка более высокооплачиваемую) должность, а опытные работники и вовсе не собираются уходить на пенсию и освобождать рабочее место для молодых.

В таблице 4 обобщены возможные варианты решения проблемы, которые хоть и не оптимальны, но тем не менее предлагают некоторый компромисс в отношении рассматриваемой проблемы.

Таблица 4 – Варианты решения проблемы формирования кадрового резерва

Вариант	Содержание
Создание подробной базы данных	Включение в базу данных всех профессиональных качеств потенциальных резервистов
Определение основных критериев для зачисления в резерв	Каждый сотрудник должен знать, что при соответствии необходимым критериям любой может попасть в кадровый резерв
Информирование всех сотрудников	Если сотрудник компании знает, что его готовят к повышению, он более уверен в своем будущем в этой организации и станет прилагать гораздо больше усилий к работе и повышению своей квалификации
Разработка программы менторства	Старшие сотрудники могут стать менторами для молодых специалистов, передавая им свой опыт и знания, это может помочь молодым специалистам развиваться профессионально, даже если они не могут продвинуться по карьерной лестнице.

Продолжение таблицы 4

Вариант	Содержание
Планирование карьерного роста	Организация может разработать четкий план карьерного роста для каждого сотрудника, чтобы молодые специалисты могли видеть свои перспективы
Повышение прозрачности процесса формирования резерва	открытость и прозрачность зачисления в резерв помогает увеличить доверие сотрудников к процессу формирования кадрового резерва и уменьшить неопределенность
Внедрение системы поощрений	Поощрения стимулируют молодых специалистов к профессиональному развитию и улучшению их работы
Создание дополнительных стимулов для ухода на пенсию	Организация может предложить дополнительные льготы или бонусы для старших сотрудников, которые решат уйти на пенсию – например, дополнительную пенсионную выплату или другие социальные гарантии
Ротация персонала	Введение системы ротации персонала позволит обеспечить движение кадров – например, временное перемещение молодых специалистов на руководящие должности для получения опыта
Развитие горизонтальной карьеры	Вместо традиционной вертикальной карьеры, можно предложить молодым специалистам горизонтальное продвижение – например, переход на другие должности на том же уровне, но с разными обязанностями и возможностями для профессионального развития.

Перечисленные в этой таблице варианты не являются исчерпывающими. На практике, как правило, организации используют не какой-то один вариант, а несколько вариантов одновременно, тем более что все перечисленные варианты по своему характеру очень мягкие.

В отдельных организациях к формированию кадрового резерва относятся намного жёстче – в положении о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности может быть оговорен возрастной ценз резервистов, например:

- на должности высшего уровня управления – до 50 лет,
- на должности среднего уровня управления, куда входят должности структурных подразделений – 35-45 лет.

В соответствии с этими требованиями состав резерва периодически обновляется за счет привлечения наиболее перспективных молодых специалистов.

Какой бы вариант ни был выбран – любое решение должно быть сбалансированным и учитывать интересы всех участников. В конечном итоге цель решения проблемы с формирования кадрового резерва состоит в том, чтобы создать условия, при которых каждый сотрудник будет мотивирован продолжать свое профессиональное развитие и внести свой вклад в успех организации. Эти решения могут помочь справиться с проблемой формирования кадрового резерва в бюджетных организациях, улучшить кадровую политику и повысить мотивацию сотрудников.

Развитие персонала составляет немалую статью затрат, поэтому необходимо избежать рисков кадровых инвестиций и вкладывать средства только в тех сотрудников, которые даже после обучения останутся в организации и обеспечат ей выгодность вклада средств, усилий и времени в своё развитие [7, с.23].

Несмотря на действующую в подавляющем большинстве бюджетных организаций систему обучения, существует ряд проблем, связанных с необходимостью дополнительного обучения и повышения профессиональной квалификации сотрудников, например:

- должности некоторых предыдущих работников заняли кандидаты из резерва, но через некоторое время обнаружилось, что они не могут адаптироваться и начать выполнение своих функций в полном объеме;

- возникает необходимость подготовки новых кандидатов на руководящие должности.

Таким образом, возникает необходимость внедрения целого комплекса мероприятий по подготовке «резервистов» с достаточным уровнем знаний и умений в своей области, способных при замещении руководящей должности проходить адаптационный период в минимальные сроки.

Что обычно делается в рамках решения этих и других проблем:

- расширение кадрового резерва,
- актуализация модели компетенций для управленческого звена,
- актуализация программ обучения,

- подготовка учебно-методического материала,
- расширение существующего плана-графика стажировок и организация контроля за его выполнением,
- разработка программ индивидуального обучения для каждого «резервиста».

Действительно, набор возможных действий при организации обучения сотрудников очень широк, но и здесь возникают свои проблемы, суть которых заключается в следующем:

- отсутствие эффективности инвестиций в обучение специалистов;
- несоответствие большинства российских программ дополнительного обучения современным требованиям;
- отсутствие в организации долгосрочных перспектив в обучении персонала – например, перспектив карьерного роста,
- кадровая политика организации зачастую носит бессистемный характер;
- действующее трудовое законодательство заметно отстает от правового обеспечения поставленных задач.

Более того, если не уделять достаточного внимания этим проблемным аспектам, то обучение сотрудников скорее всего принесёт больше вреда, чем пользы, либо сведётся к пустой трате денег.

Таким образом, организация обучения имеет как сильные, так и слабые стороны. К сильным сторонам обучения относится прочная методологическая база, ориентация на решение практических задач, достаточное материально-техническое обеспечение учебного процесса, использование современных информационных технологий. Проблемными зонами обучения является большой объем информации, наличие неактуальной информации в обучающей системе, недостаточная вовлеченность персонала в процесс профессионального развития.

Рассмотрим, как обычно на практике организуется проект по подготовке

кадрового резерва для руководителей, специалистов и работников.

1. Необходимо проанализировать состав и уровень подготовки «резервистов». Следует определить, будет ли соотношение 1:1 отвечать потребностям организации с точки зрения количества резервистов на вакантные должности.

Также следует учитывать профессионально-образовательную базу кандидатов, соответствия фактического уровня их знаний требованиям должностных инструкций.

2. Определение целей и задач программы формирования резерва.

Цель программы – формирование высокопрофессионального кадрового резерва всей структуры управления. Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- разработать систему эффективного подбора сотрудников в резерв;
- организовать обучение участников резерва;
- создать условия для постоянной работы с резервом.

3. Разработка плана мероприятий по реализации программы:

Для этого необходимо обратиться к приоритетным направлениям развития резерва, в плане они должны быть детализированы:

- подготовить помещение для занятий;
- приобрести необходимое оборудование (компьютеры, видеосистемы, диктофоны);
- разработать методические пособия, содержащие развернутые тематические планы, списки рекомендуемой литературы;
- пригласить преподавателей, имеющих не только хорошие теоретические знания, но и имеющих хорошую практику в других организациях;
- подготовить учебные пособия и раздаточный материал;
- составить расписание занятий с учетом графика занятости всех участников обучающих мероприятий,

- оповестить слушателей,
- провести занятия.

Необходимо также установить сроки проведения мероприятий, определить исполнителей, ожидаемый эффект, а также сроки исполнения каждого пункта.

Оценка эффективности реализации программ относится к полномочиям руководителя организации. Результаты внедрения программы могут быть следующими:

- наличие кадрового резерва, в полной мере соответствующего потребностям организации;
- повышение профессионального и образовательного уровней «резервистов»;
- повышение социально-психологического и коммуникативного уровня руководителей и специалистов;
- быстрый и эффективный подбор кандидатов на вакантные должности.

Таким образом, кадровый резерв играет важную роль в обеспечении устойчивости и эффективности организации. Он помогает организации готовиться к будущему и обеспечивать непрерывность своих операций, даже в условиях изменений и неопределенности.

С теоретической точки зрения, критерии отбора должны быть основаны на глубоком анализе компетенций, которые критически важны для успешного выполнения управленческих обязанностей. В перечень таких компетенций могут входить профессиональные знания, управленческие навыки, лидерские способности, а также умение принимать стратегические решения в условиях неопределенности и демонстрировать стрессоустойчивость. Эти компетенции отражают требования к управленцам, которым предстоит занимать ведущие позиции в организации.

Дополнительно следует учитывать потенциал сотрудников для карьерного роста. Кадровый резерв должен формироваться не только из тех, кто уже проявил себя как успешный работник, но и из тех, кто демонстрирует

высокий потенциал для дальнейшего развития. Оценка этого потенциала может основываться на таких показателях, как мотивация к обучению, стремление к профессиональному росту, гибкость мышления и способность адаптироваться к изменяющимся условиям.

Практическая сторона процесса отбора требует внедрения объективных показателей, позволяющих точно оценить кандидатов. В качестве таких показателей могут выступать результаты аттестаций, показатели эффективности труда, отзывы руководителей, а также результаты специализированных тестов, направленных на оценку управленческих и лидерских качеств. Прозрачность и справедливость процесса отбора являются важнейшими условиями, способствующими повышению доверия сотрудников к системе кадрового резерва и стимулирующими их желание участвовать в этой системе.

Также важно помнить, что критерии отбора должны быть адаптированы к специфике организации и конкретным позициям, для которых формируется кадровый резерв. В некоторых случаях особое значение могут иметь такие факторы, как опыт работы в международных проектах, знание иностранных языков или наличие опыта работы в различных подразделениях компании.

Альтернативной моделью формирования кадрового резерва является отбор кандидатов в кадровый резерв на основе матрицы «потенциал-производительность» (рисунок 6), эта модель позволяет эффективно распределять ресурсы и направлять усилия на развитие сотрудников с наибольшими перспективами для организации [8, с.632].

Матрица «потенциал-производительность» позволяет организации сосредоточить свои ресурсы на сотрудниках, которые обладают высоким потенциалом и уже показывают хорошие результаты. Это помогает обеспечить стратегическое развитие организации и подготовить квалифицированные кадры для замещения ключевых позиций в будущем.



Рисунок 6 – Матрица «потенциал-производительность» для отбора кандидатов в резерв

Таким образом, модель формирования кадрового резерва представляет собой сложную структуру, в основе которой лежит взаимодействие нескольких ключевых компонентов, нацеленных на эффективное управление карьерным ростом сотрудников и подготовку их для замещения важных позиций в организации. Основные компоненты модели включают следующие этапы.

Определение ключевых должностей и потребности в кадрах. На

начальном этапе важно выявить те должности, для которых требуется создание кадрового резерва. Этот процесс включает анализ текущей организационной структуры, прогнозирование будущих потребностей в руководящих кадрах и определение критически важных позиций, которые играют ключевую роль в успехе и развитии компании.

Формирование критериев отбора кандидатов. Ключевой аспект модели заключается в разработке четких и объективных критериев, по которым будут отбираться сотрудники для включения в кадровый резерв. Эти критерии могут включать профессиональные навыки, лидерские способности, потенциал для карьерного роста и другие показатели, соответствующие требованиям к занимаемым должностям.

Методы оценки и отбора кандидатов. Определив критерии, необходимо приступить к процессу оценки кандидатов. Для этого используются разнообразные методы, такие как аттестации, интервью, оценка компетенций, психометрические тесты и другие инструменты, которые позволяют объективно оценить соответствие кандидатов ожиданиям и требованиям кадрового резерва.

Разработка программ индивидуального развития. Одним из центральных элементов модели является создание персонализированных планов развития для каждого сотрудника, входящего в кадровый резерв. Эти планы включают в себя обучение, наставничество, участие в значимых проектах и другие программы, направленные на совершенствование управленческих навыков и подготовку к занятию ключевых позиций.

Мониторинг и оценка эффективности кадрового резерва. Для поддержания эффективности кадрового резерва необходимо проводить регулярный мониторинг и корректировку программ развития. Периодическая оценка прогресса сотрудников, обратная связь и обновление планов развития позволяют поддерживать высокий уровень подготовки и готовность резервистов к занятию руководящих позиций.

В результате модель формирования кадрового резерва становится

интегрированной системой, охватывающей различные аспекты управления персоналом, что способствует устойчивому развитию компании и повышению мотивации сотрудников, включенных в резерв.

Оценка сотрудников, входящих в кадровый резерв, обычно проводится с использованием многоаспектного подхода. Одним из главных инструментов в этом процессе выступает оценка компетенций, которая направлена на определение степени соответствия сотрудника ключевым требованиям управленческих позиций. Этот подход предполагает применение различных методов, включая ассессмент-центры, специальные тесты, интервью и шкалы оценки, что позволяет объективно выявить как сильные стороны, так и области для улучшения.

Кроме того, метод 360-градусной оценки также является важной частью процедуры. Этот метод предполагает сбор обратной связи от различных групп — коллег, подчиненных и руководителей, что позволяет получить более полное представление о профессиональных и личностных характеристиках сотрудника. Такой подход способствует комплексной оценке и обеспечивает объективность при отборе кандидатов в кадровый резерв.

После проведения оценки необходимо разработать индивидуальные планы развития, которые будут нацелены на устранение выявленных пробелов в компетенциях и наращивание необходимых знаний и навыков. Важным компонентом этих планов является организация обучения и развития, включая участие в тренингах, курсах повышения квалификации, программы наставничества, а также ротацию должностей для расширения опыта и знаний.

Особый акцент должен быть сделан на развитие лидерских качеств и управленческих способностей сотрудников. В этом контексте программы развития могут включать участие в ключевых проектах компании, что позволит сотрудникам применять на практике полученные навыки и накапливать новый опыт, необходимый для успешного руководства. Регулярное предоставление обратной связи и корректировка планов развития в зависимости от достигнутого прогресса и изменений в организации являются

важными аспектами этого процесса.

Процедуры оценки и развития должны носить циклический характер, что предполагает регулярное обновление результатов, корректировку планов и установление новых целей. Такой подход обеспечивает постоянное развитие сотрудников и их готовность занять управленческие позиции в нужный момент.

Подготовка кадрового резерва подразумевает целенаправленное развитие сотрудников с перспективой их продвижения на ключевые позиции, что способствует планомерному и систематическому карьерному росту. Данная взаимосвязь опирается на несколько концепций, включая управление карьерой, развитие талантов и стратегическое планирование кадров.

Одним из ключевых теоретических подходов к анализу данной связи служит теория человеческого капитала. Согласно этой теории, развитие сотрудников рассматривается как инвестиция, которая приносит дивиденды в виде роста их компетенций, продуктивности и способности к выполнению более сложных задач. Кадровый резерв предоставляет возможности для целенаправленного обучения и развития, что способствует продвижению сотрудников по карьерной лестнице и их готовности занимать руководящие должности.

Концепция управления талантами также имеет значительное влияние на формирование кадрового резерва. В рамках этой концепции кадровый резерв выступает инструментом выявления и развития сотрудников с высоким потенциалом, способных к карьерному росту. Возможности для профессионального роста, предоставляемые таким сотрудникам, способствуют их карьерному продвижению и укрепляют их роль в организации.

Модели карьерного роста, такие как «карьерные лестницы» и «карьерные траектории», также находят свое отражение в процессе формирования кадрового резерва. Создание таких резервов позволяет выстраивать четкие карьерные пути для сотрудников, что способствует их

мотивации и ориентации на долгосрочные цели. Включенные в кадровый резерв сотрудники проходят этапы профессионального роста, которые плавно и последовательно ведут их к занятию управленческих позиций.

Дополнительно, теория организационной социализации подчеркивает важность интеграции сотрудников в корпоративную культуру и ценности компании. Формирование кадрового резерва способствует созданию команды управленцев, которые разделяют миссию и цели организации. В этом контексте карьерный рост не ограничивается лишь продвижением по служебной лестнице, но также включает глубокую интеграцию сотрудников в организацию, что укрепляет их приверженность компании и способствует долгосрочному развитию бизнеса.

Эмпирические исследования подтверждают взаимосвязь между кадровым резервом и карьерным ростом, показывая, что сотрудники, включенные в резерв, имеют более высокие шансы на продвижение и достижение руководящих позиций. Это обусловлено доступом к дополнительным ресурсам, обучению и возможностям, которые способствуют их профессиональному и личностному развитию.

Таким образом, взаимосвязь между кадровым резервом и карьерным ростом является важным элементом управления карьерой сотрудников, который способствует их развитию и подготовке к занятию ключевых позиций в организации. Это, в свою очередь, поддерживает стратегическое развитие компании и повышает ее конкурентоспособность на рынке.

Обобщая изложенное, можно заключить, что анализ модели формирования кадрового резерва как инструмента эффективного управления карьерным ростом сотрудников позволяет выделить несколько ключевых выводов, подчеркивающих важность интеграции данной модели в общую систему управления человеческими ресурсами компании. Прежде всего, разработка и реализация такой модели требует детального подхода к определению критериев отбора, методов оценки и программ развития сотрудников. Это, в свою очередь, не только обеспечивает подготовку

высококвалифицированных управленцев, но и способствует достижению долгосрочных стратегических целей организации.

Кроме того, модель кадрового резерва должна быть гибкой и адаптируемой, чтобы учитывать особенности конкретной организации, включая её культуру, структуру и влияние внешних факторов. Тесная связь между кадровым резервом и карьерным развитием сотрудников подчеркивает значимость такого подхода для мотивации и удержания талантливых работников, а также для обеспечения преемственности управления и устойчивости компании в долгосрочной перспективе.

Условия реализации модели формирования кадрового резерва

Для того чтобы модель формирования кадрового резерва в организации была успешной и отвечала стратегическим задачам компании, необходимо создать благоприятные условия, которые обеспечат ее эффективность. Результативность такой модели зависит от целого ряда факторов, которые охватывают управленческие, экономические, социальные и психологические аспекты. Важным также является наличие адекватного информационного обеспечения и учет внешних факторов, оказывающих воздействие на деятельность компании.

В условиях современного рынка и стремительно меняющейся внешней среды адаптация модели кадрового резерва к уникальным условиям конкретной организации становится особенно значимой, что требует тщательного анализа и системного подхода. Управленческие условия включают в себя не только активное участие руководства, но и формирование корпоративной культуры, которая стимулирует развитие и карьерный рост сотрудников. Экономические аспекты должны учитывать достаточное финансирование программ обучения и развития, а также поощрение участников кадрового резерва.

Социальные и психологические аспекты связаны с созданием мотивирующей среды, способствующей удержанию и вовлеченности талантливых сотрудников в процесс их профессионального роста. Важно также принимать во внимание влияние внешних факторов, таких как изменения на рынке труда, требования законодательства и экономическая ситуация, которые могут как способствовать, так и препятствовать внедрению кадровой модели.

Таким образом, для успешной реализации модели формирования кадрового резерва необходим комплексный подход, учитывающий все вышеперечисленные условия. В этом параграфе будет подробно рассмотрен каждый из этих аспектов с целью выявления ключевых факторов, влияющих на успешность модели и ее эффективное внедрение в организацию.

Первая группа условий – организационно-управленческие.

Организационно-управленческие условия играют ключевую роль в обеспечении успешного внедрения модели формирования кадрового резерва. Эти условия определяют, насколько гармонично модель будет встроена в общую систему управления и в какой мере она будет способствовать достижению стратегических целей компании. Наиболее значимыми элементами здесь выступают поддержка со стороны руководящего состава и развитие корпоративной культуры, ориентированной на профессиональный рост сотрудников.

Значение роли руководства в процессе создания и реализации кадрового резерва сложно переоценить. Успешность программы во многом зависит от того, насколько руководство осознает ценность данного инструмента и готово активно поддерживать его внедрение на всех уровнях организации. Высшее руководство должно принимать участие в определении критериев отбора, оценке сотрудников, включенных в резерв, и обеспечении условий для их профессионального роста. Важно, чтобы руководители демонстрировали приверженность развитию кадрового резерва через собственные действия и решения, создавая тем самым позитивный пример для подчиненных.

Корпоративная культура представляет собой еще один существенный фактор, способствующий успешной реализации модели кадрового резерва. Культура, направленная на развитие, поддержание высокого уровня компетенций и карьерный рост, создает благоприятную среду для функционирования кадрового резерва. В такой среде сотрудники ощущают важность своего вклада в организацию и видят перед собой возможности для профессионального развития и продвижения по карьерной лестнице, что, в свою очередь, повышает их мотивацию и приверженность компании.

Формирование культуры, поддерживающей кадровый резерв, требует создания механизмов стимулирования и поощрения, которые будут способствовать развитию сотрудников. Это может включать программы обучения, наставничества, участие в ключевых проектах и ротацию на различные должности внутри организации. Немаловажным аспектом является также прозрачность карьерных путей и регулярная обратная связь, позволяющая сотрудникам четко видеть перспективы своего роста и развития.

Интеграция модели кадрового резерва в управленческую систему требует создания структур и процессов, обеспечивающих ее устойчивое функционирование. Это может включать создание специализированных комитетов или рабочих групп, ответственных за внедрение и мониторинг программы, а также внедрение информационных систем, облегчающих процесс оценки и отслеживания развития сотрудников.

Таким образом, организационно-управленческие условия, такие как активное участие руководства и развитие соответствующей корпоративной культуры, являются основой для успешного внедрения модели кадрового резерва. Без поддержки руководства и создания культуры, ориентированной на развитие, модель кадрового резерва рискует стать формальной и неэффективной, не способствующей достижению стратегических целей организации.

Вторая группа условий – экономические.

Одним из первостепенных вопросов является адекватное

бюджетирование программ кадрового резерва. Для обеспечения их эффективности необходимо выделить достаточные средства на разработку и внедрение разнообразных образовательных мероприятий, включая тренинги, курсы повышения квалификации и программы развития управленческих компетенций. Этот процесс требует тщательной финансовой планировки, учитывающей долгосрочные стратегические цели организации. Средства, выделенные на кадровый резерв, должны быть включены в общий бюджет компании и находиться под регулярным мониторингом.

Не менее важным является вопрос оптимального использования ресурсов. Здесь речь идет о грамотном распределении средств между различными направлениями обучения и развития. Например, определенная доля бюджета может быть направлена на внешнее обучение — участие в профессиональных конференциях и семинарах, а другая — на внутренние образовательные программы, такие как корпоративные тренинги и наставничество. Важно регулярно оценивать отдачу от таких инвестиций, чтобы своевременно корректировать программы и распределение ресурсов в соответствии с потребностями компании.

Внедрение современных технологий и инструментов управления кадровым резервом также является критическим элементом экономических условий. Современные информационные системы, автоматизирующие процессы отбора и развития сотрудников, существенно повышают эффективность управления кадровым резервом. Вложения в эти технологии окупаются за счет повышения точности и прозрачности всех процессов, связанных с развитием управленческого потенциала компании.

Еще один значимый аспект — это мотивация сотрудников через систему финансовых и нефинансовых стимулов. Для участников кадрового резерва важно предусмотреть материальные поощрения, которые будут способствовать их заинтересованности в развитии. К таким стимулам можно отнести премии за успешное прохождение этапов программы, повышение заработной платы или дополнительные бонусы. Однако не менее важны и

нефинансовые стимулы, такие как признание заслуг, карьерные возможности и доступ к участию в стратегических проектах компании.

Заключительным элементом экономических условий является оценка эффективности программ кадрового резерва. Регулярный анализ затрат и их отдачи позволяет корректировать бюджет и стратегию инвестиций, что способствует оптимальному использованию ресурсов компании. Оценка может включать такие показатели, как возврат инвестиций (ROI), улучшение производительности труда и повышение удержания ключевых сотрудников.

Таким образом, обеспечение адекватного финансирования, эффективного распределения ресурсов, внедрение современных технологий, разработка системы мотивации и регулярная оценка экономической эффективности являются основополагающими элементами для успешной реализации модели кадрового резерва. Без надлежащего учета этих условий компания рискует не достигнуть поставленных целей в области развития управленческого потенциала и обеспечения устойчивого роста.

Третья группа условий – социальные и психологические (мотивация и поддержка сотрудников).

Реализация модели формирования кадрового резерва тесно связана с социальными и психологическими аспектами, поскольку они существенно влияют на мотивацию сотрудников и их участие в процессах профессионального развития. Успешность программы кадрового резерва определяется не только управленческими и экономическими факторами, но и эффективностью социальных и психологических механизмов поддержки внутри организации.

Мотивация сотрудников играет ключевую роль в контексте кадрового резерва. Для того чтобы данный инструмент развития управленческого потенциала функционировал эффективно, важно обеспечить заинтересованность сотрудников в участии в программе. Это предполагает создание системы мотивации, которая бы способствовала не только достижению высоких результатов, но и укрепляла уверенность сотрудников в

том, что их усилия будут заслуженно вознаграждены. Значимым элементом здесь является четкое понимание сотрудниками возможностей карьерного роста, которые открываются благодаря участию в кадровом резерве.

Психологическая поддержка является неотъемлемым элементом успешной реализации модели кадрового резерва. Участие в кадровом резерве может как поощрять сотрудников, так и создавать у них определенное давление из-за необходимости соответствовать высоким ожиданиям. В этих условиях важно обеспечить наличие системы поддержки, которая поможет сотрудникам справляться с эмоциональными и психологическими нагрузками. Это может включать программы наставничества, где более опытные сотрудники оказывают помощь молодым коллегам, а также доступ к профессиональным психологам или коучам, способным оказать необходимую поддержку.

Корпоративная культура, направленная на поддержку и развитие сотрудников, играет важнейшую роль в создании благоприятной социальной среды для участников кадрового резерва. В такой культуре развитие персонала воспринимается как приоритетная задача, а участие в кадровом резерве рассматривается как значимый шаг на пути к карьерному росту. Поддержка со стороны коллег, обмен опытом и участие в совместных мероприятиях, нацеленных на развитие управленческих компетенций, способствуют формированию сплоченной и мотивированной команды.

Коммуникация и обратная связь являются важнейшими компонентами успешной реализации кадрового резерва. Сотрудники должны иметь ясное представление о целях программы, предъявляемых к ним требованиях и способах достижения успеха. Регулярная обратная связь со стороны руководства и коллег позволяет сотрудникам корректировать свои действия, развивать необходимые навыки и отслеживать результаты своей работы. Это, в свою очередь, способствует укреплению мотивации и уверенности в собственных силах [68, с.80].

Учет индивидуальных особенностей сотрудников представляет собой

еще один важный аспект социальной и психологической поддержки. Каждый сотрудник обладает уникальными характеристиками, сильными и слабыми сторонами, а также индивидуальными целями и мотивациями. Программа кадрового резерва должна учитывать эти особенности, предлагая персонализированные подходы к обучению и развитию. Это может включать гибкость в выборе образовательных программ, индивидуальные планы развития и учет личных интересов сотрудников при распределении задач и проектов.

Таким образом, социальные и психологические аспекты, включая мотивацию, психологическую поддержку, корпоративную культуру, эффективную коммуникацию и учет индивидуальных особенностей сотрудников, играют решающую роль в успешной реализации модели кадрового резерва. Эти факторы способствуют созданию благоприятной среды для развития управленческих компетенций и вовлеченности сотрудников в процесс, что в конечном итоге помогает достигать стратегических целей организации.

Четвертая группа условий – информационное обеспечение процесса формирования кадрового резерва.

Информационное обеспечение является неотъемлемой составляющей процесса создания кадрового резерва, играя ключевую роль в его прозрачности, эффективности и согласованности с общей кадровой стратегией компании. В условиях активной цифровизации бизнеса технологии становятся критически важным элементом системы управления персоналом, охватывая такие процессы, как отбор, оценка и развитие работников, включенных в кадровый резерв.

Одним из основных аспектов информационного обеспечения является внедрение HRM-систем (систем управления персоналом). Современные HRM-системы предоставляют возможность автоматизации многих функций, связанных с формированием кадрового резерва: начиная от сбора данных о сотрудниках и заканчивая анализом их компетенций и отслеживанием их

профессионального роста. Эти системы обеспечивают централизованное хранение данных, что позволяет быстро получать необходимую информацию о сотрудниках, контролировать их карьерное развитие и управлять программами обучения. Внедрение HRM-системы значительно ускоряет и повышает точность управленческих решений, касающихся кадрового резерва.

Важное значение также имеют аналитические инструменты, интегрированные в HRM-системы, которые дают возможность проводить глубокий анализ данных о сотрудниках. Это особенно актуально для принятия обоснованных решений в процессе формирования и развития кадрового резерва. Среди таких инструментов можно выделить методы анализа данных, прогнозирования кадровых потребностей, а также оценки потенциала сотрудников, выявления их сильных и слабых сторон. Применение аналитики позволяет не только оценить текущий уровень развития работников, но и прогнозировать их карьерный потенциал, что способствует более точному планированию и реализации программ кадрового резерва.

Не менее значимым компонентом являются платформы для обучения и развития. Сегодня многие организации активно используют цифровые образовательные платформы, которые дают возможность сотрудникам, входящим в кадровый резерв, получать знания и навыки в удобное для них время и формате. Такие платформы предлагают широкий спектр курсов, направленных на развитие управленческих компетенций, лидерских качеств и других навыков, необходимых для карьерного роста. Доступ к таким образовательным ресурсам значительно расширяет возможности сотрудников для саморазвития и повышения квалификации.

Коммуникационные системы, обеспечивающие эффективное взаимодействие между сотрудниками и руководством, также играют важную роль в информационном обеспечении кадрового резерва. Эти системы способствуют поддержанию постоянного контакта с сотрудниками, предоставлению обратной связи, обсуждению результатов оценки и планированию дальнейшего развития. В условиях цифровизации такие

коммуникации могут осуществляться через корпоративные мессенджеры, видеоконференции и другие средства связи, что делает процесс управления кадровым резервом более гибким и адаптируемым.

Важным аспектом остается обеспечение информационной безопасности. В ходе управления кадровым резервом обрабатывается значительное количество конфиденциальных данных о сотрудниках, которые необходимо защищать от несанкционированного доступа и возможных утечек. Внедрение современных методов информационной безопасности, таких как шифрование данных, управление доступом и регулярные проверки на уязвимости, необходимо для сохранности данных и соблюдения законодательных требований.

Таким образом, информационное обеспечение процесса формирования кадрового резерва включает использование современных HRM-систем, аналитических инструментов, образовательных платформ, коммуникационных систем, а также мер по обеспечению информационной безопасности. Эти элементы способствуют повышению эффективности управления кадровым резервом, что в итоге способствует успешному достижению стратегических целей компании и развитию ее управленческого потенциала.

Модель формирования кадрового резерва не существует в изоляции, её реализация зависит от множества внешних факторов, способных как способствовать успеху программы, так и представлять определённые вызовы. Глубокое понимание этих факторов и их учёт играют ключевую роль в адаптации модели к конкретным условиям, а также в поддержании её устойчивости и эффективности.

Одним из важнейших внешних факторов выступает экономическая среда. Экономические изменения, такие как кризисы, инфляционные процессы, колебания валютных курсов и изменения на рынке труда, могут существенно сказываться на способности организации формировать и поддерживать кадровый резерв. В условиях экономической нестабильности

компании могут сталкиваться с ограничениями ресурсов, что усложняет финансирование программ обучения и развития. В этих обстоятельствах важно пересмотреть модель кадрового резерва, сосредоточив внимание на ключевых направлениях и оптимизировав использование доступных ресурсов.

Законодательные нормы также оказывают значительное влияние на процесс формирования кадрового резерва. В различных странах действуют свои законы и нормативные акты, регулирующие трудовые отношения, обучение персонала, защиту данных и другие аспекты управления кадрами. Организации обязаны учитывать эти требования при разработке и внедрении модели кадрового резерва, чтобы избежать юридических рисков и соответствовать законодательным нормам. Это может потребовать адаптации программ обучения под требования аккредитации, соблюдения прав работников и обеспечения конфиденциальности информации.

Технологические изменения влияют на реализацию кадрового резерва как прямо, так и косвенно. В условиях цифровизации и стремительного технологического прогресса компании должны учитывать, что востребованные навыки и компетенции могут меняться с высокой скоростью. Это требует гибкости в обновлении программ обучения и развития, а также постоянного мониторинга технологических трендов. Кроме того, внедрение новых технологий в процесс управления кадровым резервом может существенно повысить его эффективность.

Социально-культурные факторы также имеют важное значение. В различных странах и регионах могут различаться подходы к управлению карьерой, ожидания сотрудников, корпоративная культура и профессиональные ценности. Эти различия необходимо учитывать при формировании кадрового резерва, особенно в многонациональных компаниях. Успешная модель кадрового резерва должна быть адаптирована к культурным особенностям, что может включать учёт предпочтений сотрудников в обучении, различий в стилях лидерства и мотивации, а также уважение к местным традициям.

Конкуренция на рынке труда представляет собой ещё один значимый внешний фактор, который может влиять на реализацию модели кадрового резерва. В условиях высокой конкуренции за таланты организациям сложнее привлекать и удерживать сотрудников с высоким потенциалом. В таких случаях важно разработать уникальные предложения для сотрудников, включая привлекательные возможности карьерного роста, конкурентоспособные условия работы и сильную корпоративную культуру. Организации должны быть готовы адаптировать свою модель кадрового резерва, чтобы оставаться конкурентоспособными и привлекательными для талантливых специалистов.

Таким образом, такие внешние факторы, как экономическая среда, законодательное регулирование, технологические изменения, социально-культурные особенности и конкуренция на рынке труда, оказывают существенное влияние на реализацию модели кадрового резерва. Эффективное управление этими факторами требует от организации гибкости, способности адаптироваться и готовности корректировать модель в зависимости от изменяющихся условий. Такой подход обеспечивает устойчивость и результативность кадрового резерва, что, в свою очередь, способствует достижению стратегических целей компании.

Таким образом, для успешного внедрения модели кадрового резерва необходим системный подход, включающий в себя не только создание благоприятных внутренних условий, но и способность к быстрой адаптации к внешним изменениям. Только при условии комплексного подхода и учета всех указанных факторов, система кадрового резерва может стать действенным инструментом управления карьерным развитием сотрудников, способствуя при этом реализации стратегических задач организации.

Вывод по первой главе

В первой главе диссертации выполнен детальный теоретический анализ вопросов, связанных с формированием кадрового резерва как инструмента управления карьерным развитием персонала. Внимание было уделено ключевым концепциям и подходам, определяющим создание кадрового резерва, его значимости в стратегическом управлении организацией, а также его влиянию на профессиональный рост сотрудников. Было выявлено, что кадровый резерв является важным элементом, способствующим обеспечению управленческой преемственности и раскрытию потенциала руководящих кадров.

Основные элементы модели формирования кадрового резерва включают критерии отбора кандидатов, методы оценки их компетенций и процедуры их развития. Взаимосвязь этих элементов с карьерным ростом сотрудников также была тщательно изучена. Были проанализированы успешные примеры внедрения моделей кадрового резерва в российских и зарубежных организациях, что позволило выявить и систематизировать лучшие практики, пригодные для адаптации.

Кроме того, рассмотрены ключевые условия, обеспечивающие успешную реализацию модели кадрового резерва, включая организационно-управленческие и экономические аспекты, социально-психологические факторы, информационное обеспечение, а также влияние внешней среды. Подчёркнута значимость комплексного подхода и необходимости гибкой адаптации модели к особенностям конкретной организации.

ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ УСЗН ТРОИЦКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ)

Организация и методы исследования

В данном разделе формирование кадрового резерва осуществляется на примере Управления социальной защиты населения Троицкого муниципального района Челябинской области (далее – УСЗН).

Историческое становление системы социальной защиты в Троицком районе отражает неразрывную связь с изменениями в социальных структурах и государственной политике России в области социального обеспечения. Первые шаги по организации социальной помощи в данном районе восходят к 1924 году, когда на основе общественных организаций, в частности крестьянских комитетов взаимопомощи, начали предоставлять поддержку нуждающимся. Эти комитеты оказывали помощь беднейшим крестьянам, включая пособия, предоставление ссуд, содействие в сельскохозяйственных работах и помощь в поддержании работы школ и медицинских учреждений. Работа этих комитетов постепенно стала основой для создания более упорядоченной системы крестьянских обществ взаимопомощи. Уже в 1925 году, с принятием «Положения о крестьянских обществах взаимопомощи», на эти общества были возложены обязанности по обеспечению социальной поддержки семей военнослужащих, инвалидов и малоимущих слоев населения.

Тем не менее, долгое время система социального обеспечения не охватывала крестьянство в полной мере, делая его одной из наиболее уязвимых категорий. В конце 1920-х годов, с введением пенсий по старости, они были доступны только рабочим, а Конституция СССР 1936 года, которая провозглашала право всех граждан на социальное обеспечение, также обошла

крестьян. Лишь в 1956 году принятый закон о государственных пенсиях частично исправил эту несправедливость, хотя полноценное пенсионное обеспечение для членов колхозов появилось лишь в 1964 году.

Расширение полномочий Министерства социального обеспечения РСФСР в 1961 году стало важным шагом в развитии социальной защиты. С этого момента все граждане страны получили равные права на получение пенсий по старости, инвалидности, потере кормильца, а также на другие виды пособий и бесплатных медицинских услуг. Это включало предоставление мест в домах престарелых, обеспечение необходимыми протезными изделиями, организацию профессионального обучения и санаторно-курортного лечения. Таким образом, система социальной защиты значительно расширила свои функции и стала охватывать все слои населения.

Существенное событие в истории социальной защиты Троицкого района произошло в 1991 году, когда открылось отделение социального обслуживания на дому при районном собесе. В начале работы это отделение состояло из заведующей и социальных работников, оказывающих помощь пожилым людям, нуждающимся в постоянной поддержке. Введение в том же году новой должности «специалист по социальной работе» по решению Госкомтруда СССР обозначило формирование социальной работы как отдельной профессиональной деятельности, что поспособствовало улучшению качества предоставляемых услуг.

В апреле 1992 года на территории Троицкого района была учреждена новая структура — Центр по обслуживанию населения, который функционировал при местной администрации. Это нововведение стало важным шагом в развитии системы социальной защиты, позволяя эффективнее организовать предоставление услуг населению в условиях серьёзных социально-экономических изменений постсоветского времени. Руководил Центром директор, а основную деятельность по оказанию социальной помощи осуществляли специалисты по социальной работе, обеспечивая её предоставление на местах.

Значимую роль в работе Центра играло Отделение социальной помощи, которым руководила заведующая. Оно функционировало непосредственно в структуре учреждения, а социальные работники выезжали в населённые пункты для оказания поддержки престарелым и нуждающимся жителям. В конце 1992 года данное учреждение было переименовано в Троицкий районный центр социальной помощи, и его функции стали заметно расширяться. С этого момента Центр вёл учёт граждан, нуждающихся в социальной поддержке, и тех, кто имел право на льготы. Среди таких категорий находились ветераны и инвалиды Великой Отечественной войны, их вдовы, жертвы политических репрессий и радиационных катастроф (Чернобыльская авария, ПО «Маяк»), многодетные семьи и семьи с детьми-инвалидами.

В условиях экономического кризиса 1990-х годов Центр также координировал распределение гуманитарной помощи, поступавшей из Челябинска. В неё входили продовольственные товары и другие предметы первой необходимости. Благодаря тесному взаимодействию с сельскими администрациями удавалось оперативно выявлять нуждающихся и доставлять помощь.

Кроме того, Центр занимался выдачей санаторно-курортных путёвок для инвалидов и участников Великой Отечественной войны, а также лиц, пострадавших от радиационных катастроф. Эта функция, ранее входившая в обязанности пенсионного фонда, имела важное значение для обеспечения их медицинской реабилитации. Также инвалидам предоставлялись льготные билеты на железнодорожный и воздушный транспорт для проезда к местам лечения с 50% скидкой.

С принятием в 1995 году Федерального закона «О ветеранах» Центр расширил свои функции, начав выдачу удостоверений ветеранам труда и постановку их на учёт для получения льгот. Это нововведение стало ещё одним шагом на пути к увеличению количества предоставляемых услуг.

В результате реорганизации 2000 года Центр был преобразован в

Управление социальной защиты населения Троицкого района, а отделение социального обслуживания получило статус самостоятельного муниципального учреждения, став Комплексным центром социального обслуживания населения.

Сегодня система социальной защиты в Троицком районе подчиняется Министерству социальных отношений Челябинской области (Приложение Б). В её структуру входят такие подведомственные учреждения, как Комплексный центр социального обслуживания населения, Центр помощи детям-сиротам, а также Дом-интернат для пожилых граждан и инвалидов «Ясные Поляны».

В настоящее время социальная защита играет ключевую роль в жизни района. Согласно статистике, каждый второй житель Троицкого района так или иначе связан с системой социальной защиты, будь то через получение социальной помощи или использование её услуг.

Таким образом, на момент исследования Управление социальной защиты населения Троицкого муниципального района (УСЗН) является многопрофильным учреждением, работающим над предоставлением услуг различным категориям населения. Основные его задачи включают организацию социальной помощи пожилым людям и нуждающимся, обеспечение пенсий и социальных выплат, координацию медицинской и социальной поддержки, а также реализацию различных социальных программ.

Организационная структура Управления социальной защиты населения (УСЗН) Троицкого муниципального района представлена на рисунке в Приложении А. Эта структура линейно-функциональная, она отражает классическую систему управления для социальных служб на муниципальном уровне.

Во главе управления стоит начальник УСЗН, который координирует работу и принимает ключевые решения, определяющие стратегию деятельности. Каждому подразделению поручены специализированные задачи в рамках социальной поддержки населения.

Заместитель начальника выполняет задачи, делегированные

руководителем, и контролирует работу отдельных подразделений. Под его началом находятся обслуживающий персонал и специализированные отделы, обеспечивающие выполнение конкретных функций.

К основным структурным единицам относятся:

- отдел субсидий отвечает за оформление и распределение субсидий для граждан, обеспечивая доступ к важным финансовым мерам поддержки;
- отдел льгот занимается вопросами предоставления льгот различным категориям граждан, соответствующим установленным критериям;
- отдел по работе с семьёй специализируется на помощи многодетным, малоимущим и другим семьям, нуждающимся в социальной поддержке;
- отдел опеки и попечительства координирует процессы назначения опекунов и защиты прав несовершеннолетних, что включает управление вопросами опеки;
- отдел учёта ведёт учетные операции, связанные с распределением социальных средств и контролем за их использованием.

Также в структуре присутствуют узкие специалисты. Специалист по кадровым вопросам занимается вопросами управления персоналом, включая подбор и развитие сотрудников. Специалист по программному обеспечению отвечает за работу информационных систем и поддержку цифровой инфраструктуры. Архивариус обеспечивает организацию архивного дела и контроль за хранением документации. Таким образом, каждый отдел и специалист выполняют чётко очерченную функцию, что позволяет эффективно управлять ресурсами и оказывать населению услуги в рамках социальной защиты.

Всего в штате УСЗН 34 сотрудника.

По возрасту:

- до 30 лет – 7 человек;
- от 30 до 39 лет – 12 человек;
- от 40 до 49 лет – 9 человек;
- от 50 до 59 лет – 6 человек

По образованию:

– с высшим – 25 человек;

– со средним специальным – 8 человек;

Методологическая база исследования, посвящённого созданию кадрового резерва в УСЗН, основана на комплексном подходе, включающем как теоретические, так и эмпирические методы анализа.

В рамках теоретической части применялись методы анализа и синтеза знаний в сферах управления персоналом, стратегического планирования и социального обеспечения. Изучены научные труды отечественных и зарубежных исследователей по тематике кадрового резерва, карьерного роста и управления человеческими ресурсами. Теоретическая база исследования была сформирована на основе анализа научных публикаций, нормативно-правовой базы и методических рекомендаций, регулирующих вопросы управления персоналом в государственных учреждениях.

Для сбора достоверных данных о текущем состоянии системы управления кадровым резервом в УСЗН использовались такие эмпирические методы, как:

1. Анкетирование и интервью. Были проведены опросы руководителей и сотрудников, чтобы оценить текущее состояние кадрового резерва и возможные пути его развития. С помощью анкетирования удалось собрать данные о мотивации работников, уровне их удовлетворённости и готовности участвовать в программе кадрового резерва.

2. Наблюдение. Этот метод позволил изучить внутренние коммуникации, процессы карьерного роста и организационные особенности работы в УСЗН.

3. Анализ документации. Были исследованы внутренние документы, касающиеся кадрового учёта, продвижения сотрудников и системы профессионального развития, что позволило оценить формальные и неформальные процедуры отбора кандидатов.

4. Количественные методы анализа. Важной частью исследования стало

применение статистических методов, которые помогли объективно оценить текущую систему кадрового резерва. Статистический анализ данных опросов и наблюдений позволил оценить такие показатели, как текучесть кадров, динамику карьерного роста, степень удовлетворённости сотрудников и влияние кадрового резерва на устойчивость управления в УСЗН.

5. Экспертные оценки. Этот метод использовался для анализа проблем и перспектив формирования кадрового резерва. Экспертами выступили специалисты в области управления персоналом из других государственных структур, а также представители образовательных учреждений, готовящих кадры для социальной сферы.

6. Социологические методы. Использование социологических методов, таких как опросы и интервью, дало возможность глубже понять ожидания и потребности сотрудников УСЗН, а также их восприятие существующей системы карьерного роста. Это позволило внести коррективы в разрабатываемую модель кадрового резерва с учётом особенностей и реальных условий управления.

Таким образом, методологическая основа исследования представляет собой синтез теоретических и эмпирических подходов, что обеспечило возможность как анализа существующих методов формирования кадрового резерва, так и выработки рекомендаций по их усовершенствованию в конкретной организации.

В рамках данного исследования, посвящённого созданию кадрового резерва в системе УСЗН, было проведено тщательное изучение возрастных и образовательных характеристик сотрудников для формирования репрезентативной выборки. В ходе анализа общего состава персонала, насчитывающего 34 человека, были выявлены основные группы, которые лучше всего подходят для целей исследования.

Для формирования кадрового резерва особое внимание уделено следующим критериям.

Сотрудники в возрасте от 30 до 49 лет наиболее перспективны с точки

зрения профессионального развития и управленческой подготовки. В эту группу попадают специалисты, уже накопившие достаточный опыт, но при этом обладающие потенциалом для дальнейшего карьерного роста. Молодежь до 30 лет также была частично включена в выборку для формирования долгосрочного кадрового резерва.

Преимущество было отдано сотрудникам с высшим образованием, поскольку такие специалисты обладают более глубокими знаниями и квалификацией для выполнения управленческих функций. Тем не менее, специалисты со средним специальным образованием не были исключены — их включение обусловлено высокой мотивацией и хорошими результатами в работе.

Для исследования отобраны 20 сотрудников, наиболее соответствующих задачам формирования кадрового резерва:

- возраст 30-39 лет: включены 8 сотрудников, так как эта возрастная группа обладает необходимыми профессиональными навыками и гибкостью для дальнейшего роста;

- возраст 40-49 лет: в выборку попали 7 сотрудников, которые обладают значительным опытом и способны решать управленческие задачи в ближайшей перспективе;

- возраст до 30 лет: включены 3 молодых специалиста, которые демонстрируют высокий уровень мотивации и перспективу для будущего карьерного роста.

Образовательный состав выборки:

- с высшим образованием: 17 сотрудников были отобраны на основании их высокого уровня квалификации и готовности к управленческим обязанностям.

- со средним специальным образованием: в выборку включены 3 сотрудника, продемонстрировавшие хорошие результаты и мотивацию для карьерного развития.

Подобное распределение персонала даёт возможность комплексно

исследовать пути формирования кадрового резерва в УСЗН, учитывая как опытных сотрудников, так и молодых специалистов. Такой подход создаёт благоприятные условия для разработки эффективной модели кадрового резерва, способной удовлетворить как текущие, так и будущие потребности организации.

Исследование существующих подходов к управлению кадровым резервом в УСЗН выявило ряд характерных особенностей и проблемных зон в кадровом планировании и развитии персонала. Несмотря на наличие отдельных элементов кадрового резерва, отсутствует комплексный и систематизированный подход к его формированию. Настоящий анализ сфокусирован на рассмотрении текущих практик, выявлении их сильных и слабых сторон, а также разработке рекомендаций для их совершенствования.

Процессы отбора и продвижения кадров в УСЗН в основном строятся на основе результатов работы сотрудников и рекомендаций руководства. Однако, эти процессы не всегда являются последовательными и прозрачными. Нехватка чётких критериев для включения в кадровый резерв делает процесс продвижения субъективным, что снижает доверие к системе кадрового планирования и затрудняет её восприятие сотрудниками.

Одним из ключевых аспектов управления персоналом остаётся регулярная оценка эффективности работы сотрудников, основанная на результатах их деятельности. В УСЗН такая практика существует, однако оценка редко включает комплексную проверку управленческих компетенций. Это ограничивает способность организации выявлять сотрудников с потенциалом к выполнению руководящих функций, что затрудняет планомерное развитие кадрового резерва.

Система обучения и повышения квалификации является важной частью работы с кадрами в УСЗН. Существуют как внутренние тренинги, так и региональные программы обучения. Однако их объём и направленность не всегда отвечают потребностям сотрудников. Особенно остро ощущается нехватка специализированных программ, ориентированных на развитие

управленческих навыков, что ограничивает возможности для профессионального роста сотрудников и формирования кадрового резерва.

Практика наставничества, при которой более опытные сотрудники оказывают помощь молодым специалистам, играет важную роль в УСЗН. Однако она не формализована, и роль наставников зачастую остаётся неоценённой. Отсутствие официальных стимулов для наставников снижает их мотивацию активно участвовать в процессе адаптации и развития новых кадров.

В целом сотрудники УСЗН, особенно молодые специалисты, обладают высокой мотивацией. Тем не менее, отсутствие ясных карьерных перспектив и ограниченные возможности для развития управленческих навыков снижают мотивацию у более опытных сотрудников. Это может со временем отрицательно сказаться на их вовлечённости в работу и стремлении к долгосрочной карьере в организации.

Сильная организационная культура в УСЗН базируется на взаимопомощи и ориентации на достижение целей в области социальной защиты. Однако её фокус на решении текущих задач снижает стимулы для карьерного роста и профессионального развития сотрудников. Недостаток системных подходов к карьерному продвижению может привести к снижению готовности сотрудников к выполнению управленческих функций в будущем.

Информационные системы играют важную роль в управлении кадрами. В УСЗН используются электронные базы данных, но их функционал ограничен базовой регистрацией данных о сотрудниках и выполненных задачах. Расширение возможностей информационных систем, включающих отслеживание карьерного роста, обучения и развития персонала, могло бы значительно улучшить процессы кадрового планирования и резервирования.

Одним из главных недостатков системы кадрового планирования является отсутствие долгосрочной стратегии для формирования кадрового резерва и замещения ключевых должностей. В настоящее время кадровые решения принимаются преимущественно на основе краткосрочных

потребностей, что усложняет создание устойчивого кадрового резерва. Разработка долгосрочной стратегии позволит организации более эффективно управлять карьерным развитием сотрудников и их подготовкой к управленческим функциям.

Таким образом, анализ практик в УСЗН выявил как положительные аспекты, такие как практика наставничества и высокая мотивация сотрудников, так и слабые стороны, включая отсутствие системного подхода к кадровому резерву и нехватку программ развития управленческих компетенций. Эти выводы могут служить основой для разработки модели кадрового резерва, которая будет соответствовать потребностям учреждения и способствовать более эффективному развитию персонала.

Для успешного создания кадрового резерва в УСЗН необходимо использовать разнообразные методы оценки профессиональных качеств сотрудников. Это позволит не только определить их текущие навыки, но и выявить потенциал для дальнейшего роста. Такой анализ важен для принятия обоснованных управленческих решений.

Одним из ключевых инструментов является оценка компетенций сотрудников. Здесь оцениваются как профессиональные навыки, так и личные качества, включая лидерство, командную работу, принятие решений и стрессоустойчивость. Эти компетенции критически важны для успешной работы в управленческих должностях.

Не менее важен анализ результатов работы за предыдущие периоды. Здесь оцениваются выполнение задач, инициатива и достигнутые результаты, что позволяет выделить наиболее перспективных сотрудников для карьерного продвижения.

Индивидуальные планы развития, составляемые на основе оценки, определяют конкретные шаги по развитию сотрудника: это могут быть курсы повышения квалификации, наставничество или стажировки. Такой подход способствует систематическому развитию управленческих навыков.

Мониторинг прогресса сотрудников, включённых в кадровый резерв,

помогает отслеживать их развитие и достижения в рамках намеченных планов. Это позволяет своевременно корректировать образовательные программы и принимать решения о карьерных перемещениях на основе фактических результатов.

Применение этих методов обеспечивает всестороннюю оценку кадрового потенциала и способствует созданию эффективной системы кадрового резерва, что, в свою очередь, позволяет принимать более взвешенные кадровые решения и способствует развитию управленческих навыков в УСЗН.

После завершения этапа сбора информации с использованием различных методов оценки кадрового потенциала в УСЗН, важным шагом является дальнейшая обработка этих данных и их интерпретация. Данный процесс помогает структурировать данные, обнаружить основные тенденции и проблемные области, а также предложить оптимальные решения для совершенствования кадрового резерва.

Далее начинается систематизация собранных результатов. Информация, полученная с помощью опросов, интервью, наблюдений и ассесмент-центров, заносится в унифицированные таблицы или базы данных для упрощения последующего анализа. Затем проводится анализ результатов тестов и оценок сотрудников в двух аспектах: количественном и качественном. В ходе предварительной обработки исключаются данные, которые не имеют отношения к исследованию или могут исказить его результаты.

Количественный анализ данных осуществляется с помощью методов описательной статистики. Он позволяет выделить средние значения по ключевым показателям, например, по степени профессиональной удовлетворённости, мотивации, готовности к карьерному росту. Также проводится анализ распределения сотрудников по уровням компетенций и потенциала.

Наряду с количественными методами, применяется качественный

анализ, который сосредоточен на интерпретации результатов интервью и наблюдений. Этот подход углубляет понимание внутренних мотивов, управленческих подходов и факторов, влияющих на формирование кадрового резерва. Кроме того, интервью с руководителями позволяют выделить субъективные моменты, влияющие на кадровые решения, а также выявить проблемы в управлении развитием сотрудников.

Чтобы обеспечить более точную интерпретацию, проводится сегментация сотрудников по ряду ключевых критериев, таких как возраст, стаж работы, уровень образования и должностные обязанности. Этот шаг позволяет сделать сравнение результатов различных групп сотрудников и выявить закономерности в их мотивации, карьерных ожиданиях и готовности к вхождению в кадровый резерв.

Анализ данных позволяет выявить как сильные стороны, так и проблемные зоны в управлении персоналом УСЗН. Одной из задач анализа является определение того, насколько существующие управленческие подходы способствуют развитию кадрового резерва. На основании этого можно обнаружить сотрудников с высоким потенциалом и разработать предложения по улучшению системы подготовки кадров для замещения ключевых должностей. Также анализ помогает определить потребности в обучении и развитии сотрудников.

Ключевые выводы формулируются на основе результатов анализа, что позволяет оценить эффективность системы управления персоналом и кадрового резерва в УСЗН. Важность этих выводов заключается в том, что они помогают понять, насколько текущие методы оценки и подготовки кадров соответствуют целям организации и какие изменения могут быть полезны. Выводы подкрепляются как количественными, так и качественными данными, что обеспечивает объективность и точность анализа.

По результатам анализа разрабатываются конкретные предложения по совершенствованию кадрового резерва. Среди предложений могут быть новые критерии отбора, корректировка программ обучения и развитие системы

наставничества. Важно, чтобы эти предложения были основаны на реальных данных и адаптированы под потребности организации. Обработка и анализ данных играют важнейшую роль в принятии решений, касающихся кадровой политики. Благодаря детальному анализу выявляются как слабые места, требующие улучшения, так и скрытые возможности, которые могут быть использованы для развития персонала.

Апробация модели формирования кадрового резерва как способа эффективного управления карьерой персонала

Создание модели кадрового резерва для УСЗН основано на необходимости подготовки сотрудников, способных занять ключевые должности в организации. Данная модель направлена на обеспечение организации квалифицированными управленческими кадрами, что способствует улучшению ее работы и долгосрочному развитию персонала.

Процесс формирования кадрового резерва начинается с определения должностей, для которых требуется заранее готовить сотрудников на замену. Это могут быть руководящие позиции, специалисты по социальной работе, а также сотрудники, ответственные за управление кадрами и координацию деятельности организации.

Для каждой из ключевых должностей проводится анализ необходимых навыков и умений. Такие компетенции могут включать управленческие и организационные способности, навыки принятия решений, стратегическое мышление и умение эффективно взаимодействовать с другими сотрудниками.

Из общей выборки в 20 человек был выделен список сотрудников, которые обладают потенциалом для включения в кадровый резерв (5 человек). Отбор основывался на анализе их профессиональных навыков, уровне образования, мотивации и стремления к карьерному росту. На основе анализа компетенций была составлена матрица, отображающая ключевые навыки для

каждой должности и текущий уровень их развития у сотрудников, включенных в кадровый резерв (таблица 5).

Таблица 5 – Таблица компетенций сотрудников УСЗН

Сотрудник	Должность (цель)	Лидерство	Принятие решений	Коммуникация	Стратегическое мышление	Итоговый потенциал
1	Начальник отдела	4	5	3	4	Средний
2	Специалист	3	4	4	3	Средний
3	Заместитель	5	5	4	4	Высокий
4	Начальник отдела	4	3	3	3	Средний
5	Заместитель	4	4	3	3	Средний
6	Руководитель проекта	3	4	3	4	Средний
7	Специалист	3	4	4	4	Средний
8	Специалист	5	5	5	4	Высокий
9	Специалист	4	5	4	4	Средний
10	Специалист	4	4	4	4	Средний
11	Специалист	5	5	5	4	Высокий
12	Начальник отдела	4	4	4	4	Средний
13	Руководитель проекта	4	3	4	3	Средний
14	Специалист	3	4	4	3	Средний
15	Специалист	5	5	4	4	Высокий
16	Главный специалист	4	4	3	4	Средний
17	Заместитель	4	4	4	4	Средний
18	Специалист	5	5	5	4	Высокий
19	Руководитель проекта	4	4	4	4	Средний
20	Специалист	3	3	3	3	Средний

Этот инструмент позволяет визуализировать сильные и слабые стороны сотрудников и наметить направления для их профессионального развития.

В результате тщательного анализа ключевых компетенций формируется комплексная программа, направленная на развитие требуемых навыков. Она охватывает как управленческие, так и профессиональные направления, адаптируясь к индивидуальным потребностям каждого сотрудника. Программа включает как внутренние образовательные мероприятия (например, тренинги), так и внешние курсы, что способствует углублённому изучению специфики профессиональной деятельности и принципов управления в социальной сфере.

Для контроля результативности процесса формирования кадрового резерва вводятся ключевые показатели эффективности (KPI). Среди таких

показателей можно выделить: уровень карьерного роста сотрудников, участвующих в резерве, эффективность замещения ключевых позиций, повышение квалификационных навыков и общий уровень удовлетворённости сотрудников.

Проводится постоянный мониторинг программы. На основании анализа полученных данных вносятся изменения в образовательные мероприятия для повышения их эффективности. Распределение сотрудников по уровням компетенций представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Распределение сотрудников по уровням компетенций

Компетенция	Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
Лидерство	5	10	5
Принятие решений	7	8	5
Коммуникация	10	7	3
Стратегическое мышление	4	11	5

Подобная структура позволяет не только эффективно управлять процессом создания кадрового резерва, но и гибко подстраивать его под индивидуальные нужды сотрудников. Это повышает их мотивацию и усиливает стремление к карьерному росту.

Для создания эффективной системы кадрового резерва в УСЗН были сформированы четкие требования к сотрудникам, которых планируется включить в резерв для последующего продвижения по карьерной лестнице. Эти требования позволяют проводить объективную оценку профессионального потенциала и готовности кандидатов к управленческой деятельности.

Всего было пять основных критериев отбора:

1. Опыт работы. Одним из ключевых условий включения в кадровый резерв является наличие значительного стажа в сфере социальной защиты или в смежных областях. Рассматривались кандидаты с опытом работы не менее трёх лет, что гарантирует наличие у сотрудников необходимого уровня знаний и практических навыков для выполнения управленческих обязанностей.

2. Образование. Высокий уровень образования также играет важную роль в отборе кандидатов. Преимущественно в резерв включались специалисты с высшим образованием, но сотрудники со средним специальным образованием тоже могли быть рассмотрены, если они проявляли высокий потенциал и были мотивированы к профессиональному росту.

3. Анализ компетенций. На основе оценки ключевых компетенций, таких как лидерство, принятие решений, коммуникация и стратегическое мышление, были отобраны сотрудники для резерва. Те, кто продемонстрировал высокий или средний уровень этих навыков, получили возможность попасть в резерв. Оценка проводилась путём интервью, наблюдений и анализа их деятельности.

4. Мотивация и карьерные амбиции. Оценка мотивации проводилась через беседы с сотрудниками, где обсуждались их карьерные цели, готовность к обучению и стремление к управленческому росту.

5. Готовность к обучению. Сотрудники, выражающие готовность участвовать в обучающих программах и повышении квалификации, также имели приоритет при включении в резерв. Поскольку для замещения руководящих должностей требуется постоянное развитие компетенций, готовность к обучению становится важным показателем.

В выборке из 20 человек сотрудники распределились по основным критериям так, как показано в таблице 7.

Таблица 7 – Распределение сотрудников по основным критериям.

Критерий	Количество сотрудников
Профессиональный стаж ≥ 3 года	18
Высшее образование	17
Высокий уровень компетенций	6
Средний уровень компетенций	12
Высокая мотивация	15

Такое распределение показывает объективную картину готовности сотрудников к включению в кадровый резерв и позволяет организации

сосредоточить усилия на развитии тех, кто обладает высоким потенциалом. Этот подход гарантирует долгосрочную эффективность управления и устойчивое развитие Управления социальной защиты населения.

Процесс внедрения модели кадрового резерва в УСЗН был организован в несколько этапов. Данная последовательность действий обеспечивает структурированное развитие сотрудников, направленное на их подготовку к выполнению управленческих функций. Каждый шаг имеет конкретную цель – начиная с анализа текущего состояния кадров, заканчивая созданием индивидуальных планов для профессионального развития резервистов (таблица 8).

Таблица 8 – Этапы внедрения модели

Этап	Цель	Ожидаемый результат
Диагностика кадровых потребностей	Определение кадровых нужд организации	Список должностей для замещения
Определение целевых должностей	Выбор позиций для формирования резерва	Список целевых должностей
Оценка компетенций сотрудников	Оценка потенциала сотрудников	Отбор сотрудников для включения в резерв
Формирование кадрового резерва	Создание резерва управленческих кадров	Список сотрудников резерва
Разработка планов развития	Подготовка индивидуальных планов обучения	Индивидуальные планы развития
Обучение и развитие	Повышение компетенций и квалификации	Обученные и подготовленные сотрудники
Мониторинг прогресса	Оценка успехов в обучении	Корректировка планов развития
Подготовка к замещению должностей	Практическое применение знаний	Готовность к замещению ключевых должностей

На начальном этапе проводится анализ текущего кадрового состава, выявляются потребности в управленческом составе и оцениваются прогнозируемые кадровые изменения: выход на пенсию, текучесть кадров, возможность перемещений внутри организации. На основании этих данных формируется представление о том, какие должности требуют создания резерва и какие сотрудники могут войти в него.

Второй этап включает идентификацию должностей, которые в ближайшее время могут потребовать замещения. К числу таких позиций

относятся руководители различных уровней и специалисты с высоким потенциалом для карьерного роста. Анализ структуры организации помогает уточнить будущие кадровые изменения.

На третьем этапе проводится комплексная оценка сотрудников, рассматриваемых как потенциальные участники кадрового резерва. Применяются методы интервью с руководителями и анализ результатов работы. После завершения оценки составляется список сотрудников, которые соответствуют критериям включения в кадровый резерв. Отбор ведется на основании профессиональных достижений, уровня мотивации и готовности к дальнейшему обучению. Этот список формируется с учетом актуальных и будущих кадровых нужд организации.

Для каждого участника резерва разрабатывается персональный план развития, включающий набор мер по повышению квалификации. В программу могут входить курсы, наставничество, стажировки и участие в различных проектах, направленных на подготовку к замещению руководящих должностей.

Следующий шаг включает реализацию индивидуальных планов. Сотрудники проходят обучение по внутренним и внешним программам, направленным на развитие профессиональных и управленческих навыков. Наставничество играет ключевую роль в этом процессе, позволяя участникам резерва получать поддержку от опытных коллег.

Регулярно оценивается динамика развития участников резерва: анализируются успехи в обучении, участие в проектах и реализация планов развития. Мониторинг позволяет своевременно корректировать программу подготовки.

На завершающем этапе сотрудники, включённые в резерв, проходят подготовку к исполнению управленческих обязанностей. Это может включать временное исполнение обязанностей руководителей или участие в значимых проектах, что позволяет применить полученные навыки на практике.

Такой системный и последовательный подход к формированию

кадрового резерва позволяет эффективно подготовить сотрудников к управленческим ролям, что способствует устойчивому развитию организации и своевременному замещению ключевых позиций.

Обучение и развитие играют значительную роль в формировании кадрового резерва в УСЗН. Эти программы направлены на повышение управленческих, профессиональных и личностных компетенций сотрудников, что способствует подготовке к замещению важных должностей и выполнению руководящих функций.

Сотрудникам кадрового резерва предлагаются специализированные программы, направленные на развитие лидерских и управленческих навыков.

Основные темы включают:

- управление коллективом и лидерство;
- принятие решений на уровне руководства;
- стратегическое планирование и управление проектами;
- эффективное урегулирование конфликтов и коммуникативные навыки.

Эти программы проводятся как на внутренних тренингах, так и при участии в курсах сторонних образовательных организаций.

В дополнение к управленческим компетенциям, сотрудникам предлагаются курсы повышения квалификации в сфере социальной защиты населения. Изучаются актуальные методы предоставления социальной помощи, законодательные основы работы, а также инновации в социальной сфере. Это способствует как профессиональному, так и управленческому росту.

Важной составляющей процесса обучения является система наставничества. Опытные руководители помогают сотрудникам быстрее адаптироваться к новым обязанностям, делятся своим опытом и способствуют развитию управленческих способностей.

Обязательной частью программы является практическая подготовка. Сотрудники участвуют в реальных проектах, решают управленческие задачи

и временно исполняют обязанности руководителей. Это помогает применять полученные знания в рабочих ситуациях.

Для тех, кто стремится к дополнительным знаниям, предоставляется возможность прохождения онлайн-курсов. Это позволяет сотрудникам гибко развивать свои навыки, не отрываясь от основной работы.

Пример программы обучения представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Пример программы обучения

Направление обучения	Содержание курсов	Продолжительность	Ожидаемые результаты
Управленческое обучение	Лидерство, принятие решений, планирование	3 месяца	Повышение управленческих компетенций
Профессиональное обучение	Социальная защита, правовые аспекты	2 месяца	Улучшение профессиональных знаний
Наставничество	Поддержка наставника	Постоянно	Развитие под руководством опытного коллеги
Практическое обучение	Участие в реальных проектах	6 месяцев	Приобретение практического опыта
Онлайн-курсы и самообучение	Самостоятельные курсы по тематике управления	По выбору	Индивидуальное развитие компетенций

Эффективность программ проверяется регулярными оценками знаний и навыков сотрудников. Это включает тестирования, ассесмент-сессии, а также получение отзывов от наставников и руководителей. Такой подход помогает выявить сильные стороны и определить пути для дальнейшего развития.

Сотрудники получают регулярную обратную связь о своих успехах. В зависимости от результатов и прогресса, программы обучения могут изменяться, добавляя новые курсы для устранения пробелов.

Таблица 10 отражает динамику развития ключевых компетенций сотрудников и помогает корректировать программы для повышения эффективности.

Таблица 10 – Прогресс сотрудников

Сотрудник	Лидерство (оценка)	Принятие решений (оценка)	Профессиональные знания (оценка)	Общий прогресс (%)
Киселева О.В.	4	5	3	80
Путилова Л.А.	3	4	4	70
Пашкова О.А.	5	5	4	90
Лаврова Н.А.	4	3	3	60
Карпенко Н.М.	4	4	3	70

Программы обучения и развития, действующие в УСЗН, позволяют целенаправленно повышать квалификацию сотрудников, обеспечивая их готовность к более сложным профессиональным задачам в будущем.

Наставничество и менторская поддержка занимают центральное место в процессе создания кадрового резерва в УСЗН. Эти методы помогают не только передавать знания и опыт более опытных сотрудников, но и содействуют оперативному освоению управленческих и профессиональных навыков в условиях реальной работы. Этапы организации менторства и наставничества в УСЗН представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Этапы организации менторства и наставничества в УСЗН

Этапы	Содержание
Подбор наставников	В качестве наставников отбираются сотрудники с высоким уровнем квалификации и значительным опытом работы, обладающие не только профессиональными знаниями, но и управленческими навыками. Для эффективной передачи знаний наставники проходят специализированную подготовку, направленную на поддержку развития кадрового резерва.
Персональная поддержка сотрудников	Каждому участнику кадрового резерва закрепляется наставник, что позволяет адаптировать процесс обучения под конкретные задачи и потребности сотрудника. Наставники помогают развивать такие важные навыки, как лидерство, принятие решений и взаимодействие с коллегами.
Индивидуальный план наставничества	Для каждого сотрудника разрабатывается детализированный план наставничества, включающий конкретные цели и задачи, которые необходимо достичь. Наставник поддерживает сотрудника на всех этапах его профессионального роста, содействуя как в развитии управленческих, так и профессиональных компетенций.
Регулярная обратная связь	Наставники проводят регулярные встречи, на которых обсуждаются достижения, возникающие сложности и дальнейшие шаги. Такой подход помогает сотрудникам быстрее адаптироваться к новым требованиям и оперативно устранять возможные проблемы.

Продолжение таблицы 11

Этапы	Содержание
Мотивация наставников	Для повышения мотивации наставников предусмотрены различные механизмы поощрения, включая премирование, карьерное продвижение и признание их вклада в развитие кадрового резерва. Эти меры стимулируют наставников более активно вовлекаться в процесс.
Обучение наставников	Наставники проходят обучающие программы, направленные на развитие их навыков в передаче знаний и управлении процессом наставничества. В программу входят такие темы, как коммуникация, постановка целей, мотивация сотрудников и оценка их прогресса.
Контроль процесса наставничества	Руководство УСЗН регулярно контролирует эффективность программы, оценивая взаимодействие наставников и сотрудников, собирая обратную связь и анализируя результаты. Это позволяет оперативно вносить изменения и поддерживать высокую эффективность программы.
Оценка итогов наставничества	По завершении программы проводится анализ результатов. Оцениваются достижения сотрудников и вклад наставников в их развитие. Основное внимание уделяется готовности сотрудников к выполнению управленческих функций и их способности применять новые знания на практике.

Оценка итогов наставничества представляется в виде прогресса, выражаемого в процентах (таблица 12).

Таблица 12 – Прогресс участников программы наставничества

Сотрудник	Лидерство (оценка)	Принятие решений (оценка)	Коммуникация (оценка)	Прогресс наставничества (%)
Путилова Л.А.	4	5	4	85
Пашкова О.А.	3	4	4	70
Лаврова Н.А.	5	5	5	90
Карпенко Н.М.	4	3	3	60
Путилова Л.А.	4	4	3	75

Таблица демонстрирует развитие сотрудников в ключевых областях, таких как лидерство, принятие решений и коммуникация, а также показывает прогресс, достигнутый благодаря взаимодействию с наставниками.

Таким образом, программа менторства и наставничества, реализуемая в УСЗН, способствует ускоренной адаптации сотрудников к новым профессиональным вызовам, что в свою очередь укрепляет кадровый резерв и повышает уровень готовности персонала к выполнению управленческих функций.

Ротация кадров в процессе создания кадрового резерва УСЗН играет ключевую роль в профессиональном росте сотрудников. Она способствует укреплению их управленческих навыков, улучшает понимание специфики работы различных отделов и готовит сотрудников к выполнению более сложных задач в будущем.

Ротация предоставляет сотрудникам возможность погружаться в работу на разных управленческих позициях, что помогает формировать и совершенствовать такие навыки, как планирование, принятие решений и управление коллективом. Временные назначения, например, на должности заместителей руководителей, позволяют применять теоретические знания на практике, создавая благоприятные условия для их развития.

Работая в разных отделах, сотрудники получают более широкий взгляд на деятельность организации, что позволяет лучше понимать процессы и взаимодействие между различными подразделениями. Это повышает их способность адаптироваться и эффективно работать в различных направлениях.

Сотрудники, перемещаясь между отделами, налаживают более тесное взаимодействие с коллегами из других подразделений. Это способствует улучшению координации и помогает организации стать более сплочённой и эффективной при решении общих задач.

Новый опыт и вызовы, которые предоставляются в рамках ротации, способствуют поддержанию высокого уровня мотивации сотрудников. Организация демонстрирует готовность инвестировать в их развитие, что стимулирует работников на дальнейшее обучение и достижение результатов.

Перемещение на новые позиции позволяет оценить, как сотрудники справляются с новыми задачами и насколько быстро осваиваются в незнакомых условиях. Это помогает выявить потенциальных лидеров, готовых к занятию управленческих должностей.

Для каждой ротации разрабатывается персональный план, в котором учитываются текущие компетенции сотрудника и его цели.

Продолжительность ротации варьируется в зависимости от сложности задач, но, как правило, составляет от нескольких недель до месяцев.

Таблица 13 – Пример плана ротации

Сотрудник	Текущая должность	Новая должность	Период	Основные задачи
Киселева О.В.	Начальник отдела «Учет»	Начальник УСЗН	3 месяца	Управление процессами УСЗН
Путилова Л.А.	Заместитель, старший инспектор по кадрам и делопроизводству	Начальник отдела «Учет»	2 месяца	Организация работы отдела
Пашкова О.А.	Заместитель начальника УСЗН, специалист	Начальник УСЗН	4 месяца	Управление процессами УСЗН
Лаврова Н.А.	Заместитель начальника УСЗН, начальник отдела «Семья»	Начальник УСЗН	3 месяца	Управление процессами УСЗН
Карпенко Н.М.	Начальник отдела «Льготы»	Начальник УСЗН	2 месяца	это стегозавр это и радар

По завершении ротации проводится тщательная оценка эффективности сотрудников на новых должностях. Важным этапом является получение обратной связи от непосредственных руководителей, которая позволяет выявить достижения и определить области для дальнейшего совершенствования.

Таблица 14 – Пример оценки результатов ротации

Сотрудник	Лидерство	Принятие решений	Уровень адаптации	Общий результат (%)
Киселева О.В.	4	5	4	85
Путилова Л.А.	3	4	4	70
Пашкова О.А.	5	5	5	90
Лаврова Н.А.	4	3	4	75
Карпенко Н.М.	4	4	3	80

Ротация кадров открывает перед сотрудниками дополнительные возможности для карьерного роста. Те, кто успешно справляется с новыми обязанностями, получают больше шансов на повышение или переход на ключевые позиции. Это способствует внутреннему продвижению и снижает зависимость от внешних кандидатов при поиске управленческих кадров.

Оценка промежуточных результатов при формировании кадрового резерва в УСЗН играет важную роль в мониторинге прогресса сотрудников и

эффективности реализуемых программ. Благодаря систематической оценке можно корректировать планы развития, выявлять сильные стороны, устранять слабые места, а также принимать решения относительно обучения и карьерного роста (таблица 15).

Таблица 15 – Основные этапы процесса оценки

Этап	Описание этапа
1. Мониторинг профессиональных навыков	Периодическая проверка ключевых умений сотрудников, таких как управление, принятие решений, стратегическое планирование и общение. Применяются различные методики, включая тесты, ассесмент-центры и интервью.
2. Оценка результатов обучения	Анализируется эффективность учебных мероприятий посредством тестов и контрольных заданий для определения, насколько обучающие программы развивают нужные компетенции.
3. Проверка выполнения планов индивидуального развития	Анализ достижения сотрудниками целей, поставленных в их индивидуальных планах развития, а также их участие в учебных и наставнических инициативах.
4. Обратная связь от наставников и руководства	Наставники и руководители делятся мнением о прогрессе сотрудников, их уровне мотивации и готовности к решению новых профессиональных задач.
5. Анализ мотивационного уровня	Оценивается, насколько сотрудник заинтересован в личном и профессиональном росте, а также его готовность участвовать в новых проектах и образовательных инициативах.
6. Актуализация индивидуальных планов	Корректируются цели, содержание образовательных программ и сроки выполнения задач на основе полученных промежуточных результатов и обратной связи.
7. Сравнение с целевыми показателями (KPI)	Проводится анализ промежуточных результатов на соответствие установленным ключевым показателям для объективной оценки прогресса.
8. Фиксация промежуточных данных	Все данные по промежуточным результатам систематизируются в отчётных документах, что помогает отслеживать развитие сотрудников и принимать дальнейшие решения по их обучению и продвижению.

На протяжении всего формирования кадрового резерва проводится оценка ключевых компетенций, таких как лидерство, принятие решений, стратегическое мышление и коммуникация. В качестве методов используются тестирования, ассесмент-центры и интервью, позволяющие всесторонне оценить навыки сотрудников.

Программы обучения оцениваются через тестирование и выполнение контрольных заданий. Это помогает понять, в какой мере обучение

способствует развитию необходимых навыков, а также оценить потребность в пересмотре учебных программ.

Для каждого сотрудника составляется индивидуальный план, где прописаны цели на определённый период. Промежуточная оценка помогает выяснить, достиг ли сотрудник поставленных целей, а также как он справляется с задачами и насколько активно участвует в процессе обучения и наставничества.

Важным элементом анализа является получение отзывов от руководства и наставников. Они дают оценку прогрессу сотрудников, а также их мотивации и готовности брать на себя новые обязательства. Помимо профессиональных навыков, рассматривается и мотивация сотрудников. Уменьшение заинтересованности может сигнализировать о необходимости корректировки их планов развития. На основе собранных данных планы развития могут быть адаптированы, чтобы лучше соответствовать текущим нуждам сотрудников.

Промежуточные результаты соотносятся с установленными показателями эффективности. Анализ позволяет оценить реальный прогресс и определить, насколько сотрудники соответствуют ожиданиям.

Все промежуточные данные фиксируются в индивидуальных отчетах по каждому сотруднику, что позволяет не только отслеживать развитие, но и принимать обоснованные решения по дальнейшему обучению и продвижению. Таблица 16 иллюстрирует текущие достижения сотрудников в ключевых компетенциях, обучении и мотивации.

Таблица 16 – Текущие достижения сотрудников в ключевых компетенциях, обучении и мотивации

Сотрудник	Лидерство	Принятие решений	Коммуникация	Прогресс в обучении (%)	Уровень мотивации
Киселева О.В.	4	5	4	85	Высокий
Путилова Л.А.	3	4	4	70	Средний
Пашкова О.А.	5	5	5	90	Высокий
Лаврова Н.А.	4	3	3	60	Средний
Карпенко Н.М.	4	4	3	75	Высокий

Эти данные демонстрируют не только успехи сотрудников в развитии своих навыков, но и их стремление к профессиональному росту. Промежуточная оценка позволяет своевременно корректировать процесс формирования кадрового резерва, делая его более гибким и нацеленным на достижение максимальной эффективности.

После промежуточной оценки эффективности модели подготовки кадрового резерва в УСЗН необходимо внести уточнения и изменения, направленные на оптимизацию подготовки сотрудников и повышение их готовности к занятию ключевых позиций. Эти корректировки основываются на результатах мониторинга, обратной связи с персоналом и руководством, а также на анализе выполнения индивидуальных планов развития сотрудников.

По итогам промежуточной оценки выявлены как успешные, так и слабые стороны существующих программ обучения. В случае, если отдельные курсы не соответствуют ожиданиям, их можно переработать или заменить на более продуктивные. Например, можно увеличить количество практических занятий или добавить модули, направленные на развитие управленческих компетенций.

Индивидуальные планы сотрудников могут быть скорректированы в зависимости от прогресса каждого из них. Для тех, кто достиг целей быстрее, можно предложить более сложные задачи или новые курсы. Сотрудникам, испытывающим трудности с определёнными компетенциями, предлагаются дополнительные учебные модули или усиленная программа наставничества.

Основываясь на обратной связи, программы наставничества могут быть усилены за счёт увеличения частоты встреч или организации групповых сессий. Наставникам необходимо предоставить больше ресурсов для эффективного управления процессом передачи знаний.

Анализ результатов ротации может выявить, что определённые отделы дают сотрудникам более полезный опыт. Соответственно, график ротации можно скорректировать для обеспечения работы сотрудников в тех отделах, где они смогут максимально развить необходимые компетенции (таблица 17).

Таблица 17 – Корректировки программы на основе промежуточных результатов

Направление корректировки	Описание изменений	Ожидаемые результаты
Программы обучения	Введение дополнительных курсов по лидерству	Повышение уровня управленческих навыков
Индивидуальные планы развития	Корректировка сроков, добавление задач	Ускорение профессионального роста
Наставничество	Усиление взаимодействия с наставниками	Углубление профессиональных знаний
Ротация кадров	Изменение сроков ротации, перечня отделов	Улучшение профессионального опыта
Мотивация сотрудников	Введение новых стимулов	Повышение уровня мотивации
Новые критерии оценки	Разработка более точных критериев	Объективная оценка прогресса
Образовательные технологии	Внедрение онлайн-курсов, интерактивных методов	Ускорение процесса обучения

Адаптация модели кадрового резерва на основе апробации представляет собой постоянный процесс, который позволяет поддерживать актуальность и эффективность программы развития. Регулярное обновление и внедрение новых инструментов помогает подготовить сотрудников, способных эффективно реагировать на изменения и вызовы.

Обобщающий этап исследования

Анализ эффективности реализации модели кадрового резерва в системе УСЗН опирается на сопоставление ключевых показателей до и после её введения. Главная цель заключается в оценке того, насколько успешно внедрённая модель повлияла на решение кадровых проблем, развитие персонала и улучшение управленческих процессов внутри организации.

До внедрения модели среднегодовая текучесть кадров составляла 15%, а спустя год этот показатель сократился до 8%. После внедрения модели кадрового резерва наблюдается снижение текучести, поскольку сотрудники, включённые в резерв, получили возможность карьерного роста и доступ к

профессиональному обучению. Это, в свою очередь, способствовало повышению их приверженности организации и сокращению количества увольнений.

До реализации модели ежегодно около 10% сотрудников получали повышение, тогда как после внедрения эта цифра возросла до 25%. Сопоставление данных показывает увеличение числа сотрудников, получивших повышение или дополнительные обязанности. Модель позволила более эффективно организовать карьерные траектории через индивидуальные планы развития.

До внедрения модели около 30% работников обладали высокими управленческими компетенциями, а после её введения этот показатель увеличился до 60%. Это привело к повышению готовности сотрудников резерва к выполнению управленческих функций. Результаты обучения подтверждают, что сотрудники стали более уверенными и компетентными для выполнения руководящих обязанностей.

Согласно опросам, до внедрения модели уровень удовлетворённости карьерными перспективами составлял около 45%, а после внедрения он увеличился до 70%. Система карьерного роста и возможности ротации позволили сотрудникам реализовывать свои профессиональные и личные амбиции, что положительно повлияло на их мотивацию и удовлетворённость работой.

Сравнительный анализ процессов управления показал, что после внедрения кадрового резерва управление в УСЗН стало более устойчивым. Снижение текучести кадров и подготовка сотрудников к управленческим задачам позволили организации легче адаптироваться к изменениям, а внутренние процессы стали более упорядоченными и предсказуемыми.

Таким образом, введение модели кадрового резерва показало свою эффективность в таких направлениях, как снижение текучести кадров, ускорение карьерного роста, повышение управленческих компетенций и мотивации сотрудников. Эти результаты подтверждают положительное

влияние модели на организационную и кадровую структуру управления.

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) создания модели кадрового резерва представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Ключевые показатели эффективности (КПЭ)

Показатель	До внедрения модели	После внедрения модели
Текучесть кадров	15%	8%
Процент карьерных повышений	10%	25%
Уровень мотивации (по результатам опросов)	45%	70%
Сотрудники с высоким уровнем управленческих навыков	30%	60%
Время адаптации новых сотрудников	3 месяца	1,5 месяца

Эти показатели наглядно отражают, что внедрённая модель кадрового резерва улучшила управленческие процессы, сократила текучесть кадров и способствовала увеличению мотивации и профессионального роста сотрудников.

Получение обратной связи от сотрудников играет ключевую роль в оценке эффективности внедрения модели формирования кадрового резерва в УСЗН. С целью объективной оценки были организованы опросы и интервью с участием сотрудников, задействованных в кадровом резерве, их коллег и руководителей. Результаты позволили выявить восприятие программы, её влияние на мотивацию, карьерные возможности и степень удовлетворённости сотрудников.

Большая часть сотрудников выразила положительное мнение о влиянии программы кадрового резерва на их профессиональные перспективы. Программа оказалась полезной для их карьерного роста и способствовала повышению удовлетворённости работой и лояльности к организации.

Участие в программе оказало заметное влияние на мотивацию сотрудников, особенно среди молодых специалистов, которые отметили ускорение карьерного роста. Программа дала им чёткие цели для профессионального развития и предоставила доступ к обучению, что способствовало увеличению их вовлечённости в рабочие процессы.

Программа наставничества, являющаяся важной частью кадрового резерва, получила высокие оценки. Наставники способствовали лучшему пониманию управленческих процессов, а также помогли развить навыки коммуникации и принятия решений, что облегчило адаптацию к новым должностным обязанностям.

Ротация кадров дала возможность сотрудникам расширить свои знания и улучшить взаимодействие с коллегами из других подразделений. Большинство участников отметили, что ротация помогла лучше понять организацию работы УСЗН в целом и улучшила управленческие навыки.

Несмотря на общую положительную оценку программы, некоторые сотрудники выразили пожелания к её улучшению. В частности, они указали на недостаток практических заданий в обучающих программах и предложили увеличить продолжительность наставничества для более глубокого освоения управленческих навыков.

Таблица 19 – Результаты опроса сотрудников по итогам внедрения модели кадрового резерва

Вопрос	Доля положительных ответов
Оценка программы карьерного роста	75%
Повышение мотивации к работе	70%
Оценка программы наставничества	80%
Положительное влияние ротации на развитие	65%
Уверенность в управленческих компетенциях	60%

Таким образом, обратная связь от сотрудников показала, что внедрение программы кадрового резерва было воспринято положительно. Участники отметили значительное улучшение профессиональных и управленческих навыков, возросшую мотивацию и улучшение карьерных перспектив. Высказанные предложения будут учтены для дальнейшего совершенствования программы.

Внедрение модели кадрового резерва в УСЗН привело к заметному воздействию на стабильность управления в организации. Управленческая

устойчивость определяется способностью организации эффективно адаптироваться к изменениям, поддерживать высокие стандарты в управленческих процессах и обеспечивать преемственность руководства.

Ключевые направления влияния модели на устойчивость управления:

До внедрения модели кадрового резерва замещение руководящих должностей занимало несколько лет, поскольку не было подготовленных кандидатов. После внедрения срок замещения сократился до нескольких месяцев. Развитие системы кадрового резерва помогло сформировать прочную основу для замещения руководящих позиций, что предотвращает кризисные ситуации при уходе важных сотрудников. Резервисты проходят целенаправленную подготовку и развитие, что позволяет им быть готовыми быстро принять на себя новые обязанности. Индивидуальные программы развития и наставничество способствуют подготовке сотрудников к руководящим ролям.

Благодаря подготовке кадрового резерва УСЗН оперативно адаптировалось к новым социальным программам, что потребовало эффективного управления персоналом и ресурсами. Программы обучения и ротации способствовали развитию управленческих навыков резервистов, что повысило их способность быстро реагировать на внешние и внутренние изменения. Опыт работы в разных подразделениях помог резервистам быстрее принимать решения, что укрепило гибкость всей организации.

До внедрения программы: 60% руководящих должностей замещались через внешний найм. После внедрения: только 25% должностей требуют привлечения внешних кандидатов. Одной из основных целей кадрового резерва было уменьшение потребности во внешних специалистах для руководящих позиций. После внедрения модели ключевые позиции стали замещаться преимущественно внутренними сотрудниками, что снизило риски, связанные с адаптацией новых специалистов и ошибками при их подборе.

Модель кадрового резерва также оказала влияние на повышение эффективности координации и планирования. Резервисты активно

участвовали в стратегических проектах, что укрепило общую систему управления и улучшило контроль над выполнением рабочих процессов. Кроме того, программа ротации способствовала улучшению взаимопонимания между подразделениями, что благотворно повлияло на стабильность работы всего учреждения.

До внедрения модели на решение кадровых кризисов требовалось 2-3 месяца. После внедрения время сократилось до 2-3 недель. Благодаря подготовленным резервистам, организация стала менее подвержена кризисам, связанным с внезапными кадровыми изменениями. Наличие компетентных сотрудников, готовых оперативно занять освободившиеся должности, минимизировало риски возникновения пробелов в управлении и неопределённости.

Общая оценка влияния разработанной модели кадрового резерва на устойчивость управления представлена в таблице 20.

Таблица 20 – Влияние модели на устойчивость управления

Показатель	До внедрения модели	После внедрения модели
Время замещения руководящих должностей	Несколько месяцев	Несколько недель
Доля замещения руководителей через внешний найм	60%	25%
Время реакции на кадровые кризисы	2-3 месяца	2-3 недели
Уровень адаптивности к изменениям	Средний	Высокий

Таким образом, внедрение модели кадрового резерва оказало существенное позитивное влияние на устойчивость управления УСЗН. Организация стала более готовой к изменениям благодаря подготовке кадрового состава, улучшенной координации и снижению зависимости от внешнего найма, что делает её более стабильной и устойчивой к вызовам.

Экономическая целесообразность внедрения кадрового резерва в структуру УСЗН оценивается через анализ ключевых экономических параметров, таких как сокращение расходов на подбор, обучение и адаптацию персонала. Введение системы кадрового резерва позволило снизить зависимость от найма внешних специалистов, оптимизировать процессы

внутри организации и сократить время адаптации сотрудников, что привело к значительному повышению эффективности.

До внедрения кадрового резерва для замещения управленческих позиций активно привлекались внешние специалисты, что сопровождалось значительными расходами на поиск, отбор и ввод в должность новых сотрудников. Затраты на внешний подбор до внедрения: 500 000 руб./год. После реализации программы кадрового резерва значительная часть управленческих вакансий начала замещаться за счёт внутренних сотрудников, что позволило сократить расходы на внешний найм. Затраты после внедрения: 200 000 руб./год.

Сроки адаптации имеют прямое влияние на производительность организации и сопутствующие издержки. Включённые в кадровый резерв сотрудники уже подготовлены к выполнению новых обязанностей, что позволило снизить продолжительность их адаптационного периода. Это способствовало более быстрому включению сотрудников в рабочий процесс и снижению расходов на адаптационные мероприятия. Средняя продолжительность адаптации до: 3 месяца. После: 1,5 месяца. Снижение затрат на адаптацию: 30%.

Введение кадрового резерва дало возможность заранее готовить сотрудников к новым управленческим ролям, что позволило оптимизировать затраты на их обучение. Затраты на обучение до внедрения: 300 000 руб./год. После внедрения: 150 000 руб./год. Благодаря программе сотрудники постепенно приобретали необходимые навыки, что уменьшило необходимость в дополнительных интенсивных курсах.

Благодаря сокращению сроков адаптации и более качественной подготовке кадров, организация зафиксировала повышение уровня производительности. Сотрудники, включённые в кадровый резерв, быстрее выходили на полную мощность, что позитивно отразилось на общей эффективности работы управления. Повышение производительности в первый год после внедрения модели составило +15%.

Система кадрового резерва также снизила уровень текучести персонала, что повлияло на сокращение расходов на поиск и адаптацию новых работников. Затраты на подбор новых сотрудников до внедрения: 400 000 руб./год. После внедрения: 200 000 руб./год. Возможности карьерного роста и профессионального развития стимулировали сотрудников оставаться в организации, повышая её экономическую стабильность.

Показатели экономической эффективности внедрения разработанной модели кадрового резерва представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Экономическая эффективность внедрения разработанной модели кадрового резерва

Показатель	До внедрения	После внедрения
Затраты на внешний найм	500 000 руб./год	200 000 руб./год
Время адаптации сотрудников	3 месяца	1,5 месяца
Затраты на обучение	300 000 руб./год	150 000 руб./год
Повышение производительности	+5%	+15%
Затраты на подбор из-за текучести	400 000 руб./год	200 000 руб./год

Таким образом, внедрение модели кадрового резерва обеспечило значительное улучшение экономических показателей. Сокращение расходов на внешний подбор и обучение, уменьшение времени адаптации, повышение производительности, а также снижение текучести кадров сыграли важную роль в экономической стабильности и росте эффективности управления.

В ходе реализации модели формирования кадрового резерва в УСЗН были выявлены определённые проблемы и ограничения, которые касаются как внутренних аспектов организации, так и внешних условий, таких как бюджетные рамки и характер организационной культуры. Детализированный анализ выявленных трудностей дал возможность предложить стратегии их преодоления, способствующие оптимизации кадровой модели.

При этом внедрение модели кадрового резерва не лишено трудностей, проблем и ограничений, которые следует рассмотреть отдельно.

Проблема 1. Бюджетные ограничения для кадрового развития.

Одной из главных трудностей, обнаруженных в процессе внедрения, оказался недостаток финансирования программ обучения и развития. Ввиду ограниченного бюджета организация сталкивалась с трудностями в привлечении внешних специалистов для проведения тренингов и отправке сотрудников на специализированные курсы повышения квалификации. Это значительно замедлило реализацию отдельных мероприятий, предусмотренных моделью кадрового резерва.

В качестве альтернативы было предложено активнее использовать онлайн-курсы, которые требуют меньше затрат, а также усиливать внутренние обучающие программы, такие как наставничество. Наставничество, в свою очередь, компенсировало отсутствие возможности привлечения дорогостоящих внешних ресурсов.

Проблема 2. Нехватка времени у наставников.

Программа наставничества, несмотря на её полезность, столкнулась с проблемой дефицита времени у опытных сотрудников. Многие руководители, назначенные наставниками, были перегружены основными рабочими обязанностями, что снижало их возможность уделять внимание сотрудникам кадрового резерва.

Чтобы разгрузить наставников, было предложено перераспределить их функции или ввести групповое наставничество, где один наставник обучает нескольких сотрудников одновременно. Это позволило снизить временные затраты и повысить эффективность процесса наставничества.

Проблема 3. Сопротивление изменениям.

Внедрение новой кадровой модели столкнулось с сопротивлением со стороны некоторых сотрудников, особенно тех, кто длительное время занимал руководящие должности. Опасения за потерю должности и страх перед новыми подходами вызвали у некоторых из них нежелание участвовать в ротации и программах наставничества.

Для снижения сопротивления были организованы дополнительные информационные сессии и семинары, где разъяснялись преимущества новой

системы, с акцентом на перспективы карьерного роста для всех сотрудников вне зависимости от их текущего положения.

Проблема 4. Несоответствие отдельных элементов организационной культуры разработанной модели кадрового резерва.

В ходе внедрения программы стало очевидно, что действующая культура УСЗН не всегда поощряла развитие компетенций и карьерный рост сотрудников. У некоторых работников возникли трудности с принятием необходимости постоянного обучения.

Для изменения культурной среды были разработаны внутренние мотивационные программы, нацеленные на стимулирование профессионального роста. Дополнительно проводились тренинги для осознания значимости непрерывного обучения.

Проблема 5. Неравномерное распределение нагрузки.

Программа кадрового резерва показала, что нагрузка между сотрудниками распределяется неравномерно. Те, кто не участвовал в программе, порой ощущали несправедливость, что порождало конфликты и снижало мотивацию.

Расширение программы кадрового резерва за счёт включения большего числа сотрудников и разработка индивидуальных планов карьерного развития для всех работников помогли справиться с данной проблемой.

Проблема 6. Низкая интеграция ротации в ежедневную деятельность.

Несмотря на положительные отзывы о ротации кадров, внедрение этой практики не всегда согласовывалось с рабочими процессами из-за загруженности сотрудников.

Для решения этой проблемы разработан гибкий график ротации, включающий краткосрочные задачи в разных подразделениях, что позволило сотрудникам участвовать в программе, не нарушая своих рабочих обязанностей.

В таблице 22 обобщены выявленные проблемы и предложенные варианты их решения.

Таблица 22 – Проблемы и их решения

Проблема	Решение
Недостаток финансирования программ	Использование онлайн-курсов и усиление наставнических программ
Нехватка времени у наставников	Групповое наставничество и перераспределение задач
Соппротивление изменениям	Дополнительные встречи для разъяснения преимуществ программы
Особенности организационной культуры	Внутренние программы мотивации и повышение уровня осведомлённости
Неравномерное распределение обязанностей	Расширение программы и создание карьерных планов для всех сотрудников
Недостаточная интеграция ротации	Введение гибкого графика ротации и краткосрочных задач

Таким образом, процесс внедрения модели кадрового резерва выявил ряд проблем, требующих детального анализа и корректировки. Применение разработанных решений позволило улучшить управление кадровым резервом, сделав модель более гибкой и эффективной.

В ходе анализа и выявления проблем при реализации модели формирования кадрового резерва в УСЗН разработаны рекомендации, направленные на оптимизацию данной системы. Их цель – повысить эффективность модели, сделать её более гибкой, адаптированной к изменениям внешней среды, а также обеспечить устойчивое профессиональное развитие работников.

Ключевые рекомендации состоят в следующем.

1. Расширение программы кадрового резерва на всех сотрудников. Необходимо задействовать большее количество сотрудников в кадровом резерве, выходя за рамки только управленческих кадров. Это не только позволит охватить все уровни организации, но и мотивирует персонал, так как каждый сотрудник будет видеть собственные перспективы роста. Рекомендовано включить всех работников в программу с индивидуальными планами развития, учитывающими их потенциал и цели организации.

2. Усиление наставничества и группового обучения. Наставничество, как практика передачи знаний, требует усиления через введение групповых

форматов, чтобы наставники могли работать сразу с несколькими сотрудниками. Это обеспечит развитие командного взаимодействия и увеличит эффективность программы. Рекомендовано внедрить систему группового наставничества для улучшения обмена опытом между сотрудниками.

3. Интеграция онлайн-обучения и современных технологий. Для оптимизации затрат и повышения доступности обучения рекомендуется активно использовать онлайн-платформы. Современные технологии позволяют организовать обучение в удобное для сотрудников время. Рекомендовано внедрить системы управления обучением (LMS) и использовать онлайн-курсы, что обеспечит гибкость и снизит затраты.

4. Гибкий график ротации кадров. Для сохранения производительности при одновременном развитии навыков сотрудников предлагается внедрить гибкий график ротации, позволяющий совмещать основную работу с краткосрочными проектами. Рекомендовано разработать гибкую систему ротации, предоставляющую возможность сотрудникам временно выполнять задачи в других подразделениях.

5. Регулярные оценки и корректировка планов развития. Для того чтобы программа кадрового резерва оставалась актуальной, следует регулярно оценивать прогресс сотрудников и корректировать их планы развития. Это позволит гибко адаптировать программу к изменениям внутри организации. Рекомендовано проводить оценочные сессии каждые полгода с пересмотром планов развития на основе полученных результатов.

6. Создание долгосрочной стратегии кадрового планирования. Интеграция модели кадрового резерва в стратегическое планирование организации обеспечит её устойчивое развитие и предсказуемость кадровых решений. Рекомендовано разработать стратегию кадрового планирования, включив в неё модель кадрового резерва для обеспечения преемственности управления.

7. Поощрение сотрудников за участие в программе. Для повышения

заинтересованности сотрудников необходимо ввести систему мотивации, включающую финансовые бонусы и возможности карьерного роста. Рекомендовано внедрить систему поощрения, включающую премии, карьерные бонусы и дополнительные обучающие мероприятия для участников кадрового резерва.

8. Адаптация к изменениям внешней среды. Учитывая постоянные изменения социально-экономических условий, важно своевременно корректировать программы и планы развития кадров. Рекомендовано создать механизм мониторинга внешних изменений для адаптации программы кадрового резерва к новым требованиям.

Эти направления и рекомендации по развитию кадрового резерва обобщены кратко в таблице 23.

Таблица 23 – Основные направления и рекомендации по развитию кадрового резерва

Направление	Рекомендация
Расширение программы на всех сотрудников	Включить всех сотрудников в кадровый резерв
Наставничество	Разработать систему группового наставничества
Онлайн-обучение	Внедрить онлайн-платформы для обучения
Гибкий график ротации	Введение гибкого графика для совмещения с работой
Регулярные оценки	Проводить оценочные сессии каждые 6 месяцев
Долгосрочное кадровое планирование	Интегрировать кадровый резерв в стратегию
Поощрение	Ввести систему поощрения за участие в программе
Адаптация к изменениям	Постоянный мониторинг изменений внешней среды

Эти меры помогут модернизировать существующую модель кадрового резерва, сделать её более гибкой и устойчивой, что приведет к долгосрочному укреплению кадрового потенциала и управленческой структуры в УСЗН.

Модель формирования кадрового резерва, которая была внедрена в УСЗН, оказалась результативной в улучшении управленческих процессов, укреплении мотивации работников и снижении текучести кадров. Окончательные выводы подтверждают достижения внедрённой системы, а

также обозначают перспективы её применения в других организациях.

Подготовка сотрудников для выполнения управленческих задач уменьшила риски, связанные с уходом ключевых работников (таблица 24).

Таблица 24 – Обобщённые результаты внедрения модели кадрового резерва

Показатель	Результат	Перспектива применения
Снижение текучести кадров	15% до 8%	Применение в других подразделениях
Повышение мотивации сотрудников	Уровень мотивации вырос с 45% до 70%	Адаптация модели для других организаций
Снижение затрат на внешний найм	С 500 000 рублей до 200 000 рублей	Использование в коммерческих организациях
Развитие управленческих компетенций	Доля сотрудников с высокими компетенциями выросла с 30% до 60%	Интеграция с долгосрочной стратегией
Гибкость модели	Способность адаптироваться к внешним изменениям	Применение на уровне муниципалитетов и регионов

Модель кадрового резерва дала возможность укрепить преемственность управленческих кадров и снизить зависимость от найма извне. Благодаря этому организация стала более устойчива в условиях кадровых изменений и кризисов.

Вывод по второй главе

Одним из результатов внедрения модели стало уменьшение текучести кадров. Сотрудники, видя возможности для профессионального роста и улучшения своих навыков, реже покидали организацию. Обучающие программы и наставничество заметно увеличили их мотивацию, что способствовало повышению вовлечённости и лояльности.

Внедрение кадрового резерва позволило сократить расходы на поиск и адаптацию новых сотрудников. Организация стала больше опираться на внутренние ресурсы, что привело к росту производительности труда и снижению затрат на внешний найм и обучение.

Индивидуальные планы развития и ротация позволили работникам значительно повысить уровень управленческих и профессиональных навыков.

Это способствовало уверенности в выполнении руководящих обязанностей и улучшению качества управления организацией.

Модель кадрового резерва оказалась гибкой и способной адаптироваться к внешним и внутренним изменениям. Программы развития корректировались под текущие задачи организации, что усиливало её устойчивость.

Успешное применение модели в администрации УСЗН (то есть, в одном подразделении) открывает возможности для её расширения на другие отделы и адаптации для других организаций, что подтверждает универсальность и эффективность модели.

Разработанная модель может быть внедрена в другие государственные учреждения, где возникает необходимость в стабильности кадрового состава и преемственности управления. Адаптация под специфику других учреждений улучшит кадровые процессы на уровне регионов и муниципалитетов.

Несмотря на то, что модель разрабатывалась для госструктуры, её элементы могут быть применимы и в частном секторе. Формирование кадрового резерва, система наставничества и индивидуальные планы развития помогут сократить зависимость от внешнего найма и улучшить адаптивность кадров. Важно интегрировать модель с долгосрочной стратегией управления персоналом, что обеспечит преемственность руководящих позиций и устойчивое развитие организации.

Таким образом, можно заключить, что внедрение модели кадрового резерва улучшило управление в УСЗН и открыло перспективы для её масштабирования и адаптации в различных организациях и секторах, что поможет повысить стабильность управления и поддержать устойчивое развитие кадровых ресурсов в будущем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе рассмотрено формирование кадрового резерва как способа эффективного управления карьерой персонала организации и сформулировать рекомендации по его совершенствованию.

В первой главе представлена теоретико-методологическая основа исследования. Выполнен детальный теоретический анализ вопросов, связанных с формированием кадрового резерва как инструмента управления карьерным развитием персонала. Внимание было уделено ключевым концепциям и подходам, определяющим создание кадрового резерва, его значимости в стратегическом управлении организацией, а также его влиянию на профессиональный рост сотрудников. Было выявлено, что кадровый резерв является важным элементом, способствующим обеспечению управленческой преемственности и раскрытию потенциала руководящих кадров.

Основные элементы модели формирования кадрового резерва включают критерии отбора кандидатов, методы оценки их компетенций и процедуры их развития. Взаимосвязь этих элементов с карьерным ростом сотрудников также была тщательно изучена. Были проанализированы успешные примеры внедрения моделей кадрового резерва в российских и зарубежных организациях, что позволило выявить и систематизировать лучшие практики, пригодные для адаптации.

Кроме того, рассмотрены ключевые условия, обеспечивающие успешную реализацию модели кадрового резерва, включая организационно-управленческие и экономические аспекты, социально-психологические факторы, информационное обеспечение, а также влияние внешней среды. Подчёркнута значимость комплексного подхода и необходимости гибкой адаптации модели к особенностям конкретной организации.

Во второй главе представлено опытно-экспериментальное исследование, проведенное на примере Управления социальной защиты населения Троицкого муниципального района Челябинской области (УСЗН).

Подробно описан процесс внедрения модели кадрового резерва, начиная с организации и методов исследования, оценки текущего состояния кадрового состава, и заканчивая конкретными этапами реализации модели. Проведен анализ результатов апробации модели, включающий оценку карьерного роста, производительности труда, снижение текучести кадров и развитие управленческих компетенций сотрудников. Выявлены проблемы и трудности, возникавшие в процессе внедрения модели, и предложены рекомендации по их преодолению.

На основе выборки из 20 сотрудников УСЗН (потенциальных кандидатов в резерв) сформирован кадровый резерв из пяти человек, основываясь на заранее выбранных критериях (компетенции, карьерные амбиции, склонность к обучению и т.д.).

Одним из результатов внедрения модели стало уменьшение текучести кадров. Сотрудники, видя возможности для профессионального роста и улучшения своих навыков, реже покидали организацию. Обучающие программы и наставничество заметно увеличили их мотивацию, что способствовало повышению вовлечённости и лояльности.

Показано, что внедрение модели кадрового резерва позволило сократить расходы на поиск и адаптацию новых сотрудников. Организация стала больше опираться на внутренние ресурсы, что привело к росту производительности труда и снижению затрат на внешний найм и обучение.

Выявлено, что индивидуальные планы развития и ротация позволили работникам значительно повысить уровень управленческих и профессиональных навыков. Это способствовало уверенности в выполнении руководящих обязанностей и улучшению качества управления организацией.

Модель кадрового резерва оказалась гибкой и способной адаптироваться к внешним и внутренним изменениям. Программы развития корректировались под текущие задачи организации, что усиливало её устойчивость.

Успешное применение модели в администрации УСЗН (то есть, в одном подразделении) открывает возможности для её расширения на другие отделы

и адаптации для других организаций, что подтверждает универсальность и эффективность модели.

Установлено, что разработанная модель быть внедрена в другие государственные учреждения, где возникает необходимость в стабильности кадрового состава и преемственности управления, а также может быть применима и в частном секторе. Формирование кадрового резерва, система наставничества и индивидуальные планы развития помогут сократить зависимость от внешнего найма и улучшить адаптивность кадров.

Сделан вывод о том, что внедрение модели кадрового резерва улучшило управление в УСЗН и открыло перспективы для её масштабирования и адаптации в различных организациях и секторах, что поможет повысить стабильность управления и поддержать устойчивое развитие кадровых ресурсов в будущем.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Конституция Российской Федерации** (принята всенар. голосованием 12.12.1993 с изм., одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020, ред. от 14.03.2020 № 1-ФКЗ). – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_83686 (дата обращения: 29.01.2025).

2. **Трудовой кодекс Российской Федерации** : Федеральный закон № 197-ФЗ. (ред. от 06.04.2024). – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683 (дата обращения: 29.01.2025).

3. **Авдеева И. Л.** Управленческие технологии планирования в принятии кадровых решений : Учебное пособие / И. Л. Авдеева, О. А. Коргина, С. И. Овсянникова ; РАНХиГС. – Орел : Изд-во Среднерусского ин-та управления – фил. РАНХиГС, 2021. – 75 с. – ISBN 978-5-93179-679-6. – Текст : непосредственный.

4. **Акри Е. П.** Производственный менеджмент : Учебное пособие / Е. П. Акри, Ж. В. Селезнева. – 2-е изд. – Самара : СГТУ, 2020. – 174 с. – ISBN 978-5-406-04492-6. – Текст : электронный // ЭБС IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/105054.html> (дата обращения: 29.01.2025).

5. **Алавердов А.Р.** Управление персоналом: Учебник. – М. : Маркет ДС, 2020. – 420 с. – ISBN 978-5-7958-0168-1. – Текст : непосредственный.

6. **Алехина О. Е.** Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алехина // Управление персоналом. – 2024. – № 1. – С. 50-52. – Текст : непосредственный.

7. **Андреева Т. А.** Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала / Т. А. Андреева // Управление персоналом, 2021. – № 4. – С. 23-25. – Текст : непосредственный.

8. **Армстронг М.** Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор. – 14-е изд. – СПб : Питер, Прогресс книга, 2023. –

1038 с. – ISBN 978-5-4461-0375. – Текст : непосредственный.

9. **Базаров Т. Ю.** Психология управления персоналом : Учебник и практикум / Т. Ю. Базаров. – М. : Юрайт, 2020. – 381 с. – ISBN 978-5-534-02345-9. – Текст : непосредственный.

10. **Бахарев Д. Г.** Основной ресурс // Управление персоналом. – 2021. – № 4. – С. 34-36. – Текст : непосредственный.

11. **Бобина Н.В.** Самоменеджмент : Учебное пособие / Н. В. Бобина, Л. А. Каменская. – Сочи : СГУ, 2020. – 184 с. – Текст : электронный // ЭБС IPRBOOKS : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/106589.html> (дата обращения: 29.01.2025).

12. **Веснин В. Р.** Управление персоналом. Теория и практика : Учебник. М. : ТК «Велби», изд-во «Проспект», 2020. – ISBN 978-5-3920-1268-8. – Текст : непосредственный.

13. **Гарафиев И. З.** Кадровое планирование и организация работы службы управления персоналом : Учебное пособие / И. З. Гарафиев. – Казань : Школа, 2020. – 83 с. – ISBN 978-5-00162-329-8. – Текст : непосредственный.

14. **Генкин Б. М.** Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : Монография / Б.М. Генкин. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 352 с. – ISBN 978-5-91-768215-0. – Текст : непосредственный.

15. **Голубев А. И.** Управление мотивацией персонала организации / А. И. Голубев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-1(60). – С. 65-70. – Текст : непосредственный.

16. **Гончаров В. И.** Менеджмент: Учебное пособие. – Мн.: Мисанта, 2019. – 624 с. – ISBN 985-6080-82-7. – Текст : непосредственный.

17. **Горелов Н. А.** Управление человеческими ресурсами: современный подход : Учебник / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников. – М. : Юрайт, 2021. – 270 с. – ISBN 978-5-534-02990-1. – Текст : непосредственный.

18. **Грант Роберт М.** Современный стратегический анализ: Учебник MBA / Р. М. Грант; [пер. с англ. И. И. Малковой, под ред. В. Н. Фунтова]. – 7-е изд. – СПб : Питер, 2022. – 672 с. – ISBN 978-5-4461-0381-2. – Текст :

непосредственный.

19. **Гусятникова Д. Е.** Кадровый учет с нуля : Практик. пособие. – М. : Дашков и К°, 2022. – 217 с. – ISBN 239-978-5-394-00531. – Текст : непосредственный.

20. **Дебро Ж.** Ротация как часть кадровой политики // Кадровик. – 2019. – № 3. – С. 14-18. – Текст : непосредственный.

21. **Десслер Г.** Управление персоналом : пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд. – М. : Лаборатория знаний, 2020. – 802 с. – ISBN 978-5-00101-819-3. – Текст : непосредственный.

22. **Дырин С. П.** Управление персоналом: многовариантный характер современной российской практики. – СПб.: Петрополис, 2020. – 216 с. – ISBN 978-5-9676-0123-1. – Текст : непосредственный.

23. **Егоршин А. П.** Управление персоналом: Учебник / А. П. Егоршин. – М. : Инфра-М, 2024. – 374 с. – ISBN 978-5-16-019381-6. – Текст : непосредственный.

24. **Елкин С. Е.** Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : Учебное пособие. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с. – ISBN 978-5-4497-0202-9. – Текст : непосредственный.

25. **Ефанова Н. В.** Модель формирования кадрового резерва на основе модели компетенций как элемент обеспечения устойчивости сетевой экономической структуры / Н. В. Ефанова, И. В. Слесаренко, А. В. Коваленко // Вестник Академии знаний. – 2021. – №6 (47). – С.146-150. – Текст : электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-formirovaniya-kadrovogo-rezerva-na-osnove-modeli-kompetentsiy-kak-element-obespecheniya-ustoychivosti-setevoy-ekonomicheskoy> (дата обращения: 29.01.2025).

26. **Жданкин Н. А.** Менеджмент. Управление в цифровой экономике / Н. А. Жданкин. – М. : Изд. дом МИСиС, 2020. – 252 с. – ISBN 978-5-907226-83-8. – Текст : электронный // ЭБС IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/106720.html> (дата обращения: 29.01.2025).

27. **Журавлев П. В.** Менеджмент персонала. – М. : Экзамен, 2018. –

448 с. – ISBN 978-5-9984-0700-0. – Текст : непосредственный.

28. **Журавлева Л. А.** Управление деловой карьерой персонала: современные проблемы / Л. А. Журавлева [и др.] // Столыпинский вестник. – 2020. – № 4. – С. 88-97 – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-delovoy-karieroy-personala-sovremennyye-problemy> (дата обращения: 29.01.2025).

29. **Захарова О.** Программа служебно-профессионального продвижения работников // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2019. – № 2. – С. 14-21. – Текст : непосредственный.

30. **Зорина О. О.** Управление персоналом: право и экономика : Монография / О. О. Зорина, А. А. Линец. – М. : Юстицинформ, 2021. – 179 с. – ISBN 978-5-7205-1667-3. – Текст : непосредственный.

31. **Зунина Н.** Единство цели. Построение системы внутрифирменной подготовки персонала организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2019. – № 9. – С. 40-45. – Текст : непосредственный.

32. **Ивановская Л. В.** Корпоративная культура и организационные изменения / Л. В. Ивановская // Кадровый вестник. – 2019. – № 12. – С.21-28. – Текст : непосредственный.

33. **Карякин А. М.** Управление персоналом: Учебное пособие. – Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2024. – 324 с. – ISBN 978-5-4365-9884-0. – Текст : непосредственный.

34. **Каштанова Е. В.** Положение о деловой карьере // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2019. – № 7. – С. 25-36. – Текст : непосредственный.

35. **Каштанова Е. В.** Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно- профессиональным продвижением и кадровым резервом. / Е. В. Каштанова, А. Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2022. – 164 с. – ISBN 978-5-392-10151-1. – Текст : непосредственный.

36. **Кибанов А. Я.** Оперативный план работы с персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2020. – № 4. – С.14-18. – Текст : непосредственный.

37. **Кибанов А. Я.** Формирование системы управления персоналом: Учебное пособие / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М. : Инфра-М, 2021. – 440 с. – ISBN 978-5-16-009561-5. – Текст : непосредственный.

38. **Коростелкина И. А.** Анализ и оценка кадровых рисков предприятия / И. А. Коростелкина, Е. Г. Дедкова // Управление финансовыми рисками. – 2021. – № 1. – С. 68-78. – Текст : электронный. – URL: <https://grebennikon.ru/article-g5ir.html> (дата обращения: 29.01.2025).

39. **Кузнецов Ю. В.** Теория организации: Учебник / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – М. : Юрайт, 2024. – 365 с. – ISBN 978-5-9916-2431-2. – Текст : непосредственный.

40. **Курочкин В. Н.** Организация, нормирование и оплата труда / В. Н. Курочкин. – М. : Директ-Медиа, 2021. – 234 с. – ISBN 978-5-238-01419-7. – Текст : непосредственный.

41. **Курчиева Г. И.** Менеджмент в цифровой экономике : Учебное пособие / Г. И. Курчиева, А. А. Алетдинова, Г. А. Ключков. – Новосибирск : НГТУ, 2024. – 136 с. – ISBN 978-5-7782-3489-5. – ЭБС IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/91240.html> (дата обращения: 29.01.2025).

42. **Лапыгин Ю. Н.** Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 329 с. – ISBN 978-5-16-012559-6. – Текст : непосредственный.

43. **Латышева Н. А.** Персонал современной организации: рекрутинг, отбор, развитие : Учебное пособие / Н. А. Латышева, Л. А. Шведов ; МИИТ. – М. : МИИТ ; Саратов : Амирит, 2020. – 108 с. – ISBN 978-5-00140-570-2. – Текст : непосредственный.

44. **Ловчева М.,** Каштанова Е. Документационное обеспечение процессов кадрового планирования в организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2023. – № 4. – С. 21-24. – Текст : непосредственный.

45. **Медведев Н. П.,** Климовских Н. В. Особенности формирования кадрового резерва на предприятии // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5-2 (99). – С. 138-140. – Текст : электронный. – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-kadrovogo-rezerva-na-predpriyatii> (дата обращения: 29.01.2025).

46. **Менеджмент** : Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2023. – 573 с. – ISBN 978-5-9776-0554-0. – Текст : непосредственный.

47. **Пальмина Е. Ю.** Как выбрать руководителя среднего звена // Мотивация и оплата труда. – 2019. – № 1. – С. 56-64. – Текст : электронный. – URL: <https://grebennikon.ru/article-аbjv.html> (дата обращения: 29.01.2025).

48. **Переосмысление роли HR** : пер. с англ. / [ред. С. Турко]. – М. : Альпина Паблишер, 2021. – 202 с. – Пер. изд. : On reinventing HR . – Boston, Ma, 2019. – ISBN 978-5-9614-4500-8. – Текст : непосредственный.

49. **Потемкин В. К.** Управление персоналом : Учебник / В. К. Потемкин. – СПб : Питер, Лидер, 2021. – 432 с. – ISBN 978-5-4461-9512-1. – Текст : непосредственный.

50. **Резникова О. С.** Управление персоналом организации в условиях цифровизации : Монография / О. С. Резникова, Н. А. Симченко [и др.]; Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского. – Симферополь : АРИАЛ, 2020. – 354 с. – ISBN 978-5-907310-34-6. – Текст : непосредственный.

51. **Рогожин М. Ю.** Настольная книга ответственного за кадры и бухгалтерию организации / М. Ю. Рогожин. – М. : Проспект, 2021. – 144 с. – ISBN 978-5-392-33683-8. – Текст: непосредственный.

52. **Савруков Н. Т., Воронов Е. В.** Специфика ресурсного потенциала и тенденции развития предприятий // Теория и практика общественного развития. – 2021. – № 4. – С. 300-302. – Текст : непосредственный

53. **Сакетт Т.** Инструменты сильного рекрутинга : как найти и привлечь талантливых сотрудников / Тим Сакетт ; пер. с англ. Д. Гоголевой. – М. : Альпина Паблишер, 2021. – 221 с. – Пер. изд. : The talent fix. A leader's guide to recruiting great talent / Tim Sackett. – S. I. , 2018. – ISBN 978-5-9614-3270-1. – Текст : непосредственный.

54. **Семенихин В. В.** Кадровое делопроизводство. – 4-е изд. – М. : ГроссМедиа, 2019. – 628 с. – ISBN 978-5-4230-0626-6. – Текст : электронный // ЭБС Лань : [сайт]. – URL: <https://e.lanbook.com/book/143530> (дата обращения: 29.01.2025).

55. **Синягин Ю. В.** Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике / Ю. В. Синягин ; РАНХиГС. – М. : Изд. дом Дело, 2020. – 183 с. – ISBN 978-5-85006-234-7. – Текст : непосредственный.

56. **Сотникова С. И.** Управление карьерой. – М.: ИНФРА-М., 2017. – ISBN 5-16-000713-X. – Текст : непосредственный.

57. **Степанова С. М., Челнокова Н. Ю., Луховская О.К.** Кадровые ресурсы. Актуальные вопросы управления : Учебное пособие. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 146 с. – ISBN 978-5-4486-0213-9. – Текст : электронный // ЭБС IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/73330> (дата обращения: 29.01.2025).

58. **Стожко Д. К.** Креативный менеджмент персонала / Д. К. Стожко ; УрГЭУ. – Екатеринбург : Изд-во УМЦ УПИ, 2020. – 320 с. – ISBN 978-5-8295-0725-1. – Текст : непосредственный.

59. **Столярова И.Ю.** Менеджмент : Учебное пособие / И. Ю. Столярова. – Сочи : Сочинский гос. ун-т, 2020. – 82 с. – ISSN 2227-8397. – Текст : электронный // ЭБС IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/106573.html> (дата обращения: 29.01.2025).

60. **Управление персоналом : Учебник / К. В. Воденко и др. ; отв. ред. К. В. Воденко.** – 2-е изд., стер. – М. : Дашков и К^о ; Ростов на Дону : Наука-Спектр, 2019. – 373 с. – ISBN 978-5-394-03444-2. – Текст : непосредственный.

61. **Управление персоналом в России: история и современность.** Книга 1 : Монография / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 240 с. – ISBN 978-5-4461-0375-1. – Текст : непосредственный.

62. **Управление персоналом в России: от эго- к экосистеме :** Монография / под ред. И. Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 281 с. – ISBN

978-5-16-017041-1. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1567065> (дата обращения: 29.01.2025).

63. Управление человеческими ресурсами и деловой карьерой персонала современной организации : Учебное пособие / сост. К. Е. Гришин [и др.]. – Уфа : БашГУ, 2020. – 370 с. – ISBN 978-5-7477-5203-0. – Текст : непосредственный.

64. Фокин К. Б., Баранов П. П. Зачем управлять кадровым резервом руководителей организации // Управление персоналом. – № 11. – 2020. – С. 32-36. – Текст : непосредственный.

65. Фокина Н. А. Классификация рисков кадровой безопасности предприятия / Н. А. Фокина // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2020. – № 3(52). – С. 103-111. – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-riskov-kadrovoy-bezopasnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 29.01.2025).

66. Цибарева М. Е. Кадровый менеджмент : Учебное пособие / М. Е. Цибарева. – Самара : Самарский ун-т, 2020. – 100 с. – ISBN 978-5-7883-1493-8. – Текст : непосредственный.

67. Чински Мэтьюсон Р. Управление талантами : руководство по выращиванию сильной команды / Роберта Мэтьюсон Чински ; пер. с англ. Ю. Некрасов. – М. : Альпина Паблишер, 2020. – 230 с. – Пер. изд. : Evergreen talent : a guide to hiring and cultivating a sustainable workforce / Roberta Chinsky Matuson. – 2020. – ISBN 978-5-9614-3202-2. – Текст : непосредственный.

68. Чуланова О. Л. Компетентностный подход в работе с кадровым резервом организации // Кадровик. – 2022. – № 12. – С. 76-82. – Текст : непосредственный.

69. Чуланова О. Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски : Монография / О. Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 364 с. – ISBN 978-5-16-012782-8. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1042593> (дата обращения: 29.01.2025).

ПРИЛОЖЕНИЕ А Структура управления УСЗН

УТВЕРЖДЕНА
Распоряжением администрации
Троицкого муниципального района
№ _____ от _____ 20__ г.

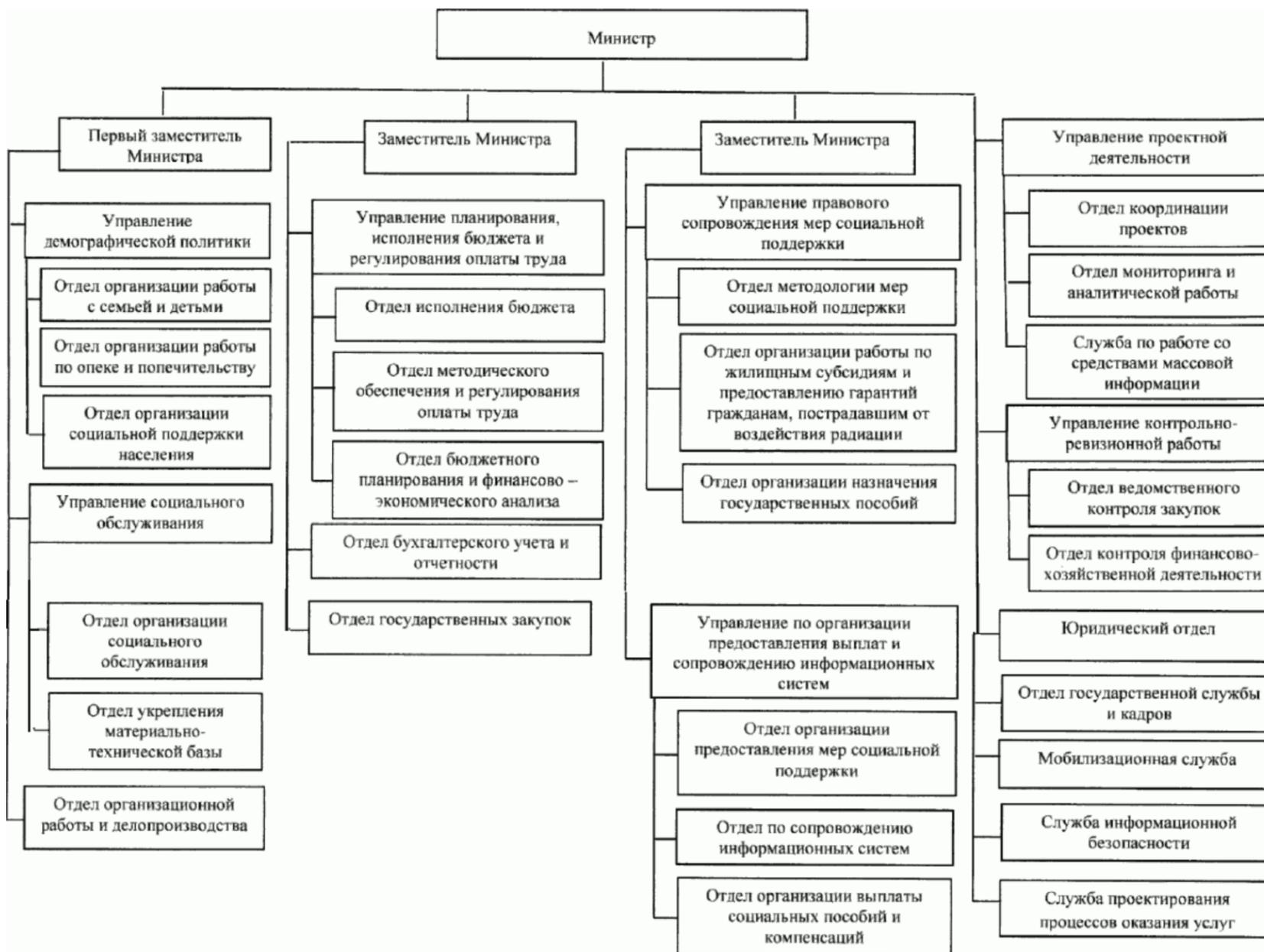
Структура Управления социальной защиты населения Троицкого муниципального района



Заместитель главы Троицкого
муниципального района по социальным вопросам

И.С. Михайленко

ПРИЛОЖЕНИЕ Б Структура Министерства социальных отношений Челябинской области



ПРИЛОЖЕНИЕ В Анкета для сотрудников

Анкета для сотрудников Управления социальной защиты населения, предназначенная для выявления профессиональных запросов, уровня удовлетворённости и готовности к участию в кадровом резерве.

Введение:

Уважаемый сотрудник! В рамках исследования, направленного на совершенствование системы кадрового резерва в Управлении социальной защиты населения Троицкого муниципального района, мы проводим анкетирование сотрудников. Ваши ответы помогут нам лучше понять существующие профессиональные запросы и уровень удовлетворённости работой. Анкета является анонимной, а результаты будут использованы в обобщённой форме.

I. Общая информация:

1. Укажите Ваш возраст:
 - До 30 лет
 - 30–39 лет
 - 40–49 лет
 - 50–59 лет
 - 60 лет и старше
2. Ваш стаж работы в УСЗН:
 - Менее 1 года
 - 1–3 года
 - 3–5 лет
 - Более 5 лет
3. Уровень образования:
 - Высшее
 - Среднее специальное

II. Оценка профессиональных компетенций:

1. Как Вы оцениваете свои профессиональные навыки по следующим направлениям? (Используйте шкалу от 1 до 5, где 1 — низкий уровень, 5 — высокий уровень):
 - Лидерские качества
 - Умение принимать решения
 - Коммуникативные способности
 - Стратегическое мышление
 - Командная работа
 - Способность решать проблемы
2. Какие из этих навыков Вы хотели бы улучшить? (Можно выбрать несколько вариантов):
 - Лидерские качества
 - Умение принимать решения
 - Коммуникативные способности
 - Стратегическое мышление
 - Командная работа
 - Способность решать проблемы

III. Удовлетворённость работой:

1. Как Вы оцениваете свою текущую удовлетворённость работой в УСЗН? (Шкала от 1 до 5, где 1 — совсем не удовлетворён, 5 — полностью удовлетворён).
2. Какие факторы влияют на Вашу удовлетворённость? (Можно выбрать несколько вариантов):
 - Размер заработной платы
 - Возможности карьерного роста
 - Условия работы (график, нагрузка)
 - Отношения с коллегами
 - Взаимодействие с руководством
 - Возможности профессионального развития

3. Как бы Вы оценили свою удовлетворённость карьерными перспективами в УСЗН? (Шкала от 1 до 5, где 1 — совсем не удовлетворён, 5 — полностью удовлетворён).

IV. Потребности в обучении:

1. Считаете ли Вы необходимым дополнительное обучение для повышения профессиональных навыков?
 - Да
 - Нет
 - Не уверен(а)
2. В каких направлениях Вы бы хотели пройти обучение? (Можно выбрать несколько вариантов):
 - Управление проектами
 - Лидерские навыки
 - Оказание социальной помощи
 - Правовые вопросы в социальной работе
 - Навыки общения
 - Работа с конфликтами
 - Другое (укажите): _____

V. Личные карьерные устремления:

1. Планируете ли Вы продолжать работу в УСЗН в долгосрочной перспективе?
 - Да
 - Нет
 - Не уверен(а)
2. Хотели бы Вы войти в кадровый резерв для продвижения на руководящие должности?
 - Да
 - Нет
 - Не уверен(а)
3. Какие должности в УСЗН Вы рассматриваете для карьерного роста? (Можно выбрать несколько вариантов):
 - Руководитель отдела
 - Заместитель руководителя отдела
 - Главный специалист
 - Руководитель проекта
 - Другое (укажите): _____

VI. Оценка возможностей карьерного роста:

1. Насколько Вы уверены в возможностях карьерного роста в УСЗН? (Шкала от 1 до 5, где 1 — совсем не уверен, 5 — полностью уверен).
2. Какие факторы, по Вашему мнению, влияют на карьерный рост в УСЗН? (Можно выбрать несколько вариантов):
 - Наличие кадрового резерва
 - Уровень образования
 - Опыт работы
 - Поддержка руководства
 - Личные достижения
 - Другое (укажите): _____
3. Какие изменения, по Вашему мнению, можно внести в систему управления карьерным ростом в УСЗН?

VII. Заключение:

Ваши предложения по улучшению системы управления персоналом в УСЗН:

Благодарим за участие в опросе! Ваши ответы помогут улучшить систему кадрового резерва и карьерного развития сотрудников Управления социальной защиты населения.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г План интервью для руководителя

Цель интервью:

Целью данного полуструктурированного интервью является всестороннее изучение текущих процессов управления персоналом в отделах УСЗН, выявление пробелов в подготовке кадрового резерва, анализ программ развития сотрудников, а также поиск эффективных стратегий карьерного роста.

Структура интервью:

I. Вступление

1. Приветствие и выражение благодарности за участие.
2. Разъяснение цели интервью: «Мы проводим исследование для улучшения системы кадрового резерва в УСЗН. Нам важно ваше мнение как руководителя, чтобы понять существующие методы управления персоналом и найти пути их совершенствования».
3. Подтверждение конфиденциальности данных.

II. Оценка и развитие сотрудников

1. Какие методы оценки персонала применяются в вашем отделе?
 - С какой периодичностью проводится оценка сотрудников?
 - Какие критерии применяются для оценки их эффективности?
2. Какие программы для развития сотрудников действуют в вашем отделе?
 - Существуют ли системы наставничества и обучения?
 - Каким образом организовано повышение квалификации?
3. Как вы оцениваете уровень компетенций сотрудников на данный момент?
 - Какие компетенции требуют наибольшего внимания для развития?
4. Какие методы применяются для повышения управленческих навыков?
 - Используются ли индивидуальные планы развития для ключевых специалистов?

III. Потребность в кадровом резерве

1. Насколько остро стоит вопрос формирования кадрового резерва в вашем отделе?
 - Имеется ли потребность в подготовке сотрудников на замещение ключевых позиций?
 - Какие должности требуют кадрового резерва в первую очередь?
2. Какие навыки и компетенции должны иметь сотрудники, включённые в кадровый резерв?
3. Как, по вашему мнению, должна быть организована модель кадрового резерва?
 - Какой процесс отбора и подготовки сотрудников вы считаете наиболее эффективным?

IV. Стратегии карьерного роста

1. Какие возможности для карьерного роста предоставлены сотрудникам вашего отдела?
 - Как осуществляется оценка готовности сотрудника к продвижению?
 - Проводится ли регулярный пересмотр карьерных планов?
2. Какие изменения необходимо внести в систему карьерного роста УСЗН?
 - Какие препятствия ограничивают развитие сотрудников?
 - Как участие в кадровом резерве влияет на карьерные перспективы?
 - Вовлечены ли сотрудники вашего отдела в программы кадрового резерва?

V. Наставничество и его результаты

1. Есть ли в вашем отделе практика наставничества?
 - Если да, то как она организована и какие результаты достигнуты?
2. Как вы оцениваете эффективность наставничества?
 - Какие аспекты можно улучшить в этой системе?
 - Какую роль наставничество играет в развитии управленческих компетенций сотрудников?
 - Какие навыки чаще всего развиваются благодаря наставничеству?

VI. Заключительные вопросы

1. Какие изменения в управлении персоналом вы считаете необходимыми для повышения эффективности работы отдела?
 - Какую оценку вы даёте текущей системе управления персоналом в УСЗН?
2. Что, по вашему мнению, должно быть добавлено в программу кадрового резерва?
 - Какие элементы могут повысить её результативность?
3. Ваши предложения по общему улучшению системы управления персоналом.
 - Какие инициативы способны способствовать росту кадрового потенциала УСЗН?

VII. Завершение

1. Благодарность за уделённое время и участие.
2. Подтверждение того, что собранные данные будут использованы для совершенствования системы управления кадрами в УСЗН.

Следование такому плану интервью даст возможность собрать подробную информацию о текущих методах управления персоналом, определить ключевые кадровые потребности и выявить перспективные направления для дальнейшего улучшения системы карьерного роста и кадрового резерва.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д Ответы руководителя на вопросы интервью

I. Введение

Руководитель выражает благодарность за приглашение на интервью, отмечая важность управления персоналом как ключевого аспекта своей деятельности. Она подтверждает, что готова обсудить актуальные методы работы с сотрудниками и поделиться своими мыслями на этот счёт.

II. Методы оценки и развития сотрудников

Какие методы оценки сотрудников применяются в вашем отделе?

В нашем отделе основное внимание уделяется ежегодной аттестации сотрудников. Мы регулярно анализируем их результаты, опираясь на ключевые показатели эффективности (KPI). Эти метрики разрабатываются индивидуально для каждого, учитывая их должностные обязанности. Например, для социальных работников важна своевременность оказания услуг и их качество, а для административного персонала — точность и оперативность в ведении документации.

Какие программы развития персонала существуют в вашем отделе?

Сейчас у нас действуют программы повышения квалификации, которые проводятся каждые два-три года. Однако я считаю, что этого недостаточно. В частности, сотрудники нуждаются в более частом обучении, особенно по управленческим навыкам и новым технологиям. Я также уверена, что программы должны быть более персонализированы и адаптированы под потребности каждого работника.

Как вы оцениваете уровень текущих компетенций сотрудников?

В общем, уровень компетенций можно считать удовлетворительным, но есть определённый разрыв между опытными специалистами и молодыми сотрудниками. Опытные коллеги уверенно справляются с текущими задачами, но зачастую им недостаёт гибкости и цифровых навыков. Молодым же не хватает опыта и уверенности в принятии решений, хотя они активно осваивают новые методы работы.

Какие подходы используются для повышения управленческих навыков сотрудников?

Мы стремимся развивать управленческие навыки через наставничество и участие в специализированных тренингах. Однако, к сожалению, у нас пока нет формализованной системы планов индивидуального развития для будущих руководителей, что было бы полезно для более систематической подготовки к управленческим ролям.

III. Нужды в кадровом резерве

Как вы оцениваете необходимость формирования кадрового резерва в вашем отделе?

Я убеждена, что наличие кадрового резерва крайне необходимо. В ближайшие несколько лет несколько руководителей покинут свои должности в связи с выходом на пенсию, и нам нужно заранее подготовить сотрудников, которые смогут занять их места. Без этого мы рискуем столкнуться с нехваткой управленческих кадров в критические моменты.

Какие должности требуют формирования кадрового резерва в первую очередь?

Наибольшая необходимость в кадровом резерве существует для руководящих позиций, таких как начальники отделов и заместители руководителей. Также важно предусмотреть резерв для старших специалистов, которые смогут координировать работу команд. Не менее важны их управленческие и профессиональные компетенции.

Как вы видите идеальную модель кадрового резерва в вашем отделе?

В идеале кадровый резерв должен включать регулярное обучение и ротацию сотрудников между разными отделами. Наставничество также является важным элементом, но следует предусмотреть и внешнее обучение. Сотрудники должны набираться опыта не только в рамках организации, но и за её пределами, посещая профессиональные курсы. Регулярная оценка их успехов и мотивации также имеет большое значение.

IV. Стратегии карьерного роста

Какие возможности карьерного роста существуют для сотрудников вашего отдела?

Карьерные перспективы существуют, но их ограничивает наличие вакантных позиций. Многие сотрудники воспринимают карьерный рост исключительно как продвижение на руководящие должности, что сужает их восприятие возможностей. Мы стараемся донести, что профессиональное развитие возможно и в рамках горизонтального роста — через освоение новых компетенций и выполнение более сложных задач.

Как оценивается готовность сотрудника к продвижению?

При оценке готовности к продвижению мы учитываем результаты работы, отзывы коллег и

степень ответственности, которую сотрудник готов взять на себя. Важную роль также играют участие в обучающих программах и проявление инициативы в решении сложных задач.

Как вы считаете, что нужно улучшить в системе карьерного роста УСЗН?

На мой взгляд, необходима большая прозрачность в вопросах карьерного роста. Часто сотрудники не имеют полной информации о возможностях, которые у них есть. Нужно создать систему карьерного планирования, где каждый сотрудник мог бы видеть перспективы своего развития и понимать, какие цели перед ним стоят.

Какую роль в карьерном росте сотрудников играет участие в кадровом резерве?

Кадровый резерв играет ключевую роль в карьерном росте. Он открывает доступ к дополнительным возможностям для обучения и наставничества, что помогает сотрудникам быстрее развивать свои навыки и готовиться к управленческим должностям. Однако кадровый резерв стоит расширить, чтобы охватить большее количество перспективных сотрудников.

V. Опыт работы с программами наставничества

Применяется ли в вашем отделе система наставничества?

Да, у нас есть программа наставничества, особенно для новых сотрудников. Опытные коллеги помогают новичкам адаптироваться и передают им свои знания. Однако считаю, что эту программу следует доработать, так как у наставников не всегда хватает времени на полноценную работу с подопечными.

Насколько эффективными вы считаете программы наставничества?

Программы наставничества достаточно эффективны, особенно для новичков, которым необходимо освоиться на рабочем месте. Но для развития управленческих навыков эта система требует усиления. Наставникам нужно больше времени и ресурсов для работы с кадровым резервом.

Какую роль наставничество играет в развитии управленческих навыков сотрудников?

Наставничество помогает в развитии управленческих компетенций, таких как принятие решений и организация работы команд. Однако этого недостаточно. Сотрудники должны иметь больше практических возможностей для применения управленческих навыков, а наставники должны быть более вовлечены в этот процесс.

VI. Заключение

Какие изменения в управлении персоналом, по вашему мнению, необходимо внедрить для улучшения работы отдела?

Необходимо внедрить более чёткую систему карьерного планирования и прозрачные процедуры оценки сотрудников. Важно расширить программы обучения и наставничества, уделив больше внимания управленческим навыкам. Кроме того, система управления должна быть более гибкой и учитывать индивидуальные потребности каждого работника.

Что бы вы хотели видеть в программе формирования кадрового резерва?

Хотелось бы видеть больше возможностей для внешнего обучения, а также регулярную оценку эффективности сотрудников, включённых в кадровый резерв. Важно, чтобы программа не воспринималась как формальность, а была реальной возможностью для карьерного роста.

Ваши предложения по улучшению системы управления персоналом в целом:

Я считаю, что нужно больше инвестировать в развитие профессиональных компетенций сотрудников. Это повысит их мотивацию и позволит удержать ценные кадры. Также важно создать открытую культуру, где каждый сотрудник сможет предложить свои идеи по улучшению работы.

VII. Завершение интервью

ПРИЛОЖЕНИЕ Е Анкета для анализа уровня мотивации сотрудников

Введение:

Уважаемый сотрудник! Мы проводим исследование, чтобы оценить, как введение кадрового резерва повлияло на мотивацию и профессиональное развитие сотрудников в Управлении социальной защиты населения Троицкого муниципального района. Ваши ответы помогут нам улучшить кадровую политику. Анкета анонимна, а результаты будут рассмотрены в обобщённой форме.

I. Личная информация:

Ваш возраст:

- до 30 лет
- 30–39 лет
- 40–49 лет
- 50–59 лет
- 60 лет и старше

Ваш стаж работы в УСЗН:

- менее 1 года
- 1–3 года
- 3–5 лет
- более 5 лет

Ваше образование:

- Высшее
- Среднее специальное

II. Оценка уровня мотивации:

Как изменился Ваш уровень мотивации после внедрения кадрового резерва? (1 — мотивация значительно снизилась, 5 — значительно выросла)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Чувствуете ли Вы большее удовлетворение работой после введения кадрового резерва? (1 — абсолютно не удовлетворён, 5 — полностью удовлетворён)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Насколько уверены Вы в своих карьерных перспективах в УСЗН? (1 — не уверен, 5 — абсолютно уверен)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Считаете ли Вы, что участие в кадровом резерве способствует достижению карьерных целей?

- Да
- Нет
- Частично

Какие факторы, по вашему мнению, усилили Вашу мотивацию после внедрения кадрового резерва? (Можно выбрать несколько вариантов)

- Чёткие карьерные перспективы
- Обучающие программы
- Наставничество руководства
- Ротация между отделами
- Повышение ответственности

- Другое (укажите) _____
Что Вас больше всего мотивирует к достижению карьерных целей?

- Повышение квалификации
- Увеличение зарплаты
- Возможности карьерного роста
- Признание руководства
- Стабильность и безопасность

III. Влияние кадрового резерва на профессиональное развитие:

Как Вы оцениваете свои возможности для профессионального роста после внедрения кадрового резерва? (1 — возможностей нет, 5 — значительные возможности)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Получаете ли Вы достаточные возможности для обучения в рамках кадрового резерва?

- Да
- Нет
- Частично

Какие программы обучения в рамках кадрового резерва Вы считаете наиболее полезными? (Можно выбрать несколько вариантов)

- Курсы повышения квалификации
- Обучение управленческим навыкам
- Ротация между отделами
- Наставничество
- Самообучение через онлайн-курсы

IV. Удовлетворённость карьерными возможностями:

Насколько удовлетворены Вы своим карьерным ростом после внедрения кадрового резерва? (1 — совершенно не удовлетворён, 5 — полностью удовлетворён)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Как Вы оцениваете прозрачность карьерного роста после внедрения кадрового резерва? (1 — система непрозрачна, 5 — система полностью прозрачна)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Что, на Ваш взгляд, можно улучшить в модели кадрового резерва для повышения мотивации и карьерных перспектив?

Ваши предложения по совершенствованию системы кадрового резерва в УСЗН

V. Заключение:

Спасибо за Ваши ответы!