



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

Проектирование модели управления кадровым резервом организации

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
_____ 85,9 _____ % авторского текста

Работа рекомендована к защите
« 15 » сентября 2026 г.
Зав. кафедрой Э, УиП
_____ Корнеев Д. Н.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-147-2-1
Чибисова Кристина Сергеевна 

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Федосеев Андрей Васильевич


СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Сущность, понятие, принципы формирования и виды моделей управления кадровым резервом организации.....	7
1.2 Методы управления кадровым резервом организации.....	17
1.3 Пути совершенствования модели управления кадровым резервом организации	31
Выводы по первой главе.....	34
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ И ОЦЕНКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ГБПОУ «ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОЛЛЕДЖ».....	36
2.1 Характеристика базы исследования и анализ модели управления кадровым резервом на примере ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж».....	36
2.2 Разработка проекта мероприятий по совершенствованию модели управления кадровым резервом организации	53
2.3 Оценка эффективности проекта мероприятий по совершенствованию модели управления кадровым резервом организации.....	69
Выводы по второй главе.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	80
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	94

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования, степень разработанности проблемы. обусловлена тем, что в связи с современным состоянием рынка труда в России, а именно с увеличивающейся нехваткой талантливых и высокопрофессиональных руководителей и специалистов, проблеме формирования кадрового резерва отводится особое внимание в среде ученых и практиков в области управления персоналом.

Наличие кадрового резерва в организации должно максимально удовлетворять ее потребности в замещении должностных позиций менеджеров различного уровня. Однако, в деятельности конкретных промышленных предприятий так происходит далеко не всегда, что влияет на эффективность кадрового состава и снижает трудовые показатели деятельности предприятия.

Подготовка кадрового резерва является стратегическим приоритетом для большинства развивающихся компаний. Наличие компетентных, подготовленных специалистов, готовых к продвижению на ключевые для организации должности, гарантируют кадровую безопасность бизнеса и уверенность в завтрашнем дне.

Учитывая масштаб и сложность задачи, работа по созданию кадрового резерва требует от HR-менеджера комплексного подхода и тщательного планирования. Неверно определенная последовательность действий в работе с резервом или пропуск важного этапа ставит под угрозу качество и результативность всей работы.

Таким образом, сложность и многообразие проблем управления кадровым резервом на предприятии определяют актуальность темы выпускной квалификационной работы. Кадрового резерва, современные российские организации могут эффективно управлять своими кадрами.

Степень разработанности проблемы состоит в формировании модели управления кадровым резервом руководителей структурных подразделений и предприятий в межотраслевом аспекте рассматривалась применительно к современным условиям хозяйствования таковыми учеными, как Р.А. Баткаев, Н.А. Волгин, Л.М. Гатовский, Я.И. Гомберг, Б.М. Генкин, Е.И. Налустин, М.В. Карлова, Д.Н. Карпухин, Ю.П. Кокин, А.А. Никифорова, Г.Э. Слезингер, Т.Н. Шатова, С.А. Шапиро, С.И. Шкурко, Р.А. Яковлев. Благодаря их научным трудам и богатому опыту формирования кадрового резерва, современные российские организации могут эффективно управлять своими кадрами.

Цель исследования: разработка проекта модели управления кадровым резервом организации.

Проблема исследования заключается в проектировании оптимальной модели управления кадровым резервом, влияющей на эффективную деятельность организации.

Актуальность темы работы предопределила выбор цели исследования, а также объекта и предмета исследования.

Объект исследования – деятельность образовательной организации в области управления кадровым резервом.

Предмет исследования – механизм эффективного управления процессом проектирования модели системы управления кадровым резервом организации.

Гипотеза исследования: если разработать модель управления кадровым резервом, то это обеспечит повышение эффективности работы организации.

Задачи исследования:

- 1) раскрыть сущность, понятие, принципы формирования и виды моделей управления кадровым резервом организации;
- 2) рассмотреть методы управления кадровым резервом организации;

3) рассмотреть пути совершенствования модели управления кадровым резервом организации;

4) охарактеризовать базу исследования и проанализировать модель управления кадровым резервом на примере ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж»;

5) разработать проект мероприятий по совершенствованию модели управления кадровым резервом организации;

6) оценить эффективность проекта мероприятий по совершенствованию модели управления кадровым резервом.

Теоретико-методологическую базу исследования определили фундаментальные труды в области экономики труда и управления персоналом. Существенный вклад в понимание механизмов управления кадрами внесли такие ученые, как Б. М. Генкин, Н. А. Волгин, Р. А. Яковлев, Ю.П. Кокин, С. А. Шапиро. Их работы позволили раскрыть социально-экономическую сущность трудовых отношений и эффективность использования трудовых ресурсов.

Положения, выносимые на защиту:

1) Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

2) Оперативный резерв – группа специалистов и руководителей технологического и управленческого уровня, которые прошли обучение и могут претендовать на руководящие должности в ближайшее время, либо выдвижение которых на вышестоящие должности отсрочено в связи с рядом объективных причин.

3) Подготовка резерва – это живая организаторская работа, суть которой состоит в серьезном изучении людей, их воспитании, способствовании профессиональному росту; в своевременном выдвижении на такую работу, где

они наилучшим образом могут проявить себя.

Научная новизна состоит в проектировании модели мероприятий по управлению кадровым резервом в организации.

Теоретическая значимость работы состоит в разработке проекта мероприятий по совершенствованию модели управления кадровым резервом организации.

Практическая значимость исследовательской работы заключается в повышении эффективности работы организации при использовании предложенных разработок.

Выводы и обобщения, содержащиеся в исследовании, направлены на дальнейшее развитие теоретической базы при решении вопросов эффективного формирования кадрового резерва в ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж».

Для реализации поставленной цели и решения задач исследования были использованы следующие **методы исследования**: теоретический анализ и синтез, анкетирование, опрос, наблюдение экономико-математические методы.

База исследования:

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Южно-Уральский государственный колледж».

Адрес базы исследования:

454048, Россия, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Курчатова 7

Этапы исследования:

Первый этап – теоретико-поисковый. Изучение и анализ литературы с целью установления степени научной разработанности исследуемой проблемы. Составление программы исследования, определение исходных параметров, методологии и методов, понятийного аппарата.

Второй этап – опытно-экспериментальный. Реализация нововведений в совершенствовании управлением кадровым резервом в ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж».

Обработка, проверка и систематизация полученных результатов.

Третий этап – заключительно – обобщающий. Теоретическое осмысление результатов исследовательской работы. Осуществление анализа, обобщения, систематизации результатов исследовательской работы. Оформление итоговых материалов, формулировка выводов.

Апробация результатов исследования:

1. Чибисова К. С. Влияние кадрового резерва на образовательные организации // Вестник науки и образования. – 2025. – № 11(166).

2. Чибисова К. С. Направления оптимизации системы управления кадрового резерва организации // Научный электронный журнал «Академическая публицистика». – 2025. – № АР–2025–11–2.

Структура и объем работы:

Работа имеет традиционную структуру и включает в себя введение, теоретическую и практическую главы, выводы по главам, заключение, список используемых источников и приложение.

В первой главе изучены теоретические и методологические основы совершенствования системы управления кадровым резервом организации, а именно выявлена сущность, понятие, принципы формирования и виды моделей управления кадровым резервом организации, раскрыты методы управления кадровым резервом организации, обозначены пути совершенствования модели управления кадровым резервом организации.

Во второй главе дана характеристика базы исследования и проведен анализ модели управления кадровым резервом на примере ГБПОУ «ЮУГК», разработан проект мероприятий по совершенствованию модели управления кадровым резервом в организации, произведена оценка эффективности проекта мероприятий по совершенствованию модели управления кадровым резервом.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность, понятие, принципы формирования и виды моделей управления кадрового резерва организации

В современных условиях искусство управления людьми становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и стабильность их предпринимательского успеха. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия. Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров.

Формирование кадрового резерва является составной частью развития персонала и планирования карьеры. Работа с кадровым резервом тесно взаимосвязана с другими технологиями управления персоналом.

Дословно «резерв» переводится с латинского как «сберегаю» и означает запас чего-либо на случай надобности или источник, откуда черпаются новые средства и силы. К настоящему времени не выработано единой трактовки понятия «кадровый резерв». Ряд исследователей ограничиваются общей формулировкой данного понятия [4, С.83].

Под резервом, Е. А. Лановенко понимает потенциально активную и подготовленную часть персонала организации, которая способна заменить вышестоящие должности [5, С. 18].

Кадровый резерв – это высокопотенциальные сотрудники предприятия, планируемые для горизонтального и вертикального перемещения на

конкретные должности [6, С.67].

Кадровый резерв – выделение потенциально успешных работников, занесение сведений в банк данных и дальнейшую их подготовку к занятию конкретной должности [7, С.102].

Кадровый резерв организации – одно из важнейших условий ее конкурентоспособности, гарантия ее кадровой безопасности. Наличие в организации талантливых, обученных и компетентных специалистов, готовых в любой момент к продвижению по службе на освободившееся место и к быстрой адаптации на новом месте работы, является одним из признаков правильного руководства организацией, свидетельством эффективной кадровой политики, результатом систематического обучения и мотивации всех сотрудников.

По определению Т. Ю. Базарова, кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [8, С.153].

Все эти определения понятия кадрового резерва не противоречат, а скорее дополняют друг друга. Под выражением «резерв кадров» нередко подразумевают несколько понятий. Иногда формирование кадрового резерва считают одной из кадровых технологий, в некоторых источниках резерв описан как источник пополнения кадров в широком смысле слова. В современной научной литературе описываются различные точки зрения на формирование резерва. Одни авторы предлагают строгую формализацию организации работы с резервом, четкое определение организациями потребности в резерве вплоть до конкретных сроков, лиц, должностей, форм подготовки по каждому кандидату, включенному в резерв [9, С. 38]. Другие авторы считают нецелесообразным подобную заорганизованность, так как они полагают, что нельзя определять кандидатуру на «живое место».

Наиболее разумным представляется сочетание обоих подходов,

поскольку наличие качественно сформированного резерва кадров позволяет проводить планомерную работу по подбору и расстановке кадров, сводить до минимума элементы случайности, учитывать постоянно возрастающие требования, предъявляемые современным уровнем управления к персоналу в организации. В данной работе наибольший акцент сделан на описании процесса формирования кадрового резерва как резерва на выдвижение на руководящую должность.

Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования предприятия, так как позволяет своевременно обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки, увольнения работников. Есть еще ряд важных причин формирования кадрового резерва.

В первую очередь, это мотивация персонала. Вначале сотрудников мотивирует возможность профессионального развития, затем – карьерного роста. Наличие грамотно организованного кадрового резерва в компании уменьшает текучесть кадров, позволяет повысить отдачу от сотрудников. Для работающих сотрудников кадровый резерв становится «мостиком» в новые возможности. Менеджеры по персоналу могут сохранить ценных сотрудников для компании, продлить время их работы на компанию за счет развития и ротации [11, С.110].

Другая причина: возможность сохранения знаний и опыта в компании. Кадровый резерв необходим на все позиции в компании, в том числе исполнительские. Не всегда мы можем взять готового специалиста с «улицы». Работа с кадровым резервом с помощью организации стажировок позволяет передать опыт от зрелых специалистов молодым. Рано или поздно любой сотрудник достигает «потолка» на своей позиции. Сотрудник перестает стараться как прежде, если его не мотивировать чем-то значимым для него. В этот момент его внимание необходимо занять чем-то еще, например, сделать наставником. Он может уйти и унести вместе с собой ценные для компании наработки. На своем рабочем месте сотрудник не должен работать больше

определенного времени [12, С. 97].

Основные цели формирования и использования кадрового резерва организации представлены в таблице 1. [14, С. 60].

Таблица 1 — Основные цели формирования и использования кадрового резерва организации

Цели	Критерии оценки	Запланированные результаты
Постоянное пополнение кадров руководителей	Процент сотрудников, включенных в кадровый резерв	Количество сотрудников, включенных в резерв, должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом
Мотивация карьерного роста работников	Количество сотрудников с индивидуальными планами развития	100% участников кадрового резерва должны иметь индивидуальные планы развития
Своевременное замещение вакансий по должностям руководителей	Процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва	Не ниже 80%
Повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации наиболее перспективных сотрудников	Процент охвата резервистов программой развития	100% участников кадрового резерва
	Частота обучения резервистов	Не менее 1 мероприятия в месяц
	Количество стажировок на одного сотрудника, вошедшего в резерв	Не менее 1 стажировки в течение 6 месяцев

С помощью кадрового резерва решаются несколько задач: во-первых, удерживаются лучшие сотрудники, во-вторых, не расплываются деньги на тренинги и на поиск руководителей через дорогостоящие агентства.

К тому же, как уже отмечалось, свой сотрудник хорошо знает деятельность организации, адаптирован к корпоративной среде, поэтому риск ошибки при выдвижении существенно снижается.

Кроме того, по мнению М. Мескона, «продвижение по службе – отличный способ признания выдающегося исполнения работы» [13, С. 118]

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы,

является комплексной (рисунок 1).

Процесс формирования кадрового резерва в организации основывается на определенных принципах. Принципы кадрового резерва сформулировал в своих трудах А. П. Волгин, он выделил следующие принципы (таблица 2) [14, С. 94].

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д. [15, С. 93].

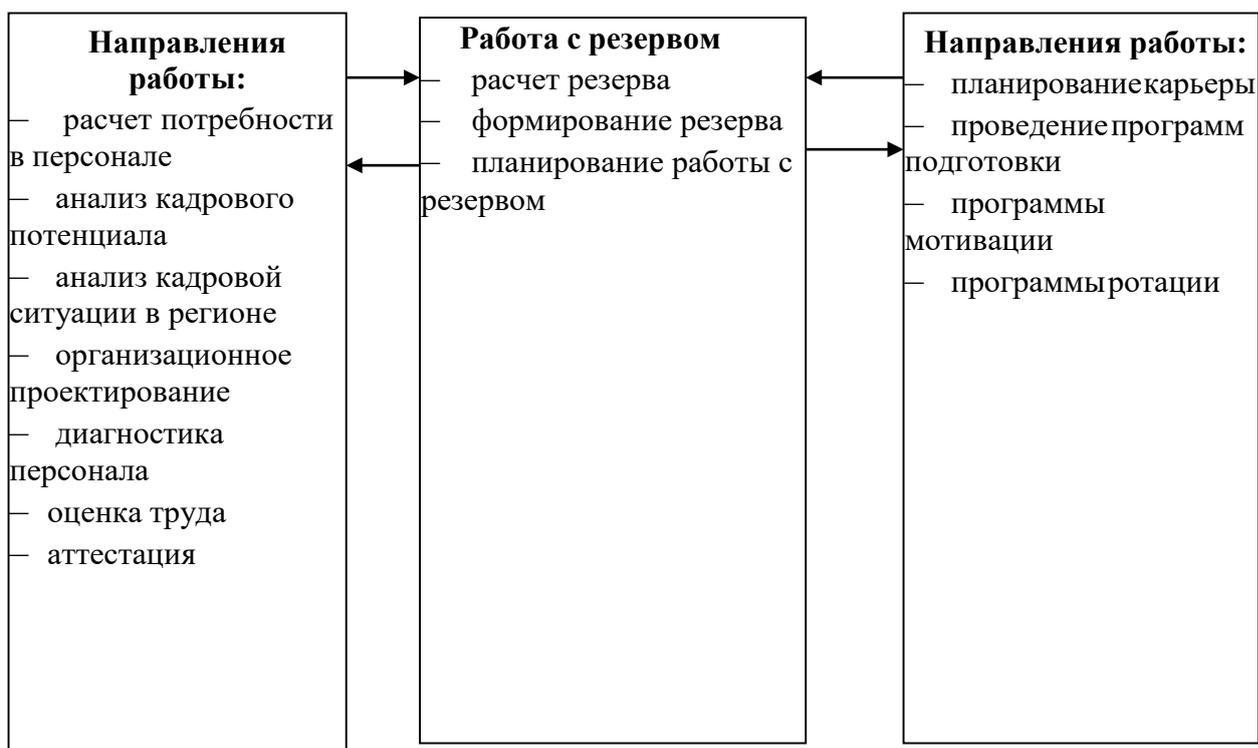


Рисунок 1 – Взаимосвязь кадрового менеджмента и направлений работы с резервом

При серьезном и глубоком отношении к работе с кадровым резервом, на определенном этапе развития возникает проблема категоризации кадрового резерва [16, С. 59]. В теории и практике управления кадровым резервом существуют различные принципы формирования кадрового резерва в

организации, представленные в таблице 2.

Таблица 2 — Принципы формирования кадрового резерва в организации

№ п/п	Принцип	Значение
1.	Принцип актуальности резерва	потребность в замещении должностей должна быть реальной
2.	Принцип соответствия нравственно-психологическим и деловым качества	подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам
3.	Принцип соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение	с учетом того, что подготовка профессионального руководителя на базе высшей школы занимает 4–6 лет, а расцвет творческой деятельности человека наступает в 35-40 лет, возраст кандидатов в резерв на выдвижение в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25-30 лет
4.	Принцип рационального определения состава резерва	на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов
5.	Принцип систематического поиска	регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе гласности
6.	Принцип гласности	гласность в организации работы с резервом для выдвижения
7.	Принцип перспективности кандидата	ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья

Оптимальным представляется выделение следующих категорий кадрового резерва (по времени назначения), которое позволяет объединить все достоинства планирования замещений, планирования преемственности и управления талантами.

Стратегический резерв – молодые специалисты или руководители технологического уровня с выявленным управленческим потенциалом, участвующие в программах подготовки, сформированными в соответствии со стратегическими целями развития организации и способные к будущей

управленческой деятельности в отдаленной перспективе, которые будут проходить многоступенчатую систему развития, часто не привязанную к подготовке на замещение конкретных должностей [18, с. 105].

Таблица 3 — Основные подходы к классификации кадрового резерва

Подход к классификации	Категория кадрового резерва	
По виду деятельности	Резерв развития	группа специалистов и действующих руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую
	Резерв функционирования	группа специалистов и руководителей технологического или управленческого уровня, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру
По времени назначения	Группа А	кандидаты, которые могут быть выдвинуты на высшие должности в ближайшее время
	Группа Б	кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие два-три года
По категории персонала	Резерв на выдвижение	резерв специалистов для выдвижения на ключевые позиции
	Управленческий резерв	резерв движения по лестнице руководящих должностей
По степени подготовки	Группа действующего резерва	специалисты и руководители, успешно прошедшие отбор и обучение и готовые к деятельности на новой должности (готовые к участию в конкурсе на замещение вакантной должности руководителя)
	Группа резерва для обучения и развития	специалисты и руководители, успешно прошедшие отбор и находящиеся в процессе обучения

Продолжение таблицы 3

По уровню в организации	Резерв на технологический Уровень	квалифицированные специалисты, а также дипломированные специалисты, замещающие рабочие должности
	Резерв на управленческий Уровень	квалифицированные специалисты, руководители технологического уровня, заместители руководителей управленческого уровня
	Резерв на институционный уровень	заместители руководителей подразделений, руководители управленческого уровня

К этой категории, как правило, относятся резервисты с высоким потенциалом и талантливые сотрудники.

Развитие данной категории резерва относится к процессам управления талантами, планирования преемственности и к стратегическому управлению человеческими ресурсами [19, С. 71].

В отношении данных сотрудников необходимо разрабатывать ряд мероприятий, имеющих целью их удержание в организации до появления условий для их выдвижения на вышестоящую должность. Данная группа резерва способна сформировать будущий управленческий потенциал организации.

Оперативный резерв — группа специалистов и руководителей технологического и управленческого уровня, которые прошли обучение и могут претендовать на руководящие должности в ближайшее время, либо выдвижение которых на вышестоящие должности отсрочено в связи с рядом объективных причин. Это наиболее привычное понимание кадрового резерва в системе управления персоналом, не имеющее, как правило, долгосрочной нацеленности на реализацию стратегических целей компании. В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию [20, С. 53].

Используя разные виды кадрового резерва, организация имеет возможность более точно планировать подготовку резервистов в зависимости от временного фактора, а также направленности будущей деятельности

каждого работника, связанной с вступлением на руководящую должность или с его карьерой.

Основными источниками комплектования резерва являются сотрудники структурных подразделений организации, специалисты предприятий, научных организаций, высших учебных заведений. Источники резерва могут быть как внутренние, так и внешние, что представлено в таблице 4.

Резерв кадров необходим для предприятия любого типа (крупного, среднего, малого). И поэтому имеет разные пути решения. На крупном предприятии, философия которого построена на воспитании собственного резерва и неприятии «чужаков», основное внимание должно быть уделено вертикальной ротации кадров для линейных руководителей и горизонтальной ротации кадров для руководителей-специалистов функциональных служб. Проблемы с резервом возникают в основном в отделах маркетинга, ценных бумаг, связей с общественностью, в которых нужно искать работников со стороны [21, С. 76].

Таблица 4 – Основные источники комплектования кадрового резерва в организации разрыв

Виды источника	Категории работающих, подлежащие зачислению в кадровый резерв
Внутренние источники	а) все сотрудники, работающие в конкретной организации, отвечающие формальным данным, требуемым для замещения той или иной руководящей должности (руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий; б) главные и ведущие специалисты; в) специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности; г) молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.
Внешние источники	Работающие, специалисты, служащие вне конкретной организации: а) выпускники вузов; б) лица, имеющие положительный опыт работы в других организациях; в) иные категории работников.

На среднем предприятии, где численность персонала не так велика (до 500 человек), основная часть резервы кадров может быть сформирована за счет собственной стажировки (практики) и работы в качестве молодых рабочих и специалистов планомерно готовятся на более квалифицированные рабочие места [22, С. 94]. Структура резерва руководящих кадров определяется соответствующим уровнем управления и номенклатурой.

Перечень должностей, право назначения на которые имеет руководитель определенного ранга, называется его номенклатурой.

В резерве каждой номенклатуры соответствующий руководитель определяет права и обязанности должностных лиц, ответственных за формирование и подготовка резерва руководящих кадров. Так, в условиях промышленного предприятия начальник участка отвечает за качественный отбор, расстановку и использование специалистов на должностях мастеров; Директор лично ответственен за своевременное и качественное замещение должностей начальников участков; директор завода несет ответственность за создание резерва начальников цехов и их заместителей. Непосредственную работу по планированию и организации формирования, подготовки и воспитания резерва руководящих кадров осуществляет заместитель руководителя организации (предприятия) по кадрам, а также кадровые службы [23, С. 49].

Первый уровень резерва кадров — все специалисты предприятия, следующий уровень — заместители руководителей различного ранга. Основной резерв составляют руководители различных рангов [24, С. 167].

Таким образом, резерв, процедуру его формирования и работу с его представителями рассматривают как важную составную часть управления персоналом и планирования карьеры.

1.2 Методы управления кадровым резервом организации

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной. Программа формирования резерва – сложный комплексный процесс, который сложно осуществить без наличия соответствующих инструментов, методов и технологий. При организации и проведении этого процесса необходимо придерживаться ряда этапов, от реализации которых зависит эффективность процесса формирования резерва руководителей [25, С. 96].

Этап 1. Анализ потребности в резерве и подготовке кандидатов.

Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;
- усовершенствовать продвижение работников по службе;
- определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. Для определения оптимальной численности резерва кадровнеобходимо установить [26, С. 102]:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например, из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры

управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Для совершенствования работы по формированию резерва при составлении списков резерва необходимо учитывать следующие важнейшие моменты:

- категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей производства;

- возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;

- персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку мастеров и начальников участков в цехе должен отвечать Директор, за расстановку начальников цехов — руководитель предприятия, за расстановку заместителей начальников цехов и подразделений предприятия — заместитель руководителя предприятия по кадрам [27, С. 73].

Критерии отбора для зачисления в кадровый резерв представлены в таблице 5.

Таблица 5– Критерии отбора для зачисления в кадровый резерв

Критерии отбора	Соответствие критериям
Возраст кандидата в резерв	Для всех: не менее 25 лет Для женщин: не более 50 лет Для мужчин: не более 55 лет Соответствует / не соответствует
Стаж работы на предприятии	Не менее 3-х лет Соответствует / не соответствует

Продолжение таблицы 5

Наличие на предприятии целевых должностей, под которые требуется кадровый резерв	Есть / нет
Отсутствие дисциплинарных взысканий за время работы (в течение последних 3-х лет работы в организации)	Есть / нет
Результативность работы сотрудника за период(предыдущий + текущий год)	Результативность высокая/растет; Результативность средняя; Результативность низкая / падает; Профессиональные достижения: есть / нет;

Этап 2. Формирование и составление списка резерва.

Формирование резерва – это комплексный процесс целенаправленного профессионального развития специально отобранного персонала, способного в перспективе замещать вышестоящие вакантные должности в структурных подразделениях [28, С. 116].

Резерв формируется из состава персонала организации. Состав резерва отражает потребность (текущую и перспективную) организации в руководителях, специалистах, а также ориентирован на структуру планируемых должностей. Структура и численность резерва рассчитывается заранее, в зависимости от уровня должности, текучести персонала, планов развития организации и других обстоятельств. В зависимости от этого на различные должности устанавливается коэффициент резервирования. Он может колебаться от 1 до 3. Это означает, что на одну должность может быть зачислено в резерв от одного до трех человек [29, С. 90].

Для организации работы по формированию резерва должна быть разработана и принята модель формирования резерва. Она, как правило, включает:

- определение целей формирования резерва;
- принципы формирования резерва;
- критерии зачисления в резерв;
- систему оценки готовности резерва;
- механизм формирования и использования резерва;

– обязанности кадровой службы (структурного подразделения), руководителей по работе с резервом и др. [30, С. 29]

Модель формирования резерва отражается в положении о резерве в организации. Его содержание должно быть известно персоналу, поскольку оно выполняет стимулирующую роль для персонала.

Система работы с резервом показана на рис. 2.



Рисунок 2 — Процесс формирования резерва кадров

Таким образом, процедура принятия обоснованного решения о выдвижении того или иного работника на руководящую должность их состава резерва должна предусматривать: наличие нескольких кандидатов на данную должность; оценку профессионально необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью; сравнительный анализ оценок качеств кандидатов для выбора наиболее достойного [31, С. 84].

Завершением работы по формированию и подготовке резервы кадров

является выдвижение работника на соответствующую должность. Расстановка кадров является конечной целью кадровой политики и ключевым звеном всей работы с кадрами управления.

Руководство организации, понимая важность повышения профессионализма персонала, должно создавать для этого необходимые условия на месте, в рамках своей организации. Такой способ при некоторых недостатках (повышение нагрузки на руководителей и специалистов, необходимость создания собственной учебной базы) обладает рядом преимуществ:

- включение в процесс непрерывного обучения значительного числа сотрудников;
- возможность получения глубоких профессиональных знаний, их адекватности применительно к потребностям организации;
- менее затратный способ обучения относительно внешней подготовки персонала;
- большие возможности персональной подготовки и изучения способностей работника к обучению [32, С. 68].

Для формирования списка резерва используются методы, представленные на рисунке 3.

Применяются также и практические методы: назначение кандидата руководителем коллектива, выполняющего временную задачу; замещение отсутствующего руководителя на время его командировки, болезни, отпуска; стажировка, дублерство и др.

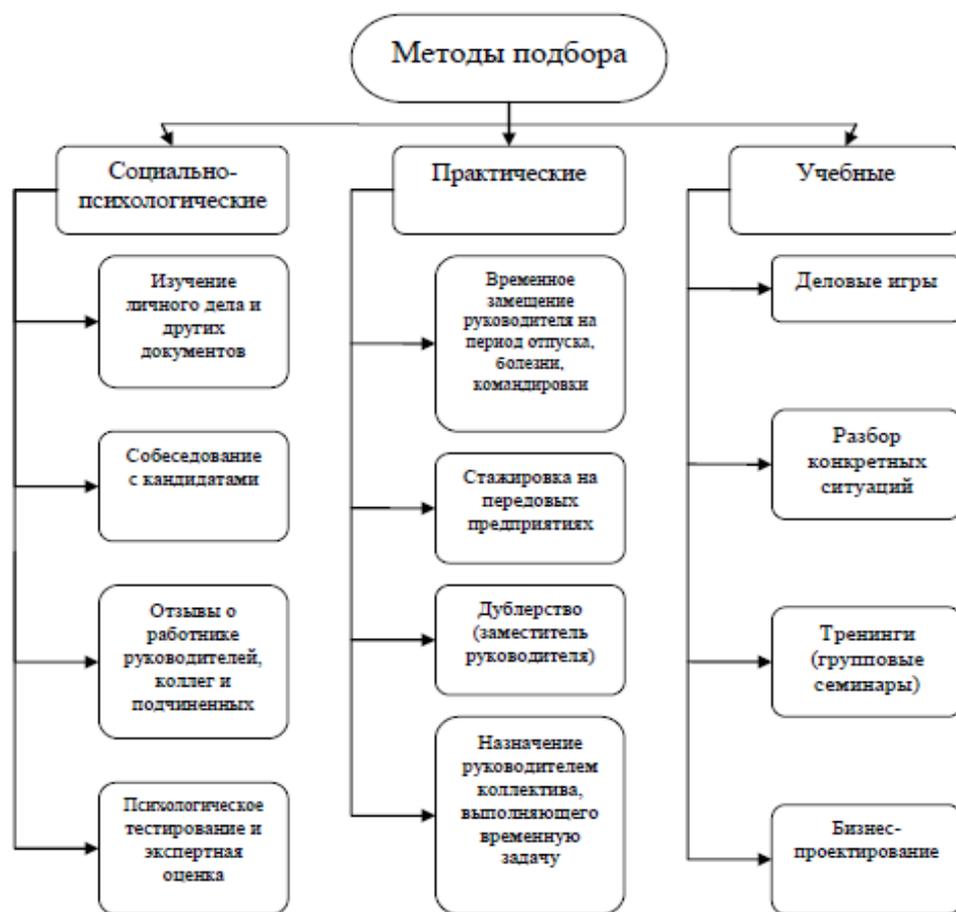


Рисунок 3 – Классификация методов подбора кандидатов в резерв руководящих кадров

Наибольшее распространение получили методы: изучение личных документов работника («биографический»); получение произвольных устных и письменных характеристик («интервью»); обобщение независимых экспертных мнений («экспертиза»); психологическое тестирование и тестирование самооценки работника [33, С. 211].

В последнее время широко применяются методы обобщения независимых экспертных мнений («экспертиза»). В качестве экспертов привлекаются работники предприятия, хорошо знающие изучаемого работника по совместной работе и обладающие независимым суждением. Осуществляется их опрос по специально разработанной анкете, и полученная информация после соответствующей обработки используется как дополнительный источник для принятия решения по индивидуальной работе,

профессиональному продвижению работника и т. д.

Для получения объективной информации о возможностях и способностях работника часто используются методы психологического тестирования, в процессе которых изучаются его личностно-деловые характеристики. Применения таких методов требует особой предварительной подготовки работников, осуществляющих тестирование, и работников, проходящих его. Указанная работа проводится специалистами-психологами или социологами.

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности, являются:

- мотивация труда — интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, формирование и стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успехи достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;

- профессионализм и компетентность — образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;

- личностные качества и потенциальные возможности — высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно – психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т. д. [34, С. 81]

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:

- оценка кандидатов;
- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор более

соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

Этап 3. Подготовка кандидатов.

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников — важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Подготовка резерва – это живая организаторская работа, суть которой состоит в серьезном изучении людей, их воспитании, способствовании профессиональному росту; в своевременном выдвижении на такую работу, где они наилучшим образом могут проявить себя.

При подготовке решения о включении кандидата в состав кадрового резерва учитываются мнение коллегий, советов, аттестационных комиссий, отзывы руководителей и сослуживцев о профессиональной компетенции кандидата и личных качествах, дипломы, свидетельства об окончании курсов переподготовки повышения квалификации и другие документы и материалы.

Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие мероприятия [35, С. 137]:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности. Подготовка может осуществляться по трем направлениям:

1. Общая теоретическая подготовка: предусматривает групповые формы обучения и направлена на пополнение и обновление знаний по отдельным вопросам науки и практики управления, обучение специальным навыкам, необходимым для повышения эффективности управления, повышение квалификации, связанное с прежней (базовой) профессиональной подготовкой резервиста.

Осуществляется в форме лекционных и семинарских занятий,

тренингов, мастер-классов и т. п. как силами собственных обучающих центров организации, так и с привлечением сил внешних организаций.

Форма контроля – сдача экзаменов (зачетов);

2. Специальная подготовка: предусматривает обучение в группах, составленных из специалистов по определенным направлениям, и предназначена для совершенствования теоретических знаний и практических навыков, связанных с решением конкретных производственных задач.

Осуществляется в форме тренингов, деловых и ролевых игр по специальным проблемам, выполнения учебных заданий по поиску решений, связанных с вопросами производственной деятельности, стажировок.

Форма контроля – разработка и последующая защита рекомендаций по улучшению производственной деятельности организации.

3. Индивидуальная подготовка: предусматривает самосовершенствование конкретного резервиста и предназначена для его подготовки под требования целевой должности с учетом его индивидуальных особенностей, сильных и слабых сторон.

Осуществляется в различных формах, в том числе в форме [36, С. 111]:

– самостоятельного (либо под руководством наставников) освоения резервистом новых знаний, навыков и умений, необходимых для качественного исполнения обязанностей на целевой должности, изучения нормативных документов, которыми должен руководствоваться сотрудник, замещающий целевую должность, и практики их применения;

— развития на рабочем месте – получение нового опыта без отрыва от основной производственной деятельности;

— развивающих поручений – решение рабочих задач, направленных на развитие управленческих компетенций резервиста;

— участия в развивающих проектах – формирование целевых проектных групп из числа резервистов и других сотрудников для решения конкретной производственной задачи, и развития управленческого потенциала резервистов;

— временных замещений – получение нового управленческого опыта при

— временном исполнении резервистом обязанностей целевой должности;

— обучение на опыте других (работа с наставником) – получение необходимого опыта от руководителя или более опытного коллеги по совместной работе.

Форма контроля – отчеты о характере и результатах осуществленных мероприятий.

В число методов обучения, которые рекомендуется использовать, входят:

— при обучении вне рабочего места:

— лекции;

— деловые игры, разбор конкретных ситуаций;

— участие в конференциях, семинарах;

— работа в группах по обмену опытом;

— при обучении на рабочем месте:

— метод усложняющихся заданий;

— смена рабочего места;

— направленное приобретение опыта;

— производственный инструктаж;

— метод делегирования ответственности и др.

В целях обеспечения максимальной эффективности мероприятий по повышению квалификации и профессиональной переподготовки резервистов, при наличии такой возможности, рекомендуется закрепить за каждым резервистом наставника из числа более опытных коллег или вышестоящих руководителей. Для успешного функционирования института наставничества целесообразно создать систему мотивации наставников на выполнение ими своих функций, в частности, она может включать:

— регулярную (ежемесячную/ежеквартальную) надбавку к окладу за наставничество;

— меры поощрения наставников, чьи резервисты (по итоговым или промежуточным оценкам) продемонстрировали лучшие результаты выполнения плана профессионального развития [37, С.48].

Полезно провести обучение наставников навыкам передачи опыта и оказания резервистам помощи в развитии.

Отдел управления персоналом играет важную организующую и координирующую роль в подготовке кадрового резерва. Однако повышение профессиональной подготовки кадров и подготовка резерва – является важнейшим направлением деятельности прежде всего руководителей всех уровней управления.

Кадровый резерв в компании должен максимально соответствовать ее потребностям в замещении позиций менеджеров разного уровня. Основным организационным документом, регламентирующим работу с претендентами на эти должности, является Положение о кадровом резерве.

Внедрение системы подготовки менеджеров за счет кадрового резерва возможно лишь при условии, что в компании действует процедура деловой оценки и проводится обучение сотрудников. Следовательно, Положение о кадровом резерве неразрывно связано с Положением о деловой оценке, Положением об обучении и другими базовыми документами, нормирующими деятельность по управлению персоналом в компании.

Положение о кадровом резерве готовит HR-служба. К разработке можно привлечь и руководителей ключевых структурных подразделений, например, производственного отдела, департамента продаж, финансового управления (для контроля бюджета, выделяемого на обучение резервистов) и т. д. Концепцию Положения необходимо обсудить с руководством компании.

Содержание документа полностью зависит от специфики конкретной организации и ее кадровой политики. В любом случае в нем должна быть четко описана технология работы с кадровым резервом и даны ответы на следующие

вопросы:

1. Как проводится оценка кандидатов?
2. Какова процедура зачисления в резерв?
3. Как и в какие сроки осуществляется подготовка резервистов?
4. Кто несет ответственность за работу с резервом?

Для примера предлагается следующая структура документа:

Документ может содержать и другие самостоятельные разделы. Например, в одном из них может описываться процесс бюджетирования расходов по формированию и обучению кадрового резерва. В приложении желательно представить формы документов: индивидуальный план работы сотрудника, лист оценки, форма отчета по итогам стажировки и т. д.

Положение о кадровом резерве подписывает директор службы персонала и утверждает первый руководитель компании. Документ может содержать визы согласования начальников структурных подразделений, принимавших участие в обсуждении Положения на стадии его разработки.

Создание такого документа – необходимый этап при выстраивании в компании системы кадрового резерва. Для достижения успеха в этой деятельности важны также следующие ключевые условия:

- поддержка работы с кадровым резервом со стороны высшего руководства компании;
- мотивация резервистов на обучение и достижение высоких результатов;
- учет особенностей корпоративной культуры и сложившейся практики управления при выборе форм и методов обучения кандидатов на менеджерские позиции (табл. 6). Эффективность работы с кадровым резервом является, с одной стороны, показателем компетентности управленческой вертикали, а, с другой – залогом эффективности функционирования организации в целом [38, С. 57].

Осознание реальной возможности продвижения по служебной лестнице внутри организации стимулирует заинтересованность работников в

повышении личной компетентности, повышает уровень лояльности персонала к организации и тем самым связывает представление людей о перспективах своей будущей карьеры с той организацией, в которой они работают.

Таблица 6 – Структура документа «Положение о кадровом резерве организации»

Раздел	Содержание
Общие положения	<p>Цели формирования кадрового резерва, например: повышение качества подготовки руководящего состава; оперативное замещение ключевых должностей за счет внутренних ресурсов компании; сохранение принципа преемственности в управлении предприятием.</p> <p>Принципы работы с кадровым резервом, такие как: – подбор кандидатов по деловым и личностным качествам; – гласность в организации работы с резервом.</p>
Порядок подбора кандидатов в кадровый резерв	<p>процедура формирования резерва; порядок учета результатов оценки и аттестации; критерии зачисления претендентов в резерв.</p> <p>При отборе рекомендуется учитывать не только общие, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, цеха и т. д., а также требования к личностным качествам</p>

Продолжение таблицы 6

Организация работы с резервом	Порядок подготовки резервистов (виды программ и сроки обучения, бюджет, оценка результатов обучения). Например, могут быть утверждены три вида программ: общая теоретическая подготовка, специальная программа, индивидуальная программа (практика, стажировка). Как правило, срок обучения составляет 1 год, по истечении которого проводятся мероприятия по оценке резервистов по таким показателям, как выполнение годового индивидуального плана, выполнение плана стажировки, рабочие показатели и т. д.
Ответственность при работе с кадровым резервом*	Работа по формированию и подготовке кадрового резерва осуществляется при взаимодействии менеджера кадровой службы, психолога, специалиста по обучению персонала, руководителей подразделений. Каждый из них отвечает за определенный этап работы в рамках своей компетенции. Общий контроль и ответственность за соблюдение предусмотренных Положением процедур несет директор по персоналу
* В положении такой раздел может и отсутствовать. Тогда степень ответственности всех участников процедур адаптации нужно указать применительно к каждому этапу технологии.	

Эффективность работы с кадровым резервом целесообразно оценивать по соотношениям следующих показателей (таблица 7):

Таблица 7–Показатели эффективности работы с кадровым резервом

Направление оценки эффективности	Алгоритм расчета
Эффективность подготовки руководителей внутри организации	число ключевых должностей за период, занятых резервистами
	число освободившихся должностей за период
Текучесть резерва	число резервистов, покинувших организацию в течение периода
Средний срок пребывания в резерве	среднее число резервистов за период
	число лет пребывания в резерве до занятия должности
Готовность резерва	число резервистов, занявших должность
	число ключевых должностей, имеющих преемников
	общее число ключевых должностей

Таким образом, формирование и использование кадрового резерва в организации должно максимально удовлетворять потребности предприятия в замещении должностных позиций специалистов различного уровня и профиля. Эта работа заключается в выборе с помощью специально разработанных форм и методов отбора кандидатов.

1.3 Пути совершенствования модели управления кадровым резервом организации

В современном мире знания быстро теряют свою ценность, поэтому важно постоянно учиться новому. Следовательно, необходимо создать структуру подготовки кадров, программу подготовки и переподготовки кадров.

Задачей кадровой службы любой организации является осуществление такой кадровой политики, чтобы она максимально способствовала повышению эффективности деятельности организации. Исходя из этого, работа с кадровым резервом должна быть комплексной. Каждый руководитель подразделения в организации в начале года должен определять потребность в кадрах и рекомендовать людей на замещение вакансий, главным образом, по управленческим позициям. Программа обучения кадрового резерва также должна составляться вместе с руководителями подразделений [39, С. 2].

Низкие возможности повышения квалификации работающих на предприятии вызваны отсутствием структуры подготовки кадров (бюро или отдела).

Общеизвестно, что полученные в институтах и колледжах знания полностью стареют в течение десяти лет, если их периодически (раз в 3 – 4 года) не обновлять. Поэтому необходимо создать структуру подготовки кадров и программу подготовки кадров, которая включала бы в себя как переподготовку ИТР на специализированных курсах и семинарах, так и создания курсов обучения и повышения квалификации на предприятии.

Система формирования кадрового резерва является отличным мотивирующим фактором для сотрудников компании.

Наличие системы резерва – важное конкурентное преимущество компании. Опыт показывает, что сотрудники таких компаний редко принимают предложения о смене места работы.

Положительный эффект от работы с кадровым резервом может быть достигнут только в том случае, если создание резерва является составной частью целостной системы работы с персоналом компании. Тем не менее, есть определенный комплекс стандартных мероприятий и процедур, которые проводятся в любой компании, заинтересованной в наличии резервных сотрудников [40].

Для проведения планомерной систематической работы с резервом кадров необходимо по возможности создавать постоянно действующую комиссию по работе с резервом. Она должна способствовать качественной подготовке и действенной расстановке кадров, максимальному устранению субъективизма в оценке деловых и личностных качеств специалистов, зачисляемых в резерв. Состав комиссии определяется и утверждается руководителем организации. Комиссия по работе с резервом регулярно проводит свои заседания, но не реже чем два раза в год. На ее заседаниях рассматриваются следующие вопросы:

- обеспечение качественного подбора, расстановки и подготовки кадров;
- формирование резерва кадров для выдвижения;
- анализ расстановки руководящих кадров и специалистов;
- подведение итогов работы с резервом кадров и для выдвижения на руководящие должности;
- работа с руководителями структурных подразделений.

Работа по формированию кадрового резерва не может вестись урывками

Процесс должен быть прописан поэтапно и включать в себя восемь этапов:

- процесс планирования кадрового резерва;

- определение требований к руководителям;
- подбор кандидатов в резерв;
- подготовка планов развития резерва;
- реализация этого плана;
- подведение итогов обучения и стажировок, отработка навыков;
- назначение на должность;
- оценка эффективности подготовленного резерва руководителей.

Рекомендуется составить Перечень должностей, подлежащих резервированию, и в котором определяется конкретное количество «резервистов» для каждой должности. Оба эти локальных нормативных акта готовятся службой управления персоналом и утверждаются руководителем организации.

Следует разработать и утвердить формы отчетности, установить периодичность сдачи отчетов, а также определить круг лиц, ответственных за их составление и обобщение. В этом же блоке работ разрабатывается форма списка кадрового резерва, План профессиональной подготовки и развития резервистов, Отчет о продвижении по служебной лестнице сотрудников, состоящих в резерве.

Также рекомендуется сформировать общую систему корпоративного обучения и развития сотрудников, которая включает в себя ряд мероприятий, направленных на развитие профессиональных деловых и личностных качеств сотрудников. Поддержание высокого интеллектуального уровня работающих невозможно без информационного обеспечения [41].

Создание целенаправленной информационной службы повышает профессиональную подготовку работающих, их мотивацию к творческому использованию опыта и новых разработок, что в результате способствует повышению интеллектуального потенциала предприятия.

Система развития сотрудников должна включать в себя не только различные образовательные программы, но и мероприятия, направленные на:

- развитие у «резервистов» необходимых качеств для работы на

резервируемой должности;

- укрепление положительного имиджа «резервистов»;
- придание «резервистам» определенного статуса, повышающего их престижность в компании [42].

Нельзя не учитывать и такой немаловажный фактор как моральное стимулирование сотрудников, находящихся в резерве. Можно внедрить систему стимулирования успешно обучающихся по программе подготовки кадрового резерва, например, по результатам успешной сдачи экзаменов, зачетов, прохождения тестирования.

С целью совершенствования расстановки руководящих кадров целесообразно выполнять специальные процедуры и мероприятия, способствующие более точному определению уровня знаний, умений и навыков кандидатов на должность. Например, одновременно с представлением кандидатами рефератов и проектов можно вводить сдачу экзаменов на должность, цель которых – определить уровень необходимых общих и специальных знаний претендентов [43].

Непосредственно перед тем, как кандидат займет новую должность, рекомендуется организовать для него специальную должностную подготовку, которая включает обучение в системе повышения квалификации в группе резерва на соответствующую должность, должностную стажировку в передовых организациях отрасли и психолого-педагогическую подготовку к вступлению в должность. Исследования эффективности должностной подготовки показывают, что руководители ранга директора предприятий или его заместителя, не прошедшие должностной подготовки, осваивают свой участок работы за 2,5–3 года, а прошедшие такую подготовку – в течение одного года. Психолого-педагогическая подготовка предполагает проведение мероприятий (бесед, лекций, деловых игр и т. д.), преследующих цель максимально подготовить работника в психологическом отношении к выполнению функций в новом для него качестве и сократить адаптационный период вхождения в должность.

Выводы по первой главе

Формирование кадрового резерва является составной частью развития персонала и планирования карьеры. Работа с кадровым резервом тесно взаимосвязана с другими технологиями управления персоналом.

Кадровый резерв - выделение потенциально успешных работников, занесение сведений в банк данных и дальнейшую их подготовку к занятию конкретной должности.

Используя разные виды кадрового резерва, организация имеет возможность более точно планировать подготовку резервистов в зависимости от временного фактора, а также направленности будущей деятельности каждого работника, связанной с вступлением на руководящую должность или с его карьерой.

Наличие кадрового резерва обеспечивает преемственность и устойчивость управления предприятием и его подразделениями, позволяет заранее на плановой основе по научно-практической обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Эффективность работы с кадровым резервом является, с одной стороны, показателем компетентности управленческой вертикали, а, с другой – залогом эффективности функционирования организации в целом.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ И ОЦЕНКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Характеристика базы исследования и анализ модели управления кадровым резервом на примере ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж»

Полное наименование образовательной организации: Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Южно-Уральский государственный колледж».

Сокращенное название: ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж». Аббревиатура: ГБПОУ «ЮУГК». Место нахождения образовательной организации: 454048, Челябинская обл., г. Челябинск, ул. Курчатова, 7.

Адрес электронной почты, адрес официального сайта в сети «Интернет»:
pk@ecol.edu.ru

Официальный сайт: <https://uugk.ru/>

Главная цель и направление деятельности ГБПОУ «Южно – Уральский государственный колледж» – повышение качества знаний и уровня профессиональных компетенций выпускников колледжа за счет разработки, создания и внедрения инновационных образовательных технологий, основанных на E-Learning, электронных учебно-методических комплексах, компетентностном подходе.

Данные формы обучения позволили реально повысить качество профессиональной подготовки, прежде всего практического обучения, и сделали выпускников колледжа востребованными на рынке труда.

На протяжении ряда лет ГБПОУ «Южно-Уральский государственный колледж» (бывший Челябинский колледж информационно-промышленных технологий и художественных промыслов, бывший Челябинский экономический колледж) занимается разработкой и внедрением в учебном процессе интенсивных информационных образовательных технологий, основанных на широком использовании компьютерной и коммуникационной техники, электронных обучающих программ, проектной культуры. Это позволяет колледжу активно

решать проблемы доступности, эффективности и качества профессиональной подготовки современных специалистов для отраслей предприятий России. Педагоги колледжа имеют опыт практической работы по соответствующей специальности и глубокую теоретическую подготовку, необходимую для успешной реализации профессиональных образовательных программ. Среди них — кандидаты наук, заслуженные работники образования РФ, преподаватели высшей категории.

Управление Колледжем осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом учебного заведения. Общее руководство Колледжа осуществляет выборный представительный орган – Совет колледжа, в состав которого входят представители всех категорий работников, студенты. Председателем Совета по должности является директор колледжа. Решение Совета колледжа проводится в жизнь приказом директора. Срок полномочия Совета колледжа составляет 5 лет.

В целях совершенствования качества обучения и воспитания студентов, повышения педагогического мастерства преподавателей в Колледже создан и действует учебно-методический Совет, объединяющий педагогических работников. Председателем Совета является заместитель директора по учебной работе. Совет организует работу по методическому обеспечению учебного процесса, планирует и направляет разработку и издание учебно-методических пособий в бумажном и электронном вариантах, занимается внедрением новейших информационных образовательных технологий.

Воспитательная работа с участием молодежи осуществляется педагогическим коллективом в ходе всего образовательного процесса, а также через студенческое самоуправление, организованное в колледже и в общежитии. Высшим органом студенческого самоуправления является Совет самоуправления колледжа, который координирует работу Советов учебных групп и общежития.

Непосредственное управление деятельностью колледжа осуществляет директор. Директор назначается Учредителем.

Научно-исследовательская деятельность в ГБПОУ «Южно-Уральском

государственном колледж»:

— E-Learning — новое качество знаний и профессиональных компетенций.

— E-Learning как система электронного обучения в помощь педагогу и студенту.

— E-Learning — новое качество знаний, умений, навыков.

— E-Learning — модернизация образовательного процесса на основе информационной образовательной среды колледжа.

— Информационная образовательная среда колледжа.

Коллектив колледжа разработал и внедрил в практику обучения инновационный проект «E-Learning – электронная система обучения в помощь педагогу и студенту», позволяющий широко использовать информационные образовательные технологии в учебном процессе. Внедрение в колледже электронной системы обучения в помощь педагогу и студенту позволило полностью перейти к индивидуально-массовым формам обучения, а мощная электронная библиотека создала возможность преподавателям большую часть рутинной работы переложить на технику, студентам самостоятельно овладевать и обновлять знания. Выросла эффективность труда педагогов и студентов, повысилась доступность образования.

Созданы необходимые ресурсы системы электронного обучения:

— Локальная сеть на одновременную работу 768 компьютеров.
(Высокоскоростная глобальная сеть (пакет 20 000 Мб в месяц);

— образовательный портал;

— Web-страница преподавателя;

— программные оболочки Moodle;

— учебно-методический комплекс на основе кейс-технологий (на бумажных носителях);

— учебно-методический электронный комплекс по специальности;

— более 50 электронных учебников по дисциплинам;

— система организации самостоятельной работы студентов в

электронной библиотеке;

- междисциплинарный учебно-методический электронный комплекс по компетенциям;
- электронные учебники по компетенциям;
- практическое обучение в корпоративных учебно-производственных центрах;
- система сертификации;
- мониторинг (система оценки знаний, умений, навыков).

В рамках работы областной инновационной площадки по теме «Создание, внедрение и управление развитием инновационных образовательных технологий, реализуемых на основе корпоративных учебно-производственных центров и индивидуально-массовых форм обучения в образовательных учреждениях» преподавателями предметно - цикловой комиссии «Экономических и учетных дисциплин» и «Коммерция» были разработаны междисциплинарные электронные учебно- методические комплексы по компетенциям специальности «Экономика и бухгалтерский учёт (по отраслям), Коммерция (по отраслям)».

В колледже создана система повышения профессиональной квалификации педагогов, постоянно совершенствуются условия для профессиональной самореализации всех педагогов. Каждому педагогу предоставлена возможность повысить свою квалификацию через различные формы обучения: очные и дистанционные курсы повышения квалификации в ГБОУ ДПО «ЧИППКРО», ФГБОУ ВПО «ЮУрГГПУ», ГОУДПО «ЧИРПО», семинары, вебинары, городские методические объединения, внутрифирменное повышение квалификации, обеспечение методической, периодической литературой и др.

Одним из актуальных направлений работы по внутрифирменному повышению квалификации является работа по самообразованию педагогов.

С целью повышения качества самообразования организована работа по созданию портфолио педагогов как формы оценки его профессионализма и результативности работы. В СПО разработаны методические рекомендации для педагогов по оформлению портфолио, организована работа по обмену опытом

через показ открытых форм работы со студентами.

В городской и районной образовательной системе педагоги повышают свою профессиональную компетенцию, участвуя в методических объединениях, научно-практических конференциях и семинарах, готовят статьи для различных сборников по обобщению опыта работы. Большое внимание уделяется обобщению и распространению передового педагогического опыта работников среднего образования, что отражается в публикациях педагогов.

Также о высоком уровне профессионализма педагогов колледжа свидетельствуют результаты участия в конкурсах районного, городского, областного и федерального уровней.

Средний педагогический стаж преподавателей колледжа составляет 23 года, большинство преподавателей общепрофессиональных дисциплин и профессиональных модулей имеют опыт практической работы, что позволяет максимально приблизить учебный процесс к требованиям производства и осуществлять подготовку специалистов на высоком профессиональном уровне.

В соответствии с Уставом ГБПОУ «ЮУГК» для обеспечения коллегиальности в решении вопросов учебно-методической и воспитательной работы создан и функционирует педагогический совет, объединяющий педагогов и сотрудников колледжа, непосредственно участвующих в обучении и воспитании студентов.

Персональный состав педагогического совета ежегодно утверждается директором колледжа. Деятельность педагогического совета регламентируется Положением о педагогическом совете, утвержденным директором колледжа. Функционирование колледжа обеспечивается:

- непосредственным участием и содействием всех структурных подразделений ГБПОУ «ЮУГК» в организации образовательного процесса;
- исполнением приказов, указаний и распоряжений, положений, инструкций, нормативных актов Министерства образования, приказов и распоряжений директора, решений Совета колледжа, педагогического и методического советов, локальных актов ГБПОУ «ЮУГК».

Оперативное руководство осуществляется руководителями структурных подразделений, назначенными приказом директора согласно штатному расписанию.

Их деятельность регламентируется соответствующими Положениями и должностными инструкциями, утвержденными директором колледжа. За непосредственную организацию образовательного процесса, успеваемость студентов, выполнение учебных планов и программ, качество преподавания учебных дисциплин отвечают заведующие отделениями.

В целях совершенствования образовательного процесса, повышения качества обучения и воспитания студентов, методической работы, мастерства преподавателей в колледже созданы и функционируют следующие объединения:

- методический совет;
- педагогический совет;
- предметно - цикловые комиссии и др.

ГБПОУ «ЮУГК» действует на основании Устава и имеет необходимые локальные документы, регламентирующие действия всех участников образовательного процесса.

Ежегодно, для оценки показателей деятельности колледжа, составляется отчет «Мониторинг СПО-1», который помогает проводить анализ деятельности образовательного учреждения по разным направлениям. В формировании данных для отчета принимают участие все руководители структурных подразделений колледжа. Сравнивая результаты отчета, можно проследить динамику изменения показателей и произвести корректировку и планирование деятельности образовательного учреждения.

Данные предоставляются в статистический отдел Министерства образования и молодежной политики Челябинской области.

Кадровый состав колледжа состоит из административно-управленческого персонала (руководящие работники), педагогических работников (преподаватели, мастера производственного обучения, социальный работник, педагог-организатор, руководитель физического воспитания, методисты, учебно-

вспомогательный персонал и прочие) и обслуживающего персонала.

Развитие профессионального потенциала педагога – это сложный и разносторонний процесс.

Поэтому сегодня, как никогда, от организаторов образовательного процесса требуется серьезный подход к созданию специально организованных психолого-педагогических условий, направленных на актуализацию возможностей каждого преподавателя.

Одним из таких условий, на наш взгляд, является многоуровневая система повышения квалификации педагогических кадров, которая разработана и успешно функционирует в ГБПОУ «ЮУГК». На сегодня она становится ключевым инструментом, с помощью которого педагогические работники имеют возможность развивать свой профессиональный потенциал вместе с развитием науки и техники, совершенствованием технологий.

Таблица 8 – Сведения о педагогическом составе ГБПОУ «ЮУГК»

Показатель	на 31.12.2023		на 31.12.2024		на 31.12.2025	
	количество человек	удельный вес в %	количество человек	удельный вес в %	количество человек	удельный вес в %
Всего работников	467	100	438	100	425	100
из них, педагогических работников, в т.ч.:	248	53,10	234	53,42	222	52,24
преподаватели	215	46,04	207	47,26	202	47,53
Образование педагогических работников:						
Высшее	233	93,95	224	95,73	208	93,69
Среднее	15	6,05	10	4,27	8	3,60
Квалификационная категория педагогических работников:						
высшая	75	30,24	69	29,49	76	34,23

Продолжение таблицы 8

Первая	47	18,95	47	20,09	43	19,37
аттестованы	12	4,84	20	8,55	8	3,60
на соответствие занимаемой должности						
без категории	114	45,97	110	47,01	83	37,39
Молодые специалисты	28	11,29	72	30,77	71	31,98

Общая численность работников в организации за последние 3 года (2023–2025 гг.) имеет четкую тенденцию к сокращению.

Таким образом, в учреждении ГБПОУ «ЮУГК» выявлена низкая текучесть кадров, согласно штатному расписанию, учреждение почти полностью укомплектовано.

В 2025 году количество сотрудников сократилось по сравнению с 2024 годом на 9% (42 человека) в связи с такими основаниями такие как: по собственному желанию и сокращение штата.

Также можно сделать вывод о достаточно высоком уровне квалификации педагогического состава, но имеется потенциал для увеличения количества педагогических работников, аттестованных на первую квалификационную категорию.

Проблемой является отсутствие мотивации педагогических работников в повышении категории, так как процедура аттестации требует больших затрат при подготовке и представлении материалов. Сама технология оценивания компетентности педагога не совершенна и носит, как правило, формальный характер. Отсутствует материальная заинтересованность, так как разница надбавок за категорию очень незначительная.

По приведенным данным и анализу кадрового состава колледжа можно сделать вывод: кадровое обеспечение педагогических работников соответствует целям и задачам организации образовательного процесса в колледже, направленных на создание условий для успешной подготовки будущих рабочих и специалистов.

Исследования, проведенные нами в колледже, показали, что есть ряд проблем, которые необходимо решить в ближайшее время.

К ним относятся:

- создание условий для повышения профессионально мастерства педагогических работников колледжа;
- повышение уровня образования преподавателей и мастеров производственного обучения;
- создание условий для привлечения молодых специалистов;
- разработка и реализация программ повышения квалификации (стажировок) для педагогических работников;
- усилить мотивацию педагогов к участию в проектной деятельности;
- повысить динамику аттестации на первую категорию

Решение выявленных проблем обеспечит стабильную работу образовательного учреждения и позволит повысить рейтинг колледжа на рынке образовательных услуг.

Далее, перед нами стоит задача – разработать программу развития кадрового резерва ГБПОУ «ЮУГК».

Рассмотрим процесс найма персонала в рамках кадровой политики в отношении найма и отбора. Исследуем процедуру комплектования штата на примере муниципального бюджетного учреждения.

При приеме на работу сотрудника с дополнительным образованием необходимо выполнить следующие действия:

- собеседование с директора колледжа;
- проведение инструктажа по охране труда и пожарной безопасности.

Кандидат, желающий трудоустроиться, приходит в учреждение и вместо резюме подает анкету соискателя, в которой содержится вся необходимая предприятию информация. Тем не менее, возможно, что в анкете указаны не все существенные факты о кандидате. Поэтому она заменяет резюме. В ходе этого процесса происходит ознакомление с должностными инструкциями, трудовым распорядком и другими кадровыми документами. Если трудоустройство

происходит, то обе стороны соглашаются на условия, закрепленные в трудовом договоре.

После ознакомления и подписания трудового договора, который остается одинаковым для всех сотрудников, лишь с некоторыми отличиями в пункте о вознаграждении, обсуждается и согласовывается график работы. После этого сотрудник может приступить к выполнению своих обязанностей. Далее кадровая служба занимается оформлением всех остальных необходимых документов. Приказ о приеме на работу оформляется в двух экземплярах, один из которых хранится в отделе кадров, а второй выдается непосредственно работнику.

В соответствии с Федеральным законом «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части формирования сведений о работе в электронном виде» (в ред. Федерального закона от 24.02.2021 № 30-ФЗ) изготавливается трудовая книжка или пишется заявление на ведение электронной трудовой книжки (если она ведется в бумажном виде). В этом документе фиксируется «прием на работу на определенную должность, после чего на каждого сотрудника формируется личное дело и карточка. Кроме того, мы видим, что обучение и развитие персонала является неотъемлемой частью программы любого учреждения, о чем свидетельствует растущее из года в год число сотрудников, проходящих обучение и повышающих квалификацию» [30]. При аттестации оцениваются теоретические знания и практические навыки, необходимые для выполнения профессиональных обязанностей по соответствующим специальностям и должностям, на основе результатов квалификационного экзамена.

Квалификационный экзамен включает в себя экспертную оценку отчета о профессиональной деятельности специалиста, тестовый контроль знаний и собеседование.

Решение о присвоении или об отказе в присвоении специалисту квалификационной категории принимается Экспертной группой не позднее семидесяти календарных дней со дня регистрации документов.

В целях выяснения удовлетворенности своим рабочим местом у работников была разработана и распространена анкета среди сотрудников ГБПОУ «ЮУГК»

в марте 2025 года. Анкету (Приложение) заполнили 400 сотрудников (таблица 9).

Таблица 9 – Факторы, являющиеся наиболее важными для сотрудников ГБПОУ «ЮУГК»

Утверждения	Да	Скорее да, чем нет	Нет	Скорее нет, чем да	Затрудняюсь ответить
Ваша работа интересная	193	170	10	12	15
Вы в ближайшее время намерены сменить место работы	8	5	300	58	10
Перспективы профессионального и служебного роста имеются на вашей работе	18	20	298	24	40
Довольны взаимоотношениями с непосредственным руководителем	100	280	10	5	5
Удовлетворены условиями труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)	210	130	25	20	15
Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне	340	50	0	0	10
Удовлетворены взаимоотношениями, сложившиеся в коллективе	137	236	12	10	5
Эффективно организована работа в целом	90	140	40	60	70
Возможность для проявления самостоятельности и инициативы в работе	100	150	50	80	20
Режим работы (сменность)	100	220	20	30	30

Полученные данные свидетельствуют о том, что персонал «предрасположен к долгосрочному трудоустройству, но пока нет взаимодействия между работодателями и работниками. Многие работники не в восторге от своих карьерных перспектив, тем не менее они остаются в этой организации благодаря социальному пакету, такому как оплачиваемые больничные и отпуска, уплата налогов и другие гарантии, предусмотренные Трудовым кодексом. Выяснилось, что большинство сотрудников хотели бы продолжать работать в этом

учреждении, но не совсем одобряют то, как осуществляется управление кадровым ростом и резервом.

Результаты исследования должны быть использованы в качестве платформы для разработки успешной кадровой системы в ГБПОУ «ЮУГК». Необходимо дать администрации глубокие интерпретации и замечания, используя передовые подходы психологии и педагогики, чтобы направить их внимание на оптимизацию производительности труда.

В ГБПОУ «ЮУГК» создан кадровый резерв для выявления, обучения и планирования карьерного роста талантливых и способных сотрудников. Приведенный ниже рисунок 4 иллюстрирует этот процесс.



Рисунок 4 – Формирование кадрового резерва в ГБПОУ «ЮУГК»

Рассмотрим подробнее компетенции, которые требуются от сотрудников кадрового резерва, представленные в таблице 9.

ГБПОУ «ЮУГК» пытается проводить ту же политику создания кадрового резерва, что и частные компании. Однако до сих пор существуют определенные

трудности. Во-первых, необходимо определить необходимость, численность и состав кадрового резерва.

Таблица 9 – Требования к кандидатам в зависимости от уровня формирования кадрового резерва ГБПОУ «ЮУГК»

Управленческий кадровый резерв	Линейный кадровый резерв
Оригинальность и гибкость мышления	Многофункциональность
Коммуникативные качества	Знание участка своей работы
Интуиция	Умение быстро принимать решение
Специальная управленческая подготовка	Умение взаимодействовать и общаться с Людьми
Опыт работы более 10 лет	Опыт работы более 5 лет

Затем в ГБПОУ «ЮУГК» устанавливаются роли, за которые отвечает кадровый резерв. После этого для каждого резерва отбирается определенное количество кандидатов. Например, для управленческого резерва отбирается 50 человек, а в итоге отбирается только 12.

Для линейного резерва (специалистов) это число увеличивается до 100 человек. Решение об этом принимают сотрудники отдела кадров и организационных преобразований, хотя существует вероятность того, что они не смогут точно оценить количество рабочей силы в каждом отделе или общее число необходимых сотрудников, поскольку не имеют полного доступа к деталям.

Распределение персонала по резервам происходит следующим образом: резерв руководящего состава, заместителей руководителей подразделений и линейный резерв (в него входят начальник отдела, главный специалист и эксперт).

Формирование списка сотрудников для кадрового резерва является необходимым этапом для формирования списка квалифицированных претендентов в ГБПОУ «ЮУГК». Кроме того, разработка моделей компетенций для должностей также необходима для обеспечения правильного проведения процесса отбора и составления планов обучения.

Кадровый резерв в ГБПОУ «ЮУГК» создан для обеспечения непрерывной

работы в случае критических выбытий сотрудников, помогая избежать прерывания оказания услуг в процессе адаптации любого нового сотрудника. Это связано с тем, что такие выбытия могут затруднить деятельность ГБПОУ «ЮУГК» в любом направлении.

Структура данного кадрового резерва разделена на три уровня по признаку управления и включает в себя: на первом уровне — директора, заместителя директора и руководителя кадровой службы; на втором уровне — руководителей, ведущих специалистов и специалистов отделов; на третьем уровне — технический персонал.

В 2023–2025 годах нами был проведен анализ оперативного кадрового резерва в ГБПОУ «ЮУГК» (таблица 10).

Таблица 10 – Анализ оперативного кадрового резерва в ГБПОУ «ЮУГК» в 2023–2025 гг.

Категория персонала	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Темп роста, ±, чел.	Темп роста, %
Руководители	5	5	7	1	122,22
Специалисты	34	35	36	1	103,17
Технический персонал	10	10	9	0	94,87
Всего	49	50	52	2	103,61

Кадровый резерв ГБПОУ «ЮУГК» за рассматриваемый период с небольшими колебаниями состоял из специалистов отделов, составляющих около 60%. Кроме того, на долю технических специалистов за это время приходилось 10–12% всего кадрового резерва. Такая расстановка сил была вызвана особой необходимостью в деятельности компании.

В таблице 11 приведены показатели, по которым формировался данный резерв и которые были утверждены руководителем кадровой службы.

Таблица 11 – Анализ показателей, которые учитываются при формировании и управлении кадровым резервом в ГБПОУ «ЮУГК» за 2023–2025 гг.

Показатель	Характеристика	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Темп роста, ±	Темп роста, %
Производительность труда, тыс. руб./чел.	Это дает возможность оценить квалификацию специалиста. Данная метрика используется при формировании базы данных персонала, в которую входят сотрудники второго и третьего уровней.	9615,7 3	10309,2 1	11719, 22	1410,0 1	113,68
Уровень качества выполнения обязанностей, %	С помощью этого метода можно оценить способности и энтузиазм специалиста к работе. Этот показатель учитывается при формировании кадрового резерва.	34	47	64	17,00	136,17
Уровень желаний и интереса кандидата к профессиональной развитию	В резерв менеджеров и руководителей подразделений попадают те, кто демонстрирует заинтересованность, трудолюбие и энергичность в своей работе. Этот аспект является одним из важнейших при формировании резерва.	55	67	74	7,00	110,45

Данные цифры свидетельствуют о том, что кадровый резерв ГБПОУ «ЮУГК» стабильно растет по всем показателям.

Это свидетельствует об успешной системе развития персонала, которая

привела к повышению эффективности работы сотрудников.

С 2023 по 2025 год значительно вырос уровень качества работы резервистов — разница составила 30%. Это говорит о том, что обучение в компании применяется успешно и эффективно.

Связь между производительностью труда и кадровым резервом ГБПОУ «ЮУГК» прослеживается в величине вовлеченности сотрудников. Высокая степень вовлеченности резервистов положительно сказывается на результатах их труда.

Люди, увлеченные своей работой, способствуют созданию инновационной атмосферы в ГБПОУ «ЮУГК», внедряя новые концепции и быстро реализуя их. Кроме того, более активное участие персонала создает лучшую атмосферу в коллективе, что приводит к повышению удовлетворенности трудом в ГБПОУ «ЮУГК».

Третий этап. Работа с кадровым резервом. Для повышения профессионального потенциала резервистов в ГБПОУ «ЮУГК» отдел кадров организует специальные и общие программы обучения. Для этих целей используются курсы переподготовки, развивающие тренинги, система наставничества.

Очевидно, что программы развития персонала ГБПОУ «ЮУГК» направлены на создание резерва сотрудников (таблица 12).

К сожалению, в этих программах не ставится во главу угла развитие навыков, которые могут быть применены в различных ситуациях, а делается упор на повышение квалификации сотрудника в конкретной должности. Кроме того, поскольку программы носят обобщенный характер, они могут не подходить людям с разным уровнем знаний.

Оценка создания кадрового резерва в ГБПОУ «ЮУГК» показала, что формирование и поддержание кадрового резерва является непременным условием его стабильной успешной работы.

Этот процесс включает в себя три этапа: отбор, обучение и развитие, а также назначение на вакантные должности.

Таблица 12 – Программы обучения сотрудников кадрового резерва ГБПОУ «ЮУГК»

Программа обучения	Лицо, ответственное за организацию обучения	Длительность курса
«Актуальные проблемы налогообложения НДС» «Аналитика, как способ выявления проблем»	Начальник бюджетного отдела	1,5 месяца
«Внедрение инноваций в оказание услуг»	Заместитель директора	2 месяца
«Актуальные изменения законодательства»	Начальник юридического отдела	2 месяца
«Аудит правильности ведения учета, наиболее актуальные ошибки и способы их решения»	Начальник бюджетного отдела	1 месяц
«Эффективное управление»	Заместитель директора	1 месяц

Ежегодно резервисты должны подтверждать свой статус аттестацией, после чего специальная комиссия принимает решение о сохранении их в резерве или отказе.

ГБПОУ «ЮУГК» находится в невыгодном положении из-за несоответствия современным требованиям рынка. Методика формирования кадрового резерва, применяемая в ГБПОУ «ЮУГК», не включает в себя современные технологии управления персоналом, что снижает ее эффективность.

Таким образом, дефицит кадров в сфере образования осложняется тенденцией увеличения числа работников, относящихся к старшей возрастной группе. Для решения этой проблемы необходимо проводить политику омоложения кадров. В конечном итоге важно отметить, что поддержание высокого уровня укомплектованности штата при сохранении равномерного состава работников приведет к разгрузке специалистов всех уровней и, следовательно, к повышению качества образования в ГБПОУ «ЮУГК».

Оценка формирования кадрового резерва в ГБПОУ «ЮУГК» показывает, что это неотъемлемая часть его успешной работы. Процесс включает в себя три этапа: отбор, обучение и развитие, заполнение вакансий. Для подтверждения статуса каждого резервиста ежегодно проводится аттестация, по результатам которой комиссия принимает решение о сохранении или отказе в резерве.

К сожалению, в ГБПОУ «ЮУГК» не учитываются современные требования рынка. В методологии кадрового резерва отсутствуют инновационные инструменты управления, что сдерживает эффективность работы ГБПОУ «ЮУГК». Например, таких как внедрение технологии и методики проведения оценки личностно - профессиональных ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров, что сдерживает эффективность работ.

2.2 Разработка проекта мероприятий по совершенствованию модели управления кадровым резервом организации

Для решения ряда проблем, связанных с отсутствием инновационных инструментов управления, в предыдущем параграфе мы пришли к выводу было предложено создание модели программы формирования кадрового резерва ГБПОУ «ЮУГК».

Цель программы систематизировать деятельность по формированию и подготовке кадрового резерва в ГБПОУ «ЮУГК».

Сроки реализации программы 1 год.

Результат: систематизация работы с кадровым резервом в ГБПОУ «ЮУГК» и повышение эффективности его деятельности.

В таблице 13 представлена стратегия ГБПОУ «ЮУГК» по формированию кадрового резерва с целью сохранения конкурентоспособности на рынке труда.

Эти меры направлены на решение выявленных проблем, при этом за выполнение задач и установленные сроки отвечает соответствующий персонал.

Такой подход крайне важен для бюджетных предприятий, поскольку позволяет им быть в курсе потребностей своих сотрудников в профессиональном развитии и опережать конкурентов по численности персонала. При анализе

колледжа мы пришли к выводу что колледж находится не в выгодном положении и привести пример методики

Таблица 13 – Программа мероприятий для преодоления проблем формирования кадрового резерва в ГБПОУ «ЮУГК»

Проблема	Мероприятия	Ответственный	Сроки
Неукомплектованность кадрового резерва	Мероприятие №1. Выявленные проблемы в формировании кадрового резерва ГБПОУ «ЮУГК» предлагается решить, используя многокритериальную шкалу оценки кандидатов в кадровый резерв.	Директор, заместители директора, руководитель отдела кадров, ведущие специалисты	1 месяц
Выдвижение «своих кандидатов» в резерв	Мероприятие №2. Совершенствование набора и отбора в кадровый резерв ГБПОУ «ЮУГК» на основе компетенций	Директор, заместители директора, руководитель отдела кадров, ведущие специалисты	2 месяца
Субъективность методов оценки резервистов	Мероприятие №3. Внедрение технология и методики проведения оценки личностно-профессиональных ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров ГБПОУ «ЮУГК»	Директор, заместители директора, руководитель отдела кадров, ведущие специалисты	2 недели - прохождение тестирования 1,5 месяца структурированное интервью
Отсутствие программы мероприятий для развития резервиста	Мероприятие №4. Разработка программы обучения и развития преемников	Директор, заместители директора, руководитель отдела кадров, ведущие специалисты	3 недели

Продолжение таблицы 13

Отсутствие нормативно-правового регулирования наставничества	Мероприятие №5. Разработка положения о наставничестве	Директор, заместители директора, руководитель отдела кадров, ведущие специалисты	1 месяц
Формальное составление ИПР для резервиста	Мероприятие №6. Внесение в должностную инструкцию специалиста обязанности составления ИПР для преемников разработка электронного дневника для преемников	Директор, заместители директора, руководитель отдела кадров, ведущие специалисты	3 недели - изменение, утверждение должностной инструкции 2,5 месяца разработка электронного дневника

Реализация программы формирования кадрового резерва в ГБПОУ «ЮУГК» — сложный процесс, требующий использования эффективных инструментов, стратегий и технологий.

В настоящее время управление кадровым резервом в данной организации осуществляется с помощью оценочного листа. В этой форме предусмотрены основные стандарты для лиц, претендующих на включение в резерв. По каждому критерию руководители должны выбрать одну из четырех оценок: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно».

Кроме того, они должны объяснить, почему они выбрали именно «отлично» или «неудовлетворительно».

Проанализировав полученные данные, можно выявить определенные проблемы в формировании кадрового резерва ГБПОУ «ЮУГК» в оценочный лист не включены такие нематериальные качества, как авторитет, лидерство, стрессоустойчивость, коммуникабельность, инициативность;

– всем требованиям уделяется равное внимание без выделения значимости;

– отсутствует разделение показателей по категориям работников.

Рассмотрим основные направления совершенствования работы с кадровым резервом в ГБПОУ «ЮУГК».

Мероприятие №1. Для решения вопросов, возникающих при формировании кадрового резерва ГБПОУ «ЮУГК», предлагается многокритериальная шкала оценки. Данная шкала должна учитывать сложившуюся кадровую ситуацию в ГБПОУ «ЮУГК». Чем проще и прозрачнее будет система приема кандидатов в кадровый резерв МБОУ ГБПОУ «ЮУГК», тем выше будет лояльность сотрудников, так как от набранных баллов каждого человека будут зависеть его шансы быть принятым в резерв. Тем не менее, важно помнить, что данная шкала оценки является лишь предположением.

Для разработки модели компетенций в ГБПОУ «ЮУГК» был использован комплексный подход. Он включал в себя исследование ГБПОУ «ЮУГК» и анализ местных кадровых документов. Для того чтобы выяснить, какие черты характера присущи успешному менеджеру, были проведены интервью с теми, кто добился успеха. Все ответы экспертов и руководителей были проанализированы с целью определения уровня способностей и качеств, необходимых высшему руководству и специалистам для решения повседневных задач. Способности оценивались по шкале от 1 до 10, в зависимости от степени их выраженности, а каждое качество получало числовую оценку своей значимости.

Для определения кандидатов в кадровый резерв комиссия будет использовать многокритериальную шкалу. Кадровый резерв может дать сотрудникам много преимуществ, таких как возможность подняться по служебной лестнице, повысить заработную плату, укрепить уверенность в себе и раскрыть свой потенциал. Следовательно, необходимо проводить дополнительные мероприятия по привлечению людей в кадровый резерв.

В качестве решения этой проблемы предложено материальное стимулирование членов кадрового резерва. Оценка по многокритериальной шкале позволяет выделить следующие критерии для разграничения групп резерва: «золотой резерв», «оперативный резерв», «перспективный резерв» и «долгосрочный резерв».

Нормативы допуска для отдельных резервов устанавливаются по результатам оценки по многокритериальной шкале: до 40 баллов — долгосрочный

резерв; от 40 до 60 баллов — перспективный резерв; от 60 до 70 баллов — оперативный резерв; выше 70 баллов — золотой резерв.

Изложенные выше критерии являются основой для отбора подходящих кандидатов в «золотой резерв» и «оперативный резерв».

К первой группе можно отнести тех, кто обладает более высоким управленческим потенциалом, способен повышать производительность своих подразделений и выполнять более сложные задачи. Сюда же можно отнести людей со средним потенциалом, но с большими способностями.

Ко второму типу относятся люди, обладающие сильными лидерскими качествами и способные быстро прогрессировать в течение 1–1,5 лет после участия в программе личностного роста. Они демонстрируют баланс между средним потенциалом роста и развитием способностей выше среднего, или наоборот.

В «Перспективный резерв» входят сотрудники, способные в течение 1,5–3 лет подняться на высокую должность, следуя плану личностного роста и улучшая свои показатели. По сравнению с теми, кто включен в «Оперативный резерв», им не хватает возможностей и уровня развития.

В «долгосрочный резерв» попадают соискатели, которые могут повысить свою эффективность в течение 3–5 лет, решая тем самым более масштабные задачи. На данный момент эти претенденты не имеют достаточного уровня развития и низкого потенциала продвижения.

Таким образом, для повышения эффективности оценки потенциальных кандидатов в кадровый резерв в ГБПОУ «ЮУГК» на основе проведенного анализа и выявленных проблем был создан комплекс мероприятий. Кроме того, необходимо отслеживать развитие лиц, зачисленных в кадровый резерв, а также всех функций данного учреждения после внедрения усовершенствованной системы управления кадровым резервом с целью дальнейшего совершенствования.

Мероприятие №2. В ГБПОУ «ЮУГК» предлагается усилить набор и отбор персонала в резерв за счет совершенствования компетенций. Для оценки требований к конкретной должности на основе должностных инструкций

создается профессиограмма. Основные требования для каждой должности представлены в табличной форме.

Для работников бюджетных учреждений важным фактором формирования кадрового резерва является профессиональное и карьерное развитие. Соответственно, для занятия более высоких должностей им необходимо получить степень магистра.

Профессиограмма сотрудника для отбора в кадровый резерв ГБПОУ «ЮУГК» представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Профессиограмма сотрудника для отбора в кадровый резерв ГБПОУ «ЮУГК»

Критерий отбора	Идеальный кандидат	Балл	Допустимый кандидат	Балл	Приоритет
Возраст	22-35	5	25-45	3	-
Пол	ж/м	5	ж/м	5	-
Образование	высшее	5	высшее	5	-
Опыт работы на данной должности	Обязателен не менее 3 лет	5	Обязателен от 5 лет	5	-
Ответственность		5		4	
Дисциплинированность		5		4	
Стрессоустойчивость Профессионализм		5		4	
Результативность работоспособность коммуникабельность		5		4	
Умение выявлять творческие способности учеников, поддержка их развития, формирование устойчивых профессиональных склонностей		5		5	+
Знания и навыки работа в производстве		5		4	-
исследовательская деятельность		5		5	
освоение новых технологий		5		5	+

Продолжение таблицы 14

Различные формы поддержки, активное участие в конкурсах		5		5	+
Внешний вид	аккуратный и опрятный внешний вид, располагающая внешность	5		5	+
Уровень мотивации	Четкая грамотная речь	5	Грамотная речь	5	+
Гражданство	РФ	5	Гражданство РФ	5	+

«Требования к должности оцениваются по 5-балльной шкале. Оценка 5 баллов ставится в том случае, если показатель имеет первостепенное значение и не может быть снижен. Баллы 4, 3, 2 и 1 ставятся в том случае, если показатель не является приоритетным и должен оставаться в допустимом для подходящего кандидата диапазоне» [12, с. 76].

«После отбора резюме необходимо заполнить профессиональную анкету соискателя, чтобы получить представление о его способностях, связанных с данной должностью. Полученные ответы можно оценить, чтобы принять решение о целесообразности приглашения на собеседование» [12, с. 77].

Представитель отдела кадров свяжется с кандидатом в течение трех рабочих дней по телефону, указанному в его заявке. После определения тех, кто подходит для телефонного интервью, HR-представитель направляет приглашения на очное собеседование. Для получения всесторонней оценки кандидата в таблице 15 приведен структурированный план собеседования.

Таблица 15 – План собеседования для кандидата, претендующего на зачисление в кадровый резерв ГБПОУ «ЮУГК»

1. Подготовка к собеседованию	
1.1.	Ознакомьтесь с резюме или анкетой кандидата и определите, в какой области имеющийся у него опыт работы соответствует содержанию вакантной должности

Продолжение таблицы 15

1.2.	Вспомните определения профессионально важных качеств, которые содержатся в разделе запланированных вопросов собеседования
1.3.	Оцените время, которое вы можете уделить для изучения каждого кандидата
2. Начало собеседования	
2.1.	Поприветствуйте кандидата
2.2.	Сообщите ему свое имя и должность
2.3.	Объясните ему цели проведения собеседования: знакомство и возможность для руководства учреждению принять справедливое и верное решение о найме
2.4.	Опишите план собеседования
2.5.	Получите согласие кандидата на ведение записей во время собеседования
3. Основной блок собеседования	
3.1.	Проведите краткий обзор имеющегося у кандидата опыта
1. Подготовка к собеседованию	
3.2.	Получите информацию о прошлом опыте соискателя, какие служебные обязанности Вы выполняли? Изменялись ли они? Что Вам больше всего нравилось в этой работе? Что Вам не нравилось в этой работе? Почему Вы решили сменить место работы?
3.3.	Расскажите кандидату о вакансии и самой учреждению
3.4.	Ответьте на вопросы кандидата о вакансии
3.5.	Сделайте краткий анализ полученной информации, уточните, продолжает ли соискатель претендовать на вакансию после полученной информации. В случае положительного ответа продолжите собеседование
3.6.	Пригласите непосредственного руководителя будущего сотрудника. Зафиксируйте результаты их собеседования
4. Заключительный этап собеседования	
4.1.	Задайте кандидату отвлеченный вопрос, чтобы получить время для просмотра своих заметок
4.2.	Задайте дополнительные вопросы, возникшие в ходе просмотра заметок
4.3.	Предоставьте дополнительную информацию по учреждению и вакансии
4.4.	Выслушайте возникшие у кандидата вопросы и ответьте на них
4.5.	Объясните дальнейший порядок взаимодействия (поясните, как соискатель может узнать о результатах собеседования)
4.6.	Поблагодарите кандидата за интерес к вакансии и участие в собеседовании
5. Оценка результатов	
5.1.	Заполните оценочную форму
5.2.	Запишите комментарии к оценкам и вывод собеседования
5.3.	Запишите в график встреч время следующего собеседования с кандидатом (если соискатель продолжает претендовать на вакансию)
5.4.	Согласуйте график встреч с непосредственным руководителем будущего сотрудника (или с другим ответственным за проведение собеседования специалистом)

Рассматривая программу адаптации персонала, необходимо учитывать различные аспекты, влияющие на работоспособность тех или иных групп. Для

полного понимания обстановки необходимо изучить как внутренние, так и внешние факторы.

Для лучшего понимания причин ухода сотрудников из бюджетных организаций в коммерческие необходимо изучить конкурентные зарплаты в других учреждениях, как бюджетных, так и коммерческих. «Затем на основе среднего балла, полученного каждым кандидатом в оценочном листе, составляется короткий список, который может быть использован для выбора наиболее подходящего кандидата на ту или иную должность» [12, с. 77].

Таблица 16 – Шорт-лист соискателей ГБПОУ «ЮУГК»

ФИО кандидата	Предварительная оценка	Сведения об особых преимуществах
Рудакова Ю.П	85	Опыт работы на данной должности, лидерские качества
Панфилова М.С	70	Грамотная речь
Крутикова И.А	65	Профессиональные программы

«В столбце «Предварительная оценка» выводится средний балл, и кандидат, набравший наибольшее количество баллов, считается лучшим. Затем в разделе «Информация об особых преимуществах» дается дополнительная информация об опыте работы кандидата на аналогичной должности и другие сведения, которые могут быть важны при равенстве баллов» [12, с. 79]. Чтобы подготовиться к интервью, важно сформулировать вопросы, которые позволят выявить требуемые компетенции, и разработать план проведения интервью.

В таблице 17 приведены методы сбора данных, которые необходимо использовать для построения эффективного плана проведения интервью по компетенциям в бизнес-среде.

Таблица 17 – Методы сбора информации для разработки модели компетенций ГБПОУ «ЮУГК»

Наименование метода	Описание метода
Наблюдение за деятельностью сотрудников	Анализ из деятельности сотрудников на примере реальных рабочих ситуации

Продолжение таблицы 17

Проведение опросов сотрудников и руководителей	Заполнение сотрудниками специально разработанных опросников и анкет, их анализ
Интервью разговор сотрудников и руководителей	Сбор информации от наиболее успешных сотрудников подразделения о компетенциях, необходимых для работы на данной должности. Выяснить, как обычно ведут себя сотрудники в различных бизнес-сценариях.
Рабочий персонал	Собрание ведущих специалистов учреждения, в том числе директоров департаментов, на котором присутствующие излагают свои соображения относительно того, какими навыками должен обладать специалист той или иной роли.
Репутационный метод	Руководители дают четкое представление о качествах и поведении каждого подчиненного, которые позволили им добиться успеха в работе. Эта информация представлена в табличной форме, включающей имена сотрудников и подробные сведения об их результатах работы.

«На основе анализа полученных данных определяются 5–12 компетенций, необходимых для успешной работы в оцениваемой должности. Затем на основе опыта и основных обязанностей сотрудников на этой должности составляются вопросы для оценки уровня каждой компетенции. По каждой компетенции должно быть задано не менее двух вопросов. К собеседованию по компетенциям допускаются кандидаты, уже прошедшие отборочное собеседование, отвечающие всем формальным требованиям к вакантной должности (квалификация, знания, умения и т. д.) и проявляющие большой энтузиазм к работе в кадровом резерве» [12, с. 79].

Мероприятие № 3. Внедрение технология и оценки личностно-профессиональных ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров.

На начальном (заочном, отборочном) этапе формирования резерва управленческих кадров для ГБПОУ «ЮУГК» оценка личностных, профессиональных и управленческих характеристик претендента проводится в первую очередь для определения его соответствия формальным требованиям, предъявляемым данным учреждением. Такими требованиями могут быть уровень образования, возраст, владение определенными навыками.

Необходимо оценить управленческий потенциал кандидата, уровень его

управленческого опыта, степень его управленческой активности и т. д. Для точной оценки целесообразно использовать формализованные методы оценки, позволяющие выразить качественные характеристики в цифрах. Для расчета первоначального рейтингового балла кандидата рекомендуется перевести числовые результаты, полученные при использовании каждого диагностического инструмента, в единую метрическую систему. К таким диагностическим инструментам можно отнести:

Инструмент 1. Биографическая личностно-профессиональная анкета кандидата.

Содержание анкеты дает большой информационный материал для оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидата. Данная анкета может иметь несколько блоков: формальная информация, необходимая для идентификации кандидата и определения соответствия кандидата формальным базовым требованиям; сведения об образовании и способах повышения образовательного и личностно-профессионального уровня кандидата; сведения о профессиональной сфере деятельности и управленческом опыте кандидата, отражающие особенности его карьеры; сведения об управленческой роли, масштабе управленческой деятельности кандидата и реализуемых им проектах; сведения, отражающие социальную мобильность кандидата, составляющие его управленческого качества, способность управлять людьми, ответственность и пр.

Оценка профессиональных, личностных и управленческих возможностей людей, претендующих на роль в управленческом резерве ГБПОУ «ЮУГК», с ресурсной точки зрения оказалась успешной при использовании психобиографического исследования их характера. Данный метод опирается на существующие исследования, в которых факты биографии человека связываются с конкретными характеристиками, необходимыми для выполнения управленческих функций. Кроме того, созданы и успешно применяются и другие аналогичные подходы, которые также могут быть использованы.

Инструмент 2. Видеопрезентация. На начальном этапе оценки личный контакт с кандидатом не учитывается, поэтому можно использовать

видеопрезентацию. Она предполагает наличие видеообращения, которое претендент должен записать с помощью веб-камеры в отведенное время. Кандидату даются определенные рекомендации, которыми он должен воспользоваться при создании своего индивидуального видеоролика. После этого он будет проверен по установленным стандартам.

С помощью видеопрезентации можно оценить: начало кандидата (его визуальный образ), его умение самопрезентовать себя (умение работать на камеру, устная речь), его организаторские способности — например, способность организовать работу команды в ограниченные сроки (видеомонтаж, звукорежиссура, сценарий и т. д.), качественную оценку идей кандидата (конкретность замысла, практическая реализация предлагаемых мер и решений, оригинальность и экономичность), а также его мотивационно-ценностную составляющую. Данный вид презентации может быть реализован на различных этапах анализа индивидуальных, профессиональных и управленческих особенностей, что предполагает разную глубину и систему обработки на каждом этапе.

Инструмент 3. Оценка и анализ представленных рекомендаций на кандидата в резерв.

На данном этапе оценки индивидуальных, профессиональных и управленческих способностей кандидатов на включение в резерв управленческих кадров ГБПОУ «ЮУГК» очень ценна помощь людей, которые могут подсказать указанных лиц (референтов). К этой обязанности следует относиться серьезно. Референтам предоставляется возможность заполнить специально разработанную анкету, включающую вопросы, касающиеся основных личностных, профессиональных и управленческих ресурсов претендента, а также уровня и масштабов реализованных проектов, наиболее узнаваемой управленческой роли и уровня должности, соответствующих управленческой подготовленности кандидата, — все это учитывается при рекомендации в резерв управленческих кадров.

Данные, содержащиеся в анкете рекомендателя, будут оценены, структурированы по определенному алгоритму обработки данных, а

качественные характеристики преобразованы в числовые значения. Для подтверждения рекомендации целесообразно проводить телефонные интервью с рекомендателями, особенно в случае спорности, неадекватности данных или неясности. Информация, полученная в ходе телефонных переговоров, также должна быть систематизирована и преобразована в количественные показатели с помощью алгоритма.

Еще один способ получить представление о личностных, профессиональных и управленческих качествах кандидата — провести их первичную оценку. Здесь важно перевести качественные характеристики в измеримые цифры, на основе которых можно составить 10-балльную оценку каждого человека. С учетом всего этого составляется общий рейтинг, в котором результаты каждой из используемых методик имеют разную степень важности.

Первичный балл кандидатов в резерв управленческих кадров ГБПОУ «ЮУГК» формируется путем объединения числовых результатов, полученных по каждому диагностическому инструменту, преобразованных в единую числовую шкалу, и умножается на соответствующий весовой коэффициент.

Субъект, ответственный за формирование и использование кадрового резерва в указанном учебном заведении, устанавливает эти весовые коэффициенты в рамках определения процедуры и процесса оценки.

При сравнении рейтинговых баллов каждого человека, который рассматривался для включения в резерв управленческих кадров в ГБПОУ «ЮУГК», формируется список, содержащий тех, кто продемонстрировал наиболее высокий уровень личностного и профессионального потенциала. Этим людям предлагается пройти второй этап — углубленную оценку их личностных и профессиональных способностей. Количество человек, рекомендованных к дополнительной оценке, зависит от потребности в резерве и уровня, продемонстрированного ими при первичной оценке.

Оценка личностных и управленческих ресурсов претендентов на поступление в ГБПОУ «ЮУГК» может осуществляться посредством углубленной личностно-профессиональной диагностики. При этом могут проводиться как индивидуальные, так и групповые оценочные процедуры, поэтому необходимо

организовать соответствующее количество помещений для проведения этих мероприятий. Необходимо тщательно спланировать расписание с учетом количества участников, обеспечив при этом комфорт и не перегружая их. На данном этапе оценки в качестве средств диагностики личностно-профессиональных и управленческих ресурсов следует использовать различные диагностические методики и инструменты.

Инструмент 4. Компьютерный опрос (тестирование), направленный на оценку ключевых личностно-профессиональных ресурсов кандидата, его личностно-профессиональных особенностей и стилевых черт управленческой деятельности.

Рекомендуемая продолжительность компьютерного интервью не должна превышать 1–1,5 часа. Целесообразно использовать валидированные методики, специально разработанные для этих целей, например, автоматизированный опросник «Оценка управленческого потенциала» версии 5.0 (ОУП-5.0).

Данный опросник предназначен для измерения различных показателей и оценки как количественных, так и качественных ресурсов человека в отношении его личностного и профессионального развития. Он позволяет определить готовность к обучению, способность к приобретению новых знаний, мотивацию достижения, стремление к успеху на высоком уровне, готовность к профессиональной деятельности, управленческий опыт, степень готовности к управленческой деятельности, стремление к управленческому успеху в области управления процессами и людьми, а также личностную силу.

Данный опрос проводится в онлайн-среде, что требует от пользователя входа в личный кабинет. При использовании этой анкеты обеспечивается автоматизированная обработка данных, и собранная информация будет использована в качестве основы для расчета общей оценки мета-навыков. Кроме того, в ходе компьютерного опроса можно использовать и другие методы анализа, чтобы получить более полное представление об особенностях, желаниях, основных ценностях и управленческих убеждениях человека, а также его аналитических способностях. Известно, что опросник «BigFive» успешно применяется при оценке способностей к самоменеджменту.

Инструмент 5. Личностно-профессиональное глубинное интервью (собеседование).

Личное интервью — это отличный способ получить представление о личных, профессиональных и управленческих возможностях человека. Такой формат оценки позволяет вести диалог между интервьюером и испытуемым, отмечая существенные замечания из его слов. Затем человек оценивается по различным направлениям, каждому из которых присваивается свой диапазон значений. Все это формирует суммарный балл, который может быть подвергнут дальнейшему анализу.

При проведении интервью с потенциальными членами резерва управленческих кадров в ГБПОУ «ЮУГК» целесообразно сформировать вопросы, которые сфокусированы на нескольких направлениях. К ним можно отнести: обязанности и стимулы управленческой деятельности; какое личное значение придает управлению; основные успехи, свидетельствующие о реализации долгосрочных целей кандидата; яркие проекты, подчеркивающие его управленческие способности и социальную осведомленность; умение работать в команде и преодолевать препятствия при достижении целей; а также атрибуты саморазвития.

Собеседование направлено на оценку личностных, профессиональных и управленческих способностей, таких как стратегическое управление; управленческий потенциал; широта взглядов; стремление к развитию (способность к росту); готовность работать в команде; «настойчивость, целеустремленность и личная стойкость; компетентность в межличностном и социальном взаимодействии; способность к самоменеджменту; аналитические знания.

Используются творческие задания, например, разбор кейсов или подготовка экспертных заключений. Ответы могут оцениваться по двум параметрам: глубина мысли и аналитическая компетентность. Качественные признаки должны быть преобразованы в формальные количественные показатели с помощью специально разработанного алгоритма обработки творческих заданий» [21, с. 126].

Для отбора потенциальных управленческих кадров в ГБПОУ «ЮУГК»

проводятся многочисленные групповые занятия, включающие сессионные мероприятия, проекты и деловые игры. Деловая игра по решению проблем показала себя как положительный инструмент для проверки способностей кандидатов к аналитическому и творческому мышлению, коммуникативным навыкам, адаптации к управлению изменениями и умению работать в команде.

Различные варианты проблемно-аналитической деловой игры имеют разную продолжительность — от 1,5 до 4 часов. В зависимости от площади помещения и количества фасилитаторов в игре могут одновременно участвовать до 60 и более человек. Предполагаемое соотношение участников и экспертов — 5:1. Результатом данного мероприятия может стать выявление определенных проблемных зон, касающихся социально-экономического развития региона.

По итогам проведенных оценочных мероприятий очного этапа оценки лично-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров в ГБПОУ «ЮУГК» составляется рейтинг. Данный рейтинг представляет собой количественный и качественный показатель, позволяющий определить тех, кто рекомендован к включению в резерв на руководящие должности. Результаты оценки формализуются в количественные значения, которые в конечном итоге становятся интегральными показателями.

Итоговой оценкой лично-профессиональной диагностики является сводный показатель, состоящий из различных элементов, таких как уровень развития определенных лично – профессиональных качеств и ресурсов, который рассчитывается на основе взвешивания результатов каждого диагностического инструмента.

Мы можем рассмотреть весовые коэффициенты для диагностики личности кандидатов.

Эти коэффициенты, представленные в таблице 18, основаны на эмпирических исследованиях и скорректированы с помощью экспертных оценок и наблюдений.

Кроме того, эти расчетные показатели, полученные в результате анализа

данных при проведении личностно-профессиональной диагностики руководителей системы управления в ГБПОУ «ЮУГК», могут быть использованы для оценки потенциальных управленческих кадров на руководящие должности.

Таблица 18 – Рекомендуемые весовые коэффициенты при расчете итоговых показателей

Диагностический инструмент	Коэффициент
Опросник управленческого потенциала	0,6
Характерологический опросник	0,3
Опросник на оценку интеллектуального потенциала	0,3
Творческие задания	0,5
Видео-презентация	0,3
Групповая активность	0,5
Интервью-собеседование	0,6

Количественные и качественные показатели, полученные по каждому диагностическому инструменту, рекомендуется перевести в единую метрическую систему. Например, следует принять 10-балльную систему и учесть важность каждого показателя для итогового значения. Затем необходимо рассчитать каждый интегральный показатель. Таким образом, можно будет сравнивать интегральные показатели, полученные для определенного уровня резерва. Следовательно, описанная ранее модель метакомпетенций может быть использована в качестве итогового интегрального измерения оценки личностно-профессиональных и управленческих активов.

На основе этих критериев определяется итоговый рейтинговый балл потенциального члена резерва управленческих кадров ГБПОУ «ЮУГК», который отображает его реальную управленческую способность к замещению должностей определенного ранга и ее элементы. Этот балл выявляет область, в которой участник наиболее пригоден, и указывает необходимые направления для личностного и профессионального роста, как показано в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет составляющих управленческой готовности кандидата в резерв управленческих кадров ГБПОУ «ЮУГК»

Составляющие управленческой готовности	Формулы расчета составляющих управленческой готовности
Лидерская составляющая	Стр.лид.×0,37+Наст.целеустр.×0,35+Комп.соц.вз.×0,28
Экспертная составляющая	Масш.мышл.×0,33+Гот.обуч.×0,35+Экс.комп.×0,33
Менеджерская составляющая	Упр.комп.×0,36+Гот.раб.ком.×0,28+Ком.самоупр.×0,36

Заключение о включении или невключении данного лица в кадровый резерв ГБПОУ «ЮУГК» делается субъектом его формирования, в том числе комиссией, ответственной за формирование и подготовку резерва управленческих кадров в сфере среднего профессионального образования в г. Челябинск.

Управленческая пригодность претендентов на должности в резерве управленческих кадров (итоговый суммарный рейтинговый балл) рассчитывается на основе сочетания лидерской, специализированной и управленческой составляющих. Чтобы установить наиболее подходящие показатели для должностей разного уровня, их необходимо определить экспериментально.

Так, для должностей ГБПОУ «ЮУГК», относящихся к верхней категории «менеджеры», реальная управленческая пригодность должна складываться из $0,43 \times$ лидерской составляющей, $0,34 \times$ специалиста и $0,23 \times$ управленческой составляющей.

2.3 Оценка эффективности проекта мероприятий по совершенствованию модели управления кадровым резервом организации

Ожидаемый социально-экономический результат от предлагаемых мероприятий представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Социально-экономическая эффективность мероприятий ГБПОУ «ЮУГК»

Мероприятия	Социальный эффект
Мероприятие №1. Использование в ГБПОУ «ЮУГК» многокритериальной шкалы оценки кандидатов в кадровый резерв.	1. Снижение текучести персонала, 2. Повышение удовлетворенности работой. 3. Повышение производительности труда (должность занимает специалистом с необходимым профилем компетенций).
Мероприятие №2. Совершенствование набора и отбора в кадровый резерв ГБПОУ «ЮУГК» на основе компетенций	1. Улучшение морально-психологического климата, 2.Повышение лояльности персонала к руководству в целом
Мероприятие № 3. Внедрение технология и методики проведения оценки личностно-профессиональных ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров ГБПОУ «ЮУГК»	1. Улучшение морально-психологического климата, 2.Повышение производительности труда персонала.
Мероприятие №4. Разработка программы обучения и развития преемников	1. Повышение лояльности персонала к руководству
Мероприятие №5. Разработка положения о наставничестве	1. Улучшение морально-психологического климата, 2.Повышение эффективности труда персонала.
Мероприятие №6. Внесение в должностную инструкцию специалиста обязанности составления ИПР для преемников – разработка электронного дневника для преемников	1. Улучшение морально-психологического климата, 2.Повышение эффективности труда персонала

Оценку экономической эффективности стратегий повышения занятости кадрового резерва в бюджетной организации мы проведем в данной таблице 21.

Таблица 21 – Общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия для ГБПОУ «ЮУГК»

Затраты	Кол-во	Цена, руб.	Меропри ятие №1	Меропри ятие №2	Меро прият ие №3	Меро прият ие №4	Меропр иятие №5	Меро прият ие №6	Общая сумма на год, руб.
Покупка компьютера с учетом трудозатрат на это действие	12	44000	88000	88000	88000	88000	88000	88000	528000
Покупка программы для автоматизированного учета обучаемых и обученных работников (сетевая версия) с учетом трудозатрат на это действие	3	21450	10725	10725	10725	10725	10725	10725	64350
Покупка программы обучения	1	30000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	30000
Покупка обучающей	-	-	5566	7866	11553	22111	6755	3455	57306
Введение в штатное расписание: -психолога	1	23000	62500	62500	62500	62500	62500	62500	375000
-инженера по программам	1	28000							
-инженера по подготовке кадров (работа АСУ)	1	27000							
ИТОГО:			171791	174091	17777	18833	17298	16968	105465

Распределение рассчитанных в таблице 22 затрат на трудозатраты и

материальные затраты произведем в таблице ниже.

Таблица 22 – Распределение трудозатрат (в часах) на предлагаемые мероприятия для ГБПОУ «ЮУГК»

Затраты	Мероприятие №1	Мероприятие №2	Мероприятие №3	Мероприятие №4	Мероприятие №5	Мероприятие №6	Трудозатрат, часов
Покупка компьютера	1	1	16	5	3	2	28
Покупка программы для автоматизированного учета обучаемых и обученных работников (сетевая версия)	2	2	32	10	6	4	56
Покупка программы обучения сотрудников (сетевая версия)	3	3	48	15	9	6	84
Покупка обучающей литературы, создания электронной библиотеки	1,5	1,5	24	7,5	4,5	3	42
Введение в штатное расписание: – психолога, -инженера по программам -инженера по подготовке кадров (работа АСУ)	2,5	2,5	40	12,5	7,5	5	70
ИТОГО:	10	10	160	50	30	20	280

Распределение рассчитанных трудозатрат в часах отразим в таблице 23.

Таблиц 23 - Расчет соотношения трудозатрат и затрат на реализацию

программы ГБПОУ «ЮУТК»

Мероприятия	Трудозатраты		Материальные затраты		Общие затраты
	чел. часов	руб.	разовые	Текущее	
Мероприятие №1	10	42948	94485	34358	171791
Мероприятие №2	10	43523	95750	34818	174091
Мероприятие №3	160	44445	97778	35556	177778
Мероприятие №4	50	47084	103585	37667	188336
Мероприятие №5	30	43245	95139	34596	172980
Итого	280	263664	580061	210931	1054656

Об успешности обучения нельзя судить только по выделенным на него средствам. На рисунке 5 показано процентное соотношение трудовых и материальных затрат, необходимых для реализации схемы.

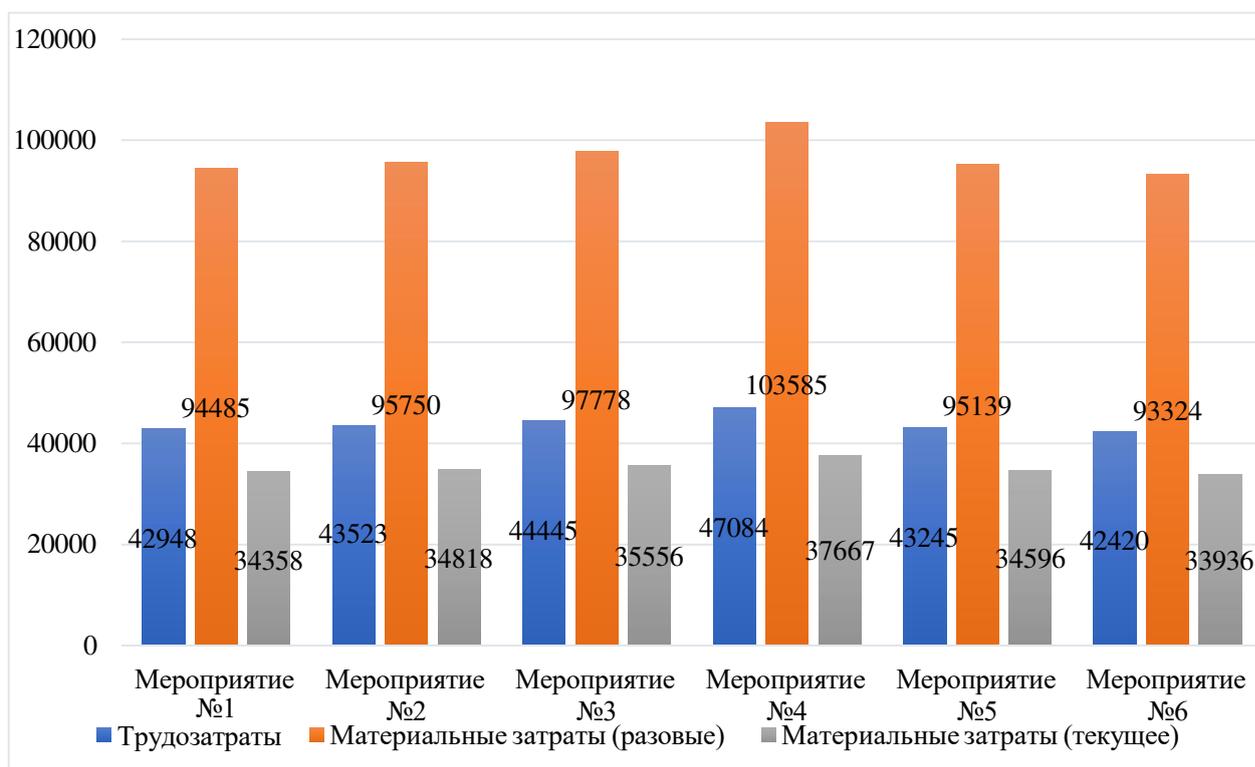


Рисунок 5– Расчет соотношения трудозатрат и материальных затрат на реализацию программы

Без государственного муниципального задания бюджетные и автономные

образовательные учреждения не могут осуществлять свою деятельность. Основным видом финансового обеспечения БУ являются субсидии на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием государственных (муниципальных) услуг. Размер субсидий определяется в соответствии с показателями государственного (муниципального) задания» [12, с. 77].

Экономическая эффективность проекта мероприятий будет оценена в таблице 24.

Таблица 24 – Расчет экономической эффективности программы развития кадрового резерва ГБПОУ «ЮУГК»

Мероприятие	Доходы, руб. (план) финансирование учреждения согласно муниципальному заданию из бюджета муниципалитета	Доходы, руб. (прогноз)	Расходы, руб.	Экономический эффект, руб. = доходы - расходы = экономия средств из муниципального бюджета		Экономическая эффективность, % Экономический эффект/расходы*100%	
				План	Факт (прогноз)	План	Факт (прогноз)
Мероприятие 1	207867,11	211302,93	171791	36076,11	39511,93	21	23
Мероприятие 2	207168,29	210650,11	174091	33077,29	36559,11	19	21
Мероприятие 3	208000,26	213333,6	177778	30222,26	35555,6	17	20
Мероприятие 4	222236,48	229204,912	188336	33900,48	40868,912	18	21,7
Мероприятие 5	205846,2	209651,76	172980	32866,2	36671,76	19	21,2
Мероприятие 6	201070,8	204294,72	169680	31390,8	34614,72	18,5	20,4
Итого	1252189,1	1278438,03	1054656	197533,1	223782,03	-	-

Период окупаемости расходов	Расходы/доходы = 1180000/1400306 = 0,84224976 года.
-----------------------------	---

Доходы рассчитаны на основе муниципального задания.

Основой оценкой послужили опыт и образовательные навыки сотрудников-экспертов.

При выполнении определенных мероприятий по формированию кадрового обеспечения ГБПОУ «ЮУГК».

Свободный ожидается достижение желаемого эффекта в размере 197533,1 р., а при учете экономических изменений (инфляция, колебания затрат и т. д.) прогнозируется сумма в размере 223782,03 р. К сожалению, большинство сотрудников уже вышли из среднего возраста, и им сложно осваивать новые навыки, поэтому ГБПОУ «ЮУГК» испытывает трудности с поиском новых сотрудников. Кроме того, попытка вырастить собственный персонал также оказывается проблематичной из-за ее трудоемкости и длительности.

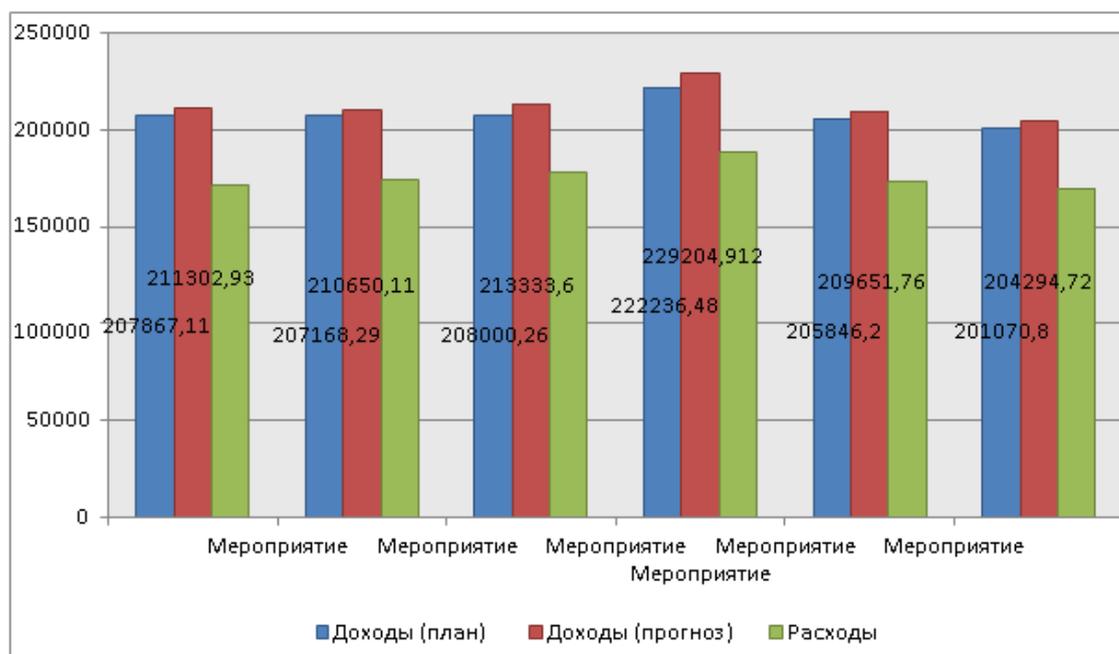


Рисунок 6 – Доходы и расходы проекта мероприятий

Практически по всем мероприятиям прогнозируется перевыполнение плана по доходам.

Таблица 25 – Расчет выполнения плана по экономической эффективности программы формирования кадрового резерва ГБПОУ «ЮУГК»

Мероприятия	Экономическая эффективность (план), %	Экономическая эффективность (прогноз), %	Процент выполнения плана = стл.3/стл.2×100%
Мероприятие №1	21	23	109,52
Мероприятие №2	19	21	110,53
Мероприятие №3	17	20	117,65
Мероприятие №4	18	21,7	120,56
Мероприятие №5	19	21,2	111,58
Мероприятие №6	18,5	20,4	110,27

Выполнение плана по экономической эффективности покажем на рисунках 7 и 8.

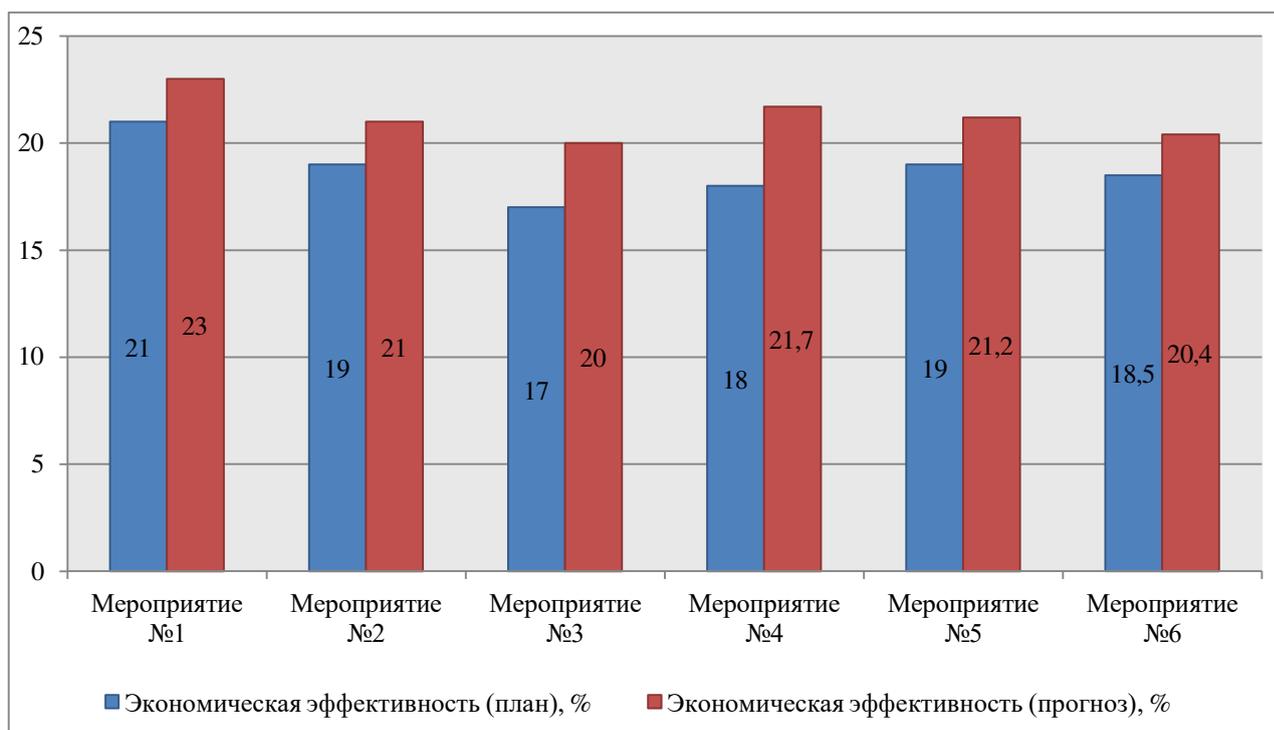


Рисунок 7 – Экономическая эффективность программы формирования кадрового резерва ГБПОУ «ЮУГК»

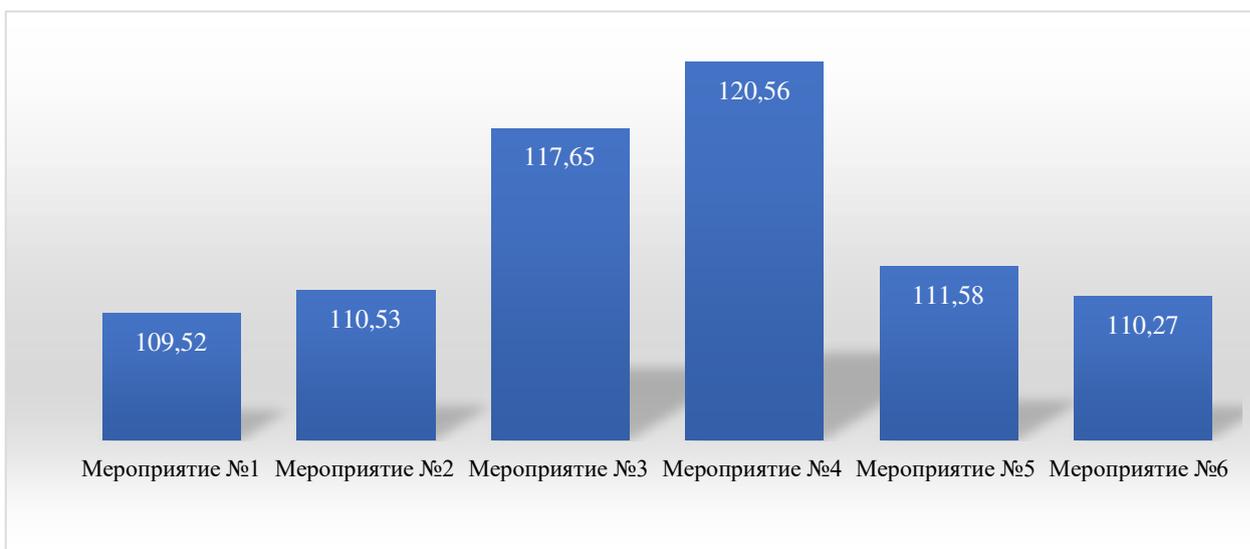


Рисунок 8 – Оценка выполнения плана по экономической эффективности программы формирования кадрового резерв

ГБПОУ «ЮУГК» внимательно изучает практику выявления, развития и формирования своих кадровых резервов.

Таким образом, при формировании управленческого кадрового резерва ГБПОУ «ЮУГК» возможно использование целого ряда методик, которые могут отличаться по некоторым аспектам, связанным с формированием и использованием таких резервов. При этом крайне важно вписать полученные результаты в существующий набор показателей: реальный управленческий потенциал и его элементы. Для обеспечения единства подходов к оценке личностно-профессиональных и управленческих ресурсов претендентов на управление кадровыми резервами целесообразно использовать уже опробованный и применяемый в реальности инструментальный комплекс для личностно-профессиональной диагностики.

Проблемы с отбором сотрудников в кадровый резерв ГБПОУ «ЮУГК» предлагается решать путем внедрения комплексной рейтинговой системы. Эта система должна учитывать особенности кадрового обеспечения ГБПОУ «ЮУГК». Чем проще будет принимать людей в кадровый резерв, тем прозрачнее и эффективнее будет управление им, что приведет к повышению доверия со стороны работников. Для повышения эффективности работы с кадровым резервом предлагается уточнить компетенции и применять оценку личностных и

профессиональных способностей кандидатов в управленческий резерв.

При выполнении определенных мероприятий по формированию кадрового обеспечения ГБПОУ «ЮУГК» ожидается достижение желаемого эффекта в размере 197533,1 р., а при учете экономических изменений (инфляция, колебания затрат и т. д.) прогнозируется сумма в размере 223782,03 р.

К сожалению, большинство сотрудников уже вышли из среднего возраста, и им сложно осваивать новые навыки, поэтому ГБПОУ «ЮУГК» испытывает трудности с поиском новых сотрудников. Кроме того, попытка вырастить собственный персонал также оказывается проблематичной из-за ее трудоемкости и длительности.

Для формирования списка управленческих кадров ГБПОУ «ЮУГК» могут быть использованы различные методы, которые могут отличаться по некоторым направлениям составления и использования таких резервов.

Затем полученные результаты должны быть переведены в уже существующую систему показателей, оценивающих текущую готовность к администрированию и ее компоненты. Для обеспечения единообразия при оценке личностно-профессиональных и управленческих качеств у потенциальных кандидатов в резерв управленческого корпуса рекомендуется использовать апробированный инструментальный комплекс личностно- профессиональной диагностики, который уже был внедрен в практику.

Выводы по второй главе

Исследование и оценка модели управления кадровым резервом осуществлялась на базе государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Южно-Уральский государственный колледж».

Кадровое обеспечение педагогических работников соответствует целям и задачам организации образовательного процесса в колледже, направленных на создание условий для успешной подготовки будущих рабочих и специалистов.

Исследования, проведенные в ГБПОУ «ЮУГК», показали, что есть ряд проблем, которые необходимо решить в ближайшее время.

Решение выявленных проблем обеспечит стабильную работу образовательного учреждения и позволит повысить рейтинг колледжа на рынке образовательных услуг.

В учреждении ГБПОУ «ЮУГК» выявлена низкая текучесть кадров, согласно штатному расписанию, учреждение почти полностью укомплектовано. Также 42 (9%) сотрудника уволилось за период включая основания такие как: по собственному желанию и сокращение штата.

Дефицит кадров в сфере образования осложняется тенденцией увеличения числа работников, относящихся к старшей возрастной группе. Для решения этой проблемы необходимо проводить политику омоложения кадров. В конечном итоге важно отметить, что поддержание высокого уровня укомплектованности штата при сохранении равномерного состава работников приведет к разгрузке специалистов всех уровней и, следовательно, к повышению качества образования в ГБПОУ «ЮУГК».

Для решения данного ряда проблем было предложено создание программы формирования кадрового резерва ГБПОУ «ЮУГК».

Цель программы систематизировать деятельность по формированию и подготовке кадрового резерва в ГБПОУ «ЮУГК» меры направлены на решение выявленных проблем, при этом за выполнение задач и установленные сроки отвечает соответствующий персонал.

Нами была разработана программа мероприятий для преодоления проблем формирования кадрового резерва в ГБПОУ «ЮУГК»:

1. использование многокритериальной шкалы оценки кандидатов в кадровый резерв;
2. совершенствование набора и отбора в кадровый резерв ГБПОУ «ЮУГК» на основе компетенций;
3. внедрение технология и методики проведения оценки личностно-профессиональных ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров ГБПОУ «ЮУГК»;
4. разработка программы обучения и развития преемников;
5. разработка положения о наставничестве.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Потребность в персонале у предприятия возникает в связи с расширением границ деятельности, увеличении объемов производства и при необходимости замещения выбывших сотрудников. Одной из ключевых функций управления персоналом на предприятии является организация найма, т.е. предоставление своевременного замещения вакансии в соответствии с качественными характеристиками кандидата.

Формирование кадрового резерва является составной частью развития персонала и планирования карьеры. Работа с кадровым резервом тесно взаимосвязана с другими технологиями управления персоналом.

Кадровый резерв - выделение потенциально успешных работников, занесение сведений в банк данных и дальнейшую их подготовку к занятию конкретной должности.

Используя разные виды кадрового резерва, организация имеет возможность более точно планировать подготовку резервистов в зависимости от временного фактора, а также направленности будущей деятельности каждого работника, связанной с вступлением на руководящую должность или с его карьерой.

В ГБПОУ «ЮУГК» выявлена низкая текучесть кадров, согласно штатному расписанию, учреждение почти полностью укомплектовано.

Также 42 (9%) сотрудника уволилось за период включая основания такие как: по собственному желанию и сокращение штата. Дефицит кадров в сфере образования осложняется тенденцией увеличения числа работников, относящихся к старшей возрастной группе. Для решения этой проблемы необходимо проводить политику омоложения кадров.

В конечном итоге важно отметить, что поддержание высокого уровня укомплектованности штата при сохранении равномерного состава работников приведет к разгрузке специалистов всех уровней и, следовательно, к повышению качества образования в ГБПОУ «ЮУГК».

Оценка формирования кадрового резерва в ГБПОУ «ЮУГК» показывает, что это неотъемлемая часть его успешной работы. Процесс включает в себя три

этапа: отбор, обучение и развитие, заполнение вакансий. Для подтверждения статуса каждого резервиста ежегодно проводится аттестация, по результатам которой комиссия принимает решение о сохранении или отказе в резерве.

К сожалению, в ГБПОУ «ЮУГК» не учитываются современные требования рынка. В методологии кадрового резерва отсутствуют инновационные инструменты управления, что сдерживает эффективность работы ГБПОУ «ЮУГК».

Анализ анкетирования сотрудников ГБПОУ «ЮУГК» позволил сделать вывод о том, что в этом учебном заведении существуют определенные трудности, которые могут негативно сказаться на его возможностях по формированию кадрового резерва. К ним можно отнести отсутствие мотивации как у преподавателей, так и у резервистов, отсутствие четкого протокола работы HR-службы и ориентации на рост талантов.

В результате взаимодействие между подразделениями при формировании кадрового резерва оказывается недостаточным.

Для решения данного ряда проблем было предложено создание программы формирования кадрового резерва ГБПОУ «ЮУГК».

Проблемы с отбором сотрудников в кадровый резерв ГБПОУ «ЮУГК» предлагается решать путем внедрения комплексной рейтинговой системы. Эта система должна учитывать особенности кадрового обеспечения ГБПОУ «ЮУГК». Чем проще будет принимать людей в кадровый резерв, тем прозрачнее и эффективнее будет управление им, что приведет к повышению доверия со стороны работников.

При выполнении определенных мероприятий по формированию кадрового обеспечения ГБПОУ «ЮУГК» ожидается достижение желаемого эффекта в размере 197533,1 р., а при учете экономических изменений (инфляция, колебания затрат и т. д.) прогнозируется сумма в размере 223782,03 р.

К сожалению, большинство сотрудников уже вышли из среднего возраста, и им сложно осваивать новые навыки, поэтому ГБПОУ «ЮУГК» испытывает трудности с поиском новых сотрудников. Кроме того, попытка вырастить собственный персонал также оказывается проблематичной из-за ее трудоемкости

и длительности.

Для формирования списка управленческих кадров ГБПОУ «ЮУГК могут быть использованы различные методы, которые могут отличаться по некоторым направлениям составления и использования таких резервов.

Для обеспечения единообразия при оценке личностно- профессиональных и управленческих качеств у потенциальных кандидатов рекомендуется использовать апробированный инструментальный комплекс личностно- профессиональной диагностики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

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: 15.04.2025).

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: 15.04.2025).

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 : Практ. 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: 29.03.2025).

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: 29.03.2025).

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: 29.03.2025).

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. Курчеева Г. И. Менеджмент в цифровой экономике : Учебное пособие / Г. И. Курчеева, 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: 29.03.2025).

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-abjv.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: 30.04.2025).

60. Управление персоналом : Учебник / К. В. Воденко и др. ; отв. ред. К. В. Воденко. – 2-е изд., стер. – М. : Дашков и К° ; 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: 20.04.2025).

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: 19.03.2025).

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 Пабlishер, 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. Шебураков И. Б. Резервы управленческих кадров в Российской Федерации как инструмент развития кадрового состава сферы государственного управления // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2023. № 2. С. 148-157.

Анкета для опроса персонала ГБПОУ «ЮУГК»

Цель: разработка рекомендаций по повышению эффективности системы обеспечения кадрами

Уважаемые коллеги!

Задача настоящего исследования - получить представление о различных аспектах Вашей профессиональной жизни в рамках организации, касающаяся Вашей удовлетворенности работой и проблем, с которыми Вы сталкиваетесь в своей повседневной производственной жизни.

Вам будет предложено несколько вопросов, выберите вариант ответа, наиболее соответствующий Вашему мнению. Если в списке нет подходящего для Вас варианта ответа напишите свой вариант в отведенное для этого место.

Заполнение анкеты займет 10-15 минут. Необходимо ответить на все вопросы.

Вы можете быть уверены в том, что информация, которой Вы с нами делитесь, останется строго конфиденциально.

Ваше мнение очень важно!

1. Ваша профессия, специальность и занимаемая должность
вписать) _____;
2. Образование (ср/специальное, неоконченное высшее, высшее, другое) (нужное подчеркнуть или вписать) _____;
3. Возрастная категория (нужное подчеркнуть)
 - от 18 до 25 лет;
 - от 26 до 35 лет;
 - от 36 до 50 лет;
 - 51 и более.
4. Ваш пол
 - Женский;
 - Мужской.
5. Стаж работы на предприятии _____ /общий стаж/ _____ лет;

6. Ваше семейное положение:
- Холост (не замужем);
 - Женат (замужем);
 - Разведен (а);
 - Вдова (вдовец).
7. Наличие детей:
- Нет;
 - Один;
 - Двое;
 - Трое и более.
8. Ваше место проживания в настоящее время:
- г. Шадринск;
 - Шадринский район;
 - Другое _____.
9. Почему вы выбрали профессию в области культуры?
- Это одна из благороднейших профессий;
 - По совету знакомых;
 - Выбрали случайно;
 - Следовали семейным традициям;
 - Затрудняюсь ответить;
 - Профессия работника культуры/образования престижна.
10. Назовите причину, по которой вы могли бы сменить место работы (отметьте три наиболее важных для вас)
- Хорошие условия и организация труда на новом месте;
 - Более высокая зарплата на новом месте;
 - Более интересная работа по специальности;
 - Более хорошие отношения в коллективе;
 - Более хорошие отношения с администрацией;
 - Лучшее социальное отношение;
 - Желание открыть свое дело;
 - Не ушел бы в любом случае;
 - Другое (вписать) _____.
11. По Вашем мнению, работа - прежде всего? (выберите один ответ)
- Смысл жизни;
 - Вынужденная необходимость;
 - Хобби, увлечение;
 - Долг любого человека перед обществом.
12. Как вы оцениваете свою работу? (выберите один ответ)
- Работа мне нравится, удовлетворяет и уровень заработка;
 - Работа мне нравится, но слишком мал уровень заработка;
 - Работа мне нравится, но привлекает уровень заработка;
 - Работа мне не нравится, и мал уровень заработка.
13. Если бы перед Вами сегодня встала проблема выбора работы, то по каким из перечисленных ниже факторов Вы бы руководствовались? (отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке значимости, 5- самое важное)
- Престижность организации;
 - Возможность долговременных отношений с работодателем;
 - Получение достойной заработной платы;
 - Возможность получения социальных благ;

14. Приходится ли вам работать сверхурочно?
- Да;
 - Нет.
15. Как вы к этому относитесь
- Положительно;
 - Отрицательно;
 - Безразлично.
16. Имеете ли вы дополнительную работу?
- Да;
 - Нет.
17. Как вы оцениваете практическую необходимость, полезность того, что Вам приходится делать на работе?
- То, что я делаю, действительно необходимо;
 - Не все, что приходится делать, необходимо;
 - Приходится делать много бесполезной работы.
18. Какие из материальных стимулов повысили бы Вашу заинтересованность в трудовой деятельности?
- Потребность постоянного получения зарплаты (даже не высокой);
 - Вознаграждения за выслугу лет, по итогам работы за год;
 - Другие поощрения и выплаты;
 - Индексация заработной платы;
 - Другие, неденежные вознаграждения (путевки, проездные билеты);
 - Другое _____.
19. Какие из стимулов безопасности являются для Вас наиболее важными?
- Гарантии пенсионного обеспечения;
 - Гарантии занятости;
 - Обучение на различных курсах;
 - Оплата временной нетрудоспособности;
 - Длительный оплачиваемый отпуск.
 - Другое

Оцените следующие утверждения:

Утверждения	Да	Скорее да, чем нет	Нет	Скорее нет, чем да	Затрудняюсь ответить
Ваша работа интересная					
Вы в ближайшее время намерены сменить место работы					
Перспективы профессионального и служебного роста имеются на вашей работе					
Довольны взаимоотношениями с непосредственным руководителем					
Удовлетворены условиями труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)					
Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне					
Удовлетворены взаимоотношениями, сложившимися в коллективе					
Эффективно организована работа в целом					
Возможность для проявления самостоятельности и инициативы в работе					
Режим работы (сменность)					

20. Какие из мероприятий корпоративной культуры Вам были бы наиболее интересны (отметить не более 3-х вариантов)

- совместные поездки (экскурсии, база отдыха)**
- культурные мероприятий (посещения выставок, театров)**
- корпоративное обучение**
- психологические тренинги**
- организация приемов, вечеров, праздников**
- празднование профессиональных праздников**
- проведение профессиональных**
- открытые беседы с руководством организации**
- проведение творческих конкурсов (литературные, художественные)**