



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Формирование внутреннего кадрового резерва компании на  
ключевые и линейные должности**

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

Проверка на объем заимствований:

76.9 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

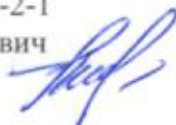
«19» декабря 2026 г.

Зав. кафедрой Э,УиП

 Корнеев Д.Н.


Выполнил:

Студент группы ЗФ-309-147-2-1

Щетина Александр Викторович 

Научный руководитель:

д.э.н., профессор

Лысенко Юлия Валентиновна 

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА КОМПАНИИ НА КЛЮЧЕВЫЕ И ЛИНЕЙНЫЕ ДОЛЖНОСТИ	
1.1 Понятие и сущность кадрового резерва.....	10
1.2 Ключевые и линейные должности.....	18
1.3 Принципы, этапы и методы формирования кадрового резерва в колледжах Республики Казахстан .....	32
Выводы по первой главе.....	41
ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ГККП «ЛИСАКОВСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ»	
2.1 Общая характеристика ГККП «Лисаковский технический колледж».....	43
2.2 Исследование потребностей в формировании кадрового резерва ГККП «Лисаковский технический колледж» .....	46
2.3 Программа и методические рекомендации по совершенствованию процесса формирования кадрового резерва в ГККП «Лисаковский технический колледж».....	60
Выводы по второй главе.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	80

## ВВЕДЕНИЕ

В период интенсивного инновационного развития экономики, где конкуренция обострилась, значение человеческого капитала в организациях радикально возросло, превратив его в главный фактор роста. В современных реалиях профессиональные навыки, практический опыт, креативность и инициативность сотрудников приобретают статус критически важного стратегического ресурса для любого образовательного учреждения. Это формирует необходимость системной работы над профессиональным совершенствованием команды, что способствует не только достижению финансовой эффективности, но и укреплению корпоративной культуры, росту трудовой мотивации персонала. Важную роль в этом отношении играет формирование и развитие кадрового резерва как инструмента устойчивого развития организации [14].

Учебные заведения всё чаще сталкиваются с кадровым дефицитом, касающимся не только управленческие звенья всех уровней, но и категорию высококвалифицированных специалистов. К числу ключевых факторов этой проблемы относятся утечка ценных кадров в конкурирующие организации, сложности в поиске и привлечении талантливых сотрудников, сохранение доминирующей доли руководителей старшего поколения, а также отсутствие продуманных программ внутреннего развития управленцев. В условиях ужесточающейся рыночной конкуренции приоритетным условием кадровой политики является формирование внутреннего резерва для руководящих позиций, а также и для ключевых специалистов, играющих особую роль в образовательной сфере.

В нынешней экономической ситуации, характеризующейся дефицитом высококвалифицированных специалистов, особенно на ключевых и линейных должностях, организации сталкиваются с серьезными вызовами. Отсутствие системного подхода к формированию внутреннего кадрового резерва может стать причиной по снижению

эффективности деятельности, потере ценных знаний и опыта при увольнении сотрудников, а также к стагнации внутрикорпоративной культуры [23]. В связи с этим, разработка и внедрение эффективных механизмов формирования, развития и использования внутреннего кадрового резерва становится насущной потребностью для компаний, стремящихся к долгосрочному успеху.

**Актуальность** темы магистерской диссертации обусловлена тем, что эффективное управление персоналом выступает как ключевой фактор, подтверждающий их важность для деятельности организации и являясь необходимым условием для формирования и развития конкурентных сильных сторон компании.

**Цель исследования:** заключается в разработке теоретических положений и практических рекомендаций по формированию внутреннего кадрового резерва компании на ключевые и линейные должности с целью повышения эффективности управления человеческими ресурсами.

**Объект исследования:** процессы управления человеческими ресурсами в организации, связанные с формированием внутреннего кадрового резерва.

**Предмет исследования:** организационно-методические аспекты формирования внутреннего кадрового резерва колледжа на ключевые и линейные должности.

**Гипотеза исследования:** формирование внутреннего кадрового резерва колледжа на ключевые и линейные должности способствует повышению эффективности управления персоналом, обеспечивает преемственность и снижает риски, связанные с текучестью кадров и внезапной сменой сотрудников на критически важных позициях.

Для достижения поставленной цели в исследовании необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретико-методологические аспекты формирования

внутреннего кадрового резерва компании на ключевые и линейные должности.

2. Проанализировать опытно-экспериментальную работу по разработке программы для формирования внутреннего кадрового резерва в ГККП «Лисаковский технический колледж».
3. Разработать программу формирования и развития внутреннего кадрового резерва, учитывающую специфику должностей и стратегические цели.
4. Предложить практические рекомендации по внедрению и оценке эффективности программы по формированию внутреннего кадрового резерва.

**Теоретическую** основу исследования составили труды отечественных и зарубежных исследователей. Среди российских ученых значительный вклад внесли такие авторы, как А.Я. Кибанов, Т.Ю. Базаров, Еремин Б.Л., П.В. Журавлев, Е.А. Митрофанова, Травин В.В., Дятлов В.А. рассматривающие различные аспекты управления персоналом, в том числе и вопросы кадрового планирования и развития. Зарубежные исследователи, такие как М. Амстронг, Д. Ульрих, Р. Штоппер, Д. Ингрэм, активно изучают системы управления талантами и преемственности. **Методологическую** основу исследования составляют системный подход, методы сравнительного анализа, синтеза, индукции и дедукции, статистические методы обработки данных, экспертные оценки, кейс-метод

#### **Положения, выносимые на защиту:**

1. Теоретическая модель системного формирования кадрового резерва, интегрированная в общую стратегию развития колледжа, обеспечивающая преемственность управления и стабильность образовательного процесса в условиях смены поколений педагогов.
2. Результаты эмпирического анализа кадрового потенциала ГККП «Лисаковский технический колледж», подтверждающие наличие

квалифицированного ядра сотрудников при критически низком уровне их готовности к принятию полной административной ответственности.

3. Структура и содержание Программы «Лидер колледжа», базирующаяся на практико-ориентированном подходе (кейсы на основе реальных смет и закупок колледжа) и направленная на комплексное развитие «жестких» (право, финансы) и «мягких» (лидерство, PR) навыков.
4. Методические рекомендации по минимизации кадровых рисков, предполагающие частичное освобождение резервистов от текущей нагрузки и обязательное сопровождение ментором, что повышает привлекательность руководящих позиций для потенциальных кандидатов.

#### **Научная новизна:**

Научная новизна работы заключается в совершенствовании организационно-методических подходов к формированию внутреннего кадрового резерва в условиях системы технического и профессионального образования (ТиПО). К основным результатам, обладающим новизной, относятся:

1. Адаптирована классификация должностей для организаций ТиПО, выделяющая специфику ключевого и линейного персонала педагогического профиля, обладающего высокой профессиональной автономией и особым правовым статусом согласно Закону «О статусе педагога».
2. Выявлены специфические барьеры формирования кадрового резерва в колледже, такие как «дефицит административных амбиций» (готовность к росту на уровне среднего звена при избегании высшей ответственности) и страх перегрузки (41,5% респондентов), что позволило скорректировать содержание программы развития.

3. Разработана авторская программа «Лидер колледжа», отличающаяся модульной структурой с приоритетным весом финансово-экономического и управленческого блоков (по 40% времени каждый), направленная на устранение выявленных пробелов в компетенциях резервистов.
4. Предложен комплекс мер по нематериальной мотивации и снижению нагрузки для кандидатов в резерв, включающий систему «ассистирования» и менторства, что позволяет минимизировать риски профессионального выгорания на этапе адаптации к новой должности.

**Теоретическая значимость исследования:** состоит в углублении и развитии научного знания о механизмах формирования внутреннего кадрового резерва, что способствует совершенствованию теории управления человеческими ресурсами. Полученные результаты могут быть использованы для дальнейших научных изысканий в данной области.

**Практическая значимость исследования:** заключается в разработке конкретной программы, которая может быть применена в деятельности колледжей для создания или оптимизации системы формирования внутреннего кадрового резерва. Внедрение предложенных подходов позволит повысить эффективность использования человеческого потенциала, снизить риски, связанные с кадровой текучестью, и обеспечить устойчивое развитие организации.

**Методы исследования:** для выполнения задач, поставленных в работе, были применены универсальные общенаучные методы: анализ, обобщение, аналогия, сопоставление, сравнение.

**База исследования:** ГККП «Лисаковский технический колледж».

#### **Этапы исследования**

1. **Подготовительный этап:** Определение научного аппарата и изучение нормативной базы, анализ научной литературы и нормативных документов по проблеме исследования,

формулирование цели, задач, гипотезы, выбор методов и инструментов исследования.

2. **Аналитический этап:** Оценка текущего состояния кадров в ГККП «Лисаковский технический колледж», анализ кадрового состава колледжа, проведение анкетирования сотрудников, для выявления мотивации к карьерному росту, выявление слабых зон в компетенциях (финансовая грамотность, правовые аспекты, ответственность).
3. **Проектировочный этап:** Создание методического обеспечения программы «Лидер колледжа». Проектирование модулей обучения.
4. **Внедренческий этап:** Апробирование элементов программы на базе колледжа. Проведение пилотных тренингов и семинаров по финансовому планированию и госзакупкам. Организация системы менторства. Формулирование выводов и практических рекомендаций для распространения опыта на другие колледжи региона.

**Апробация результатов исследования:** основные положения, результаты и выводы исследования были представлены и получили положительную оценку в рамках следующих научных и научно-практических мероприятий:

1. XXIII международная научно-практическая конференция “российская наука в современном мире”. Тема: Кадровый резерв колледжа как инструмент обеспечения преемственности управления и стабильности образовательного процесса.
2. LXXII международная научно-практическая конференция “advances in science and technology”. Тема: Роль кадрового резерва колледжа в обеспечении преемственности управления и стабильности образовательного процесса.

**Структура и объем работы:** работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложений. Основная часть работы изложена на 92 страницах машинописного текста, в число



которых входит 3 рисунка и 14 таблиц. Список использованных источников содержит 71 наименование, приложения занимают 13 страниц.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА КОМПАНИИ НА КЛЮЧЕВЫЕ И ЛИНЕЙНЫЕ ДОЛЖНОСТИ

## 1.1 Понятие и сущность кадрового резерва

Многие исследователи акцентируют внимание на системе кадрового резерва, рассматривая ее как неотъемлемую часть общей системы управления персоналом, но при этом предлагают различные интерпретации ее роли и встраивают ее в разные структурные единицы, например, как подсистему управления человеческими ресурсами [39].

М. Амстронг характеризует кадровый резерв как систематический отбор претендентов, осуществляемый с помощью разнообразных методик оценки, с целью замещения вакантных должностей в будущем. По его мнению, планирование преемственности выступает как неотъемлемая часть управления карьерой, которая тесно интегрирована в общую систему развития человеческих ресурсов организации, наряду с профессиональным обучением и планированием карьерного роста [8].

Еремин Б.Л. и Базаров Т.Ю. определяют следующим образом: «Кадровый резерв – это сотрудники организации, которые обладают необходимыми компетенциями для замещения вакантных должностей в случае необходимости», и считают формирование кадрового резерва одним из ключевых инструментов для обеспечения работоспособности персонала, наряду с такими важными аспектами, как оценка, аттестация, профессиональное развитие и планирование карьерного роста [9].

А.Я. Кибанов определяет кадровый резерв как работников организации, обладающих необходимыми знаниями и навыками для работы на новых должностях. Автор рассматривает кадровый резерв как неотъемлемую часть технологии управления развитием и поведением персонала, наряду с такими

элементами, как система служебно-профессионального продвижения, мотивация и стимулирование трудовой активности [29].

Травин В.В. и Дятлов В.А. рассматривают работу с кадровым резервом как неотъемлемую часть комплексной системы развития персонала, включающей в себя оценку результативности труда, профессиональное обучение и ротацию кадров [21].

А.П. Егоршин определяет функцию кадрового резерва, выделяя его как один из инструментов подбора кадров [22].

Как можно заметить, множество ученых рассматривают систему формирования кадрового резерва как ключевой функциональный компонент системы повышения производительности рабочих мест в организации, выделяя ее среди других важных систем, таких как системы обучения, карьерного роста и планирования.

На наш взгляд, наиболее подходящими являются следующие определения:

Кадровый резерв – это группа сотрудников организации, обладающих потенциалом и подготовкой для замещения вакантных должностей более высокого уровня. Это персонал, проходящий систематическую подготовку для перехода на рабочие места с более высокой квалификацией.

Формирование кадрового резерва подразумевает комплекс мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных навыков сотрудников, обладающих наибольшей пригодностью для занимаемых должностей определенного уровня, а также демонстрирующих управленческие способности и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [42].

Классификация кадрового резерва может быть осуществлена по различным критериям, например, по виду деятельности, по функциональным особенностям и так далее.

Выбор типологии для кадровой работы определяется конкретными целями, которые она преследует.

По виду деятельности различают:

Резерв развития — это группа специалистов и руководителей, которые готовятся к деятельности в новых областях, связанных с диверсификацией бизнес-процессов, предоставлением новых услуг и т.д. Им предстоит сделать выбор в пользу одной из двух карьерных траекторий — профессиональной или руководящей [48].

Резерв функционирования — это группа специалистов и руководителей, призванных в будущем гарантировать бесперебойную работу организации. Их профессиональная цель - занимать руководящие должности.

По среде организации различают:

- ✓ внешний кадровый резерв;
- ✓ внутренний кадровый резерв.

По функциональным признакам различают:

- ✓ оперативный резерв — кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;
- ✓ стратегический резерв — кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

Один и тот же сотрудник может быть одновременно включен в оперативный резерв, рассматриваясь как наиболее подходящий кандидат для замещения вакантных должностей на нижних уровнях управления, и в стратегический резерв, где его потенциал оценивается для замещения высших должностей через последовательность промежуточных назначений.

Стратегический резерв служит мощным стимулом для сотрудников, предоставляя им ясное представление о возможностях карьерного продвижения и необходимых для этого стараний [63].

Управление кадровым резервом можно эффективно организовать, проанализировав его жизненный цикл, который состоит из трех ключевых этапов: формирования, развития и использования. Использование резерва может выражаться в продвижении кадров по карьерной лестнице или, наоборот, в их выбытии из резерва без назначения на должность. В

зависимости от этапов жизненного цикла резерва управленческих кадров выделяются различные типы резервов:

- ✓ потенциальный резерв – широкая группа руководителей, специалистов, которые удовлетворяют основным требованиям (по возрасту, образованию, специальности и т.п.);
- ✓ утвержденный(сформированный)резерв;
- ✓ обучаемый резерв;
- ✓ подготовленный(оперативный)резерв;
- ✓ задействованный резерв.

При резервировании в первую очередь отбираются наиболее важные для деятельности организации группы сотрудников. Эти сотрудники могут быть представлены представители всех категорий, от управленческих до специализированных. Можно выделить следующую структуру категорий работников, для которых формируется кадровый состав на будущее [69]:

- ✓ руководители учреждения;
- ✓ заместители руководителя;
- ✓ начальники отделов (служб);
- ✓ специалисты отделов (служб).

Источники резерва кадров на руководящие должности:

- ✓ руководящие работники;
- ✓ главные и ведущие специалисты;
- ✓ специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в основной деятельности;
- ✓ молодые специалисты, успешно прошедшие адаптацию.

Развитие молодых сотрудников с высоким потенциалом схоже с работой с резервом руководящих кадров, однако имеет ряд ключевых отличий. В отличие от программы подготовки кадров для конкретных должностей, развитие перспективных сотрудников не ориентировано на замещение определенной позиции, а направлено на их всестороннее развитие и подготовку к руководящей деятельности в целом.

В процессе формирования перспективного резерва особое значение придается:

- ✓ для понимания особенностей работы учреждения и его внутренней атмосферы, для укрепления чувства приверженности;
- ✓ непрерывному совершенствованию управленческих компетенций посредством прохождения курсов и семинаров повышения квалификации;
- ✓ соблюдению установленных норм трудового распорядка, проявлению трудолюбия, добросовестности и аккуратности;
- ✓ в корпоративной культуре организации (умение создавать конструктивные отношения в коллективе, демонстрировать лояльность и, при необходимости, подчиняться установленным правилам взаимодействия с другими подразделениями системы).

В последнее время наблюдается тенденция формирования и развития резерва управленческих кадров, готовых к выдвижению на руководящие должности. К такому резерву относятся линейные и функциональные руководители, а также специалисты с ярко выраженными организаторскими способностями, соответствующие требованиям, предъявляемым к определенному уровню управления, и прошедшие специальную квалификационную подготовку.

Необходимость формирования резерва руководящих кадров возникает при наступлении следующих обстоятельств [45]:

Бизнес демонстрирует бурное развитие, например, запланировано открытие филиалов и региональных представительств.

Наблюдается стагнация: ряд менеджеров уже достиг своего профессионального пика, приближаются к пенсионному возрасту и не демонстрируют достаточной эффективности на своих должностях, что препятствует росту компании. Им требуется замена.

Если сильные специалисты и руководители уходят к конкурентам, возникает острая необходимость в резерве кадров, который позволит оперативно закрыть вакансии.

В компании налажена естественная мобильность кадров как в горизонтальном, так и в вертикальном направлении.

Задача кадровой службы не ограничивается лишь пониманием важности создания кадрового резерва и работы с резервистами, но и в убедительном аргументировании необходимости такого подхода.

**Кадровый резерв организации образования** — это специально отобранная группа сотрудников и специалистов, которые обладают необходимой квалификацией и потенциалом для замещения ключевых руководящих и профильных должностей в образовательной организации в случае необходимости [70].

Сущность и основные характеристики кадрового резерва в образовании:

- ✓ Кадровый резерв формируется на основании критериев, включающих образование, опыт, профессиональные качества и перспективы развития кандидатов.
- ✓ Резервисты проходят отбор, оценку и, как правило, обучение для подготовки к новым должностям, что обеспечивает преемственность управления и стабильность работы образовательной организации.
- ✓ Такой резерв помогает своевременно восполнять вакансии, особенно ключевые должности (например, дирекции школы или руководящие позиции в учреждениях образования), снижая риски потери квалифицированных кадров и уменьшая временные и финансовые затраты на поиск и адаптацию новых сотрудников.
- ✓ Формирование кадрового резерва способствует укреплению корпоративной культуры, мотивации сотрудников к карьерному росту и повышению общей стабильности кадров в организации.
- ✓ Поддержка и развитие кадрового резерва включает систематическую оценку потенциала сотрудников, создание индивидуальных планов

развития, обучение и наставничество.

Внутренний и внешний кадровый резерв в контексте образования отличаются по источникам формирования и особенностям использования:

Таблица 1 – Внутренний и внешний кадровый резерв

Критерий	Внутренний кадровый резерв	Внешний кадровый резерв
Источник кадров	Действующие сотрудники образовательной организации (в том числе стажёры, внештатные работники по договорам ГПХ)	Соискатели, находящиеся вне организации: выпускники вузов, специалисты с рынка труда, ранее проходившие собеседования
Цель формирования	Подготовка и повышение сотрудников для замещения ключевых и линейных позиций внутри организации, обеспечение преемственности и стабильности	Формирование базы потенциальных кандидатов для оперативного закрытия вакансий при отсутствии внутренних резервистов
Преимущества	Быстрая адаптация, сохранение корпоративной культуры, мотивация сотрудников через карьерный рост, снижение затрат на обучение и поиск	Широкий выбор кандидатов, обновление команды новыми знаниями и опытом, возможность привлечь специалистов с уникальными компетенциями



Продолжение таблицы 1.

Особенности управления	Систематическая оценка, обучение, развитие и поддержка резерва в рамках корпоративных программ	Регулярный мониторинг рынка труда, поддержание контакта с кандидатами, которые могут рассматриваться при необходимости
Пример использования	Повышение уже знакомого с организацией руководителя или специалиста на позицию дирекции школы или заведующего учебным процессом	Прием нового сотрудника для замещения вакансии, если внутреннего резервиста с нужной квалификацией нет

В образовании внутренний кадровый резерв особенно важен для обеспечения непрерывности управленческих процессов и сохранения специфичных знаний организации, тогда как внешний резерв расширяет возможности поиска квалифицированных специалистов и позволяет быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям и новым образовательным стандартам.

Кадровый резерв влияет на качество и стабильность образовательного процесса следующим образом:

- ✓ Обеспечивает преемственность и непрерывность управления. Кадровый резерв формируется из сотрудников, подготовленных и мотивированных к занятию ключевых должностей, что позволяет быстро и без потери качества заменять руководителей и специалистов, поддерживая стабильность функционирования образовательной организации.

- ✓ Снижает риски потери квалифицированных кадров. Наличие резервистов уменьшает зависимость от внешнего рынка труда и исключает длительный поиск новых сотрудников, что критично при неожиданном уходе ключевых работников. Это сохраняет качество образовательного процесса и оперативность принятия управленческих решений.
- ✓ Повышает профессиональный уровень и мотивацию персонала. Систематическая подготовка кадрового резерва через обучение, стажировки и развитие компетенций повышает квалификацию будущих руководителей и педагогов, что напрямую отражается на качестве образовательных услуг.
- ✓ Уменьшает период адаптации новых руководителей и специалистов. Благодаря целевой подготовке резервистов, они быстро включаются в рабочие процессы, что исключает перебои и негативные последствия для образовательного процесса.
- ✓ Способствует устойчивости и развитию организации. Компетентные и мотивированные сотрудники кадрового резерва делают образовательную организацию более устойчивой к внешним и внутренним изменениям, что гарантирует стабильность и высокое качество образовательных программ.

Таким образом, кадровый резерв — это стратегический инструмент управления персоналом в образовании, который поддерживает и повышает качество и стабильность образовательного процесса за счет своевременной подготовки квалифицированных специалистов для ключевых и линейных позиций.

## 1.2 Ключевые и линейные должности

В современном управлении персоналом принято разделять должности на две основные категории: ключевые (или управленческие) и линейные (или

исполнительские). Эта классификация, изначально разработанная для бизнес-структур, имеет особую специфику при ее применении к образовательным учреждениям, таким как колледжи.

Линейный персонал, согласно общей концепции, — это сотрудники, которые выполняют основные, рутинные задачи, являющиеся фундаментом для деятельности организации [13]. Они занимают позиции, которые не требуют принятия стратегических решений, а их действия напрямую направлены на достижение операционных целей [15]. В то же время, управленческие должности связаны с принятием самостоятельных решений, управлением ресурсами и персоналом, а также определением стратегии развития организации [17].

В контексте колледжа эта модель трансформируется в многоуровневую структуру. Высший уровень управления представлен директором, который является единоличным исполнительным органом [11]. Средний уровень включает заместителей директора и руководителей структурных подразделений (заведующих отделениями), которые выступают в качестве тактических управленцев. Наконец, исполнительский уровень, составляющий основу деятельности колледжа, представлен линейным персоналом, включающим преподавателей, учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал [13]. Эта многоуровневая структура управления, включая как единоличные, так и коллегиальные органы, такие как Совет колледжа, Педагогический совет и Общее собрание работников, формирует основу для классификации должностей и определяет иерархию принятия решений [6].

Отличительной особенностью образовательной сферы является принципиальная разница в статусе и квалификации внутри линейного персонала. Так, преподаватель, занимающий линейную позицию, обладает высоким профессиональным статусом и значительной автономией в рамках своих обязанностей. Его деятельность регулируется отдельным законодательством, что подчеркивает социальную значимость этой профессии [1]. Напротив, обслуживающий персонал, такой как уборщики или

разнорабочие, относится к категории неквалифицированных линейных сотрудников, для которых характерны более простые задачи и более высокая текучесть кадров [16]. Подобный контраст делает простую классификацию «управленцы или исполнители» недостаточной и требует более детального анализа функций и правового статуса каждой категории сотрудников в системе колледжа.

Ключевые (управленческие) должности в структуре колледжа.

Управленческий аппарат колледжа — это система, обеспечивающая стратегическое развитие и операционное функционирование образовательного учреждения. Этот персонал наделен полномочиями по принятию решений и несет ответственность за выполнение поставленных целей.

Высшее руководство: директор и его заместители.

Директор является высшим звеном в иерархии управления и выступает в качестве единоличного исполнительного органа [6]. Он назначается учредителем на определенный срок, обычно на 5 лет, и несет полную ответственность за все аспекты деятельности колледжа, включая подготовку специалистов, руководство образовательной, научной, воспитательной и хозяйственной работой [12]. Основные функции директора включают утверждение структуры и штатного расписания, решение кадровых, административных, финансовых и иных вопросов в соответствии с уставом учреждения. Директор также осуществляет подбор и расстановку кадров, создает условия для непрерывного повышения квалификации сотрудников и обеспечивает эффективное использование материальных активов [19]. В его подчинении находятся ключевые административные подразделения, такие как бухгалтерия и отдел кадров.

Заместители директора выступают в роли тактических управленцев, декомпозируя глобальные цели директора на конкретные задачи и обеспечивая их реализацию на уровне подразделений.

- ✓ Заместитель директора по учебно-производственной работе - это руководящая должность, ответственная за организацию и координацию учебно-производственного процесса, контроль и развитие профессионального обучения студентов, а также за руководство педагогическим коллективом, участвующим в производственной подготовке. Заместитель директора по учебно-производственной работе также имеет права на внесение предложений для улучшения деятельности колледжа, участие в разработке стратегии учреждения, подписания и визирования документов в рамках своей компетенции. В рамках ответственности находятся своевременное и качественное исполнение своих обязанностей, соблюдение трудовой дисциплины, обеспечение безопасности и сохранности учебно-материальной базы, а также соблюдение законодательства в сфере образования и охраны труда [30].
- ✓ Заместитель директора по учебной работе (УР) - отвечает за организацию и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, связанных с учебным процессом [28]. В его обязанности входит контроль за выполнением учебных планов, составление расписаний занятий и экзаменов, анализ качества подготовки специалистов, а также контроль за деятельностью преподавателей. Он также отвечает за разработку и актуализацию баз данных по мониторингу знаний студентов и подготовку материалов для Педагогического совета [6].
- ✓ Заместитель директора по учебно-методической работе в колледже является ключевой административной позицией. Этот человек играет центральную роль в управлении и развитии образовательного процесса. Основная задача заместителя директора по УМР — это обеспечение высокого качества обучения и методической работы в колледже. Его обязанности включают: контроль за выполнением учебных планов и программ, составление расписания занятий, контроль за качеством

преподавания; руководство и координация методической работы преподавателей, организация методических объединений, семинаров и конференций. Замдиректора по УМР отвечает за внедрение новых образовательных технологий и передового педагогического опыта. В целом, заместитель директора по УМР является правой рукой руководителя колледжа по всем вопросам, касающимся учебной и методической работы, и несёт ответственность за её эффективность и соответствие государственным стандартам [36].

- ✓ Заместитель директора по воспитательной работе (ВР)- осуществляет организацию воспитательного процесса в колледже. Он разрабатывает и контролирует реализацию планов воспитательной и профориентационной работы, ведет отчетность и отвечает за поддержание системы менеджмента качества [40]. Заместители директора могут налагать устные взыскания на студентов и сотрудников и вносить предложения о поощрении или наказании перед директором [6].

Руководители среднего звена: заведующие отделениями и ЦМК.

Эта категория должностей является связующим звеном между высшим руководством и исполнительным персоналом.

Заведующий отделением является непосредственным руководителем и организатором учебной и воспитательной работы в рамках своего подразделения [43]. В его обязанности входит планирование и руководство учебным процессом, контроль за успеваемостью и посещаемостью студентов, ведение учета движения контингента и контроль над заполнением учебных журналов и других документов. Он также проводит индивидуальную работу с обучающимися и участвует в разработке локальных нормативных актов. Для этой должности требуются высшее образование и стаж работы в организациях образования не менее 5 лет [46].

Ключевые административные и хозяйственные должности.

К этой категории относятся сотрудники, которые обеспечивают административную, финансовую и хозяйственную поддержку деятельности колледжа. Главный бухгалтер руководит бухгалтерией и отвечает за правильность ведения финансовой отчетности, а начальник отдела кадров организует работу по подбору, расстановке и оформлению персонала [59]. Руководитель административно-хозяйственного отдела отвечает за бесперебойную работу всех хозяйственных служб, поддерживающих инфраструктуру колледжа [56]. Хотя эти должности не являются педагогическими, они считаются ключевыми, поскольку принимают критически важные решения в своих узких областях, обеспечивая стабильное функционирование всей организации.

Таблица 2 Квалификационные требования и обязанности руководящего состава

Должность	Квалификационные требования	Основные обязанности	Сфера ответственности
Директор	Высшее образование, стаж на руководящей должности от 3 лет	Стратегическое и оперативное управление, утверждение структуры и штата, подбор кадров, финансовый контроль	Весь колледж

Продолжение таблицы 2.

Заместитель директора по УПР	Высшее образование, стаж в педагогической/управленческой сфере от 5 лет	организация и координацию учебно-производственного процесса, контроль и развитие профессионального обучения студентов, а также руководство педагогическим коллективом, участвующим в производственной подготовке	
Заместитель директора по УР	Высшее образование, стаж в педагогической/управленческой сфере от 5 лет	Организация и контроль учебного процесса, разработка планов и расписаний, контроль качества подготовки специалистов	Учебный процесс и связанные подразделения
Заместитель директора по ВР	Высшее образование, стаж в педагогической/управленческой сфере от 5 лет	Организация воспитательного процесса, контроль профориентационной и культурно-массовой работы	Воспитательная и внеучебная работа



*Продолжение таблицы 2.*

Заведующий отделением	Высшее образование, стаж в организациях образования от 5 лет	Планирование и руководство учебной работой на отделении, контроль успеваемости и документации, индивидуальная работа со студентами	Отделение или факультет
-----------------------	--	--	-------------------------

Линейные (исполнительские) должности: особенности, классификация и функции.

Линейный персонал колледжа непосредственно обеспечивает реализацию образовательных и воспитательных программ, а также поддерживает административную и хозяйственную деятельность. Эта категория неоднородна и требует дальнейшей классификации по уровню квалификации.

Линейный персонал педагогического профиля: преподаватели и мастера.

Преподаватель является ключевой фигурой в образовательном процессе и относится к категории квалифицированного линейного персонала [54]. Его основная задача — непосредственное проведение занятий в соответствии с государственными образовательными стандартами, организация и контроль самостоятельной работы студентов [4]. Преподаватели участвуют в разработке образовательных программ, обеспечивают формирование общей культуры и социализацию обучающихся, а также способствуют развитию их индивидуальных способностей [2]. Важным аспектом их работы является обеспечение безопасности студентов во время занятий, контроль дисциплины и ведение учебно-методической документации [4].

Правовой статус педагогов в Республике Казахстан защищен специальным законодательством, в частности, Законом «О статусе педагога». Этот документ запрещает привлекать учителей к работам, не связанным с их профессиональными обязанностями, и требовать от них отчетность, не предусмотренную законодательством в области образования [3]. Это законодательное признание отражает особый социальный статус преподавателя, который, хотя и выполняет исполнительские функции, обладает высокой профессиональной автономией и ответственностью за качество образования.

Мастер производственного обучения — это узкоспециализированный линейный сотрудник, который обеспечивает связь теории с практикой. Его должностные обязанности включают проведение практических занятий, учебно-производственных работ и организацию профессиональной практики на предприятиях [4]. Мастера готовят студентов к сдаче квалификационных экзаменов, ведут документацию по производственному обучению, контролируют соблюдение обучающимися требований по охране труда и техники безопасности [7]. Эта роль критически важна для реализации практического обучения и выпуска конкурентоспособных специалистов для рынка труда.

Линейный персонал учебно-вспомогательного и административного профиля.

К этой категории относятся сотрудники, которые обеспечивают бесперебойную работу административных и учебных процессов. К ним можно отнести секретарей учебной части, диспетчеров, лаборантов, а также педагогов-психологов и социальных педагогов [53]. Их обязанности включают ведение документооборота, регистрацию корреспонденции, работу с клиентами (студентами и родителями), а также контроль за своевременным исполнением документов [56]. Хотя их работа часто остается в тени, она формирует административный фундамент колледжа, позволяя

управленческому и педагогическому персоналу сосредоточиться на своих основных задачах, не отвлекаясь на рутину.

#### Обслуживающий персонал.

Эта категория включает сотрудников, которые поддерживают чистоту, безопасность и работоспособность инфраструктуры колледжа. К ним относятся уборщики служебных помещений, вахтеры, рабочие по ремонту зданий и помещений [50]. Они, как правило, являются неквалифицированным линейным персоналом, выполняющим простые, рутинные задачи, для которых не требуется специальное образование или значительный опыт. Хотя их труд не связан с образовательным процессом напрямую, он создает базовые условия для комфортного и безопасного обучения и работы. В данной категории персонала работодатели часто сталкиваются с проблемой высокой текучести кадров и низкой мотивации, что требует разработки привлекательных условий труда [52].

Таблица 3 - Функционал педагогического и учебно-вспомогательного персонала

Должность	Уровень квалификации	Основные обязанности	Правовой статус
Преподаватель	Квалифицированный	Преподавание, разработка учебных программ, контроль самостоятельной работы студентов, воспитание	Защищен Законом «О статусе педагога» [3].

Продолжение таблицы 3.

Мастер производственно го обучения	Квалифицированный	Проведение практических занятий, организация практики, подготовка к экзаменам, контроль техники безопасности	Принимает участие в реализации программ профессионально го обучения[4].
Диспетчер образовательного учреждения	Учебно- вспомогательный	Регулирование учебного процесса, ведение расписаний, работа с документаци ей	Относится к учебно- вспомогательному персоналу [4].
Уборщик служебных помещений	Неквалифицированн ый	Уборка и поддержание чистоты помещений	Выполняет простейшие, рутинные задачи [4].

Нормативно-правовая база регулирования должностей.

Деятельность и статус сотрудников колледжей в Республике Казахстан регулируются рядом ключевых нормативно-правовых актов. Эти документы создают системную основу для управления персоналом, определяя их права, обязанности и социальные гарантии.

Основу правового регулирования составляют:

- ✓ Закон Республики Казахстан «Об образовании»: Определяет общие положения, типовые правила деятельности организаций технического и профессионального образования, а также устанавливает ключевые задачи колледжей, такие как создание условий для получения качественного образования и связь с потребностями рынка труда [2].
- ✓ Трудовой кодекс Республики Казахстан: Регулирует трудовые отношения, устанавливает нормальную продолжительность рабочего времени, которая для педагогических работников не превышает 40 часов в неделю, а в некоторых случаях — 36 часов [1].
- ✓ Закон Республики Казахстан «О статусе педагога»: Этот отдельный закон является фундаментальным документом, направленным на повышение престижа профессии. Он определяет статус педагога, устанавливает его права, социальные гарантии и ограничения [3].

Типовые квалификационные характеристики должностей.

Типовые квалификационные характеристики должностей, разработанные в соответствии с трудовым законодательством, служат основой для составления должностных инструкций и определения требований к сотрудникам [4]. Эти документы устанавливают, какие квалификационные требования (образование, стаж) предъявляются к каждой должности, от руководителей до преподавателей. Они позволяют руководству колледжа принимать обоснованные решения при подборе кадров, расстановке сотрудников и проведении аттестации. Это стандартизированный инструмент, который обеспечивает единообразие в требованиях к персоналу и помогает поддерживать высокий уровень профессионализма в организации.

Законодательные гарантии и ограничения для педагогов.

Закон «О статусе педагога» предоставляет педагогам особые гарантии, защищая их от выполнения нетипичных функций. В частности, не допускается привлечение их к работам, не связанным с профессиональными обязанностями, и истребование отчетности, не предусмотренной законодательством [3]. Существование такого закона является отражением

государственного признания особой, критически важной роли этой категории линейного персонала. Это подчеркивает, что преподаватели не рассматриваются как обычные исполнители, а наделены социально значимым статусом, который требует юридической защиты.

Системный анализ должностной структуры колледжа позволяет выявить ключевые различия и взаимосвязи между управленческими и исполнительскими ролями.

Таблица 4 - «Ключевые и линейные должности»

Критерий	Ключевые (управленческие) должности	Линейные (исполнительские) должности
Уровень принятия решений	Стратегические и тактические. Влияют на всю организацию или ее подразделение	Оперативные. Касаются непосредственной работы с обучающимися или конкретного участка.
Сфера ответственности	За весь колледж (Директор) или за подразделение (Зав. отделением).	За конкретную группу студентов, учебный процесс по дисциплине или за определенный участок работы.
Квалификационные требования	Высокие, включают стаж на руководящих позициях.	Могут быть как высокими (для педагогов), так и низкими (для обслуживающего персонала).

*Продолжение таблицы 4.*

Уровень автономности	Высокий. Полномочия закреплены в уставе, позволяют управлять ресурсами и персоналом.	Зависит от должности. Преподаватели имеют высокую профессиональную автономию. Обслуживающий персонал — низкую.
Цель деятельности	Формирование политики, управление ресурсами, обеспечение функционирования.	Непосредственная реализация образовательной и воспитательной политики.

Эффективность колледжа напрямую зависит от синергии между всеми уровнями персонала. Управленцы создают условия для работы, утверждая структуру, штатное расписание и бюджет [51]. Они обеспечивают кадровое наполнение, создают программы повышения квалификации [57]. В свою очередь, линейный персонал, и в первую очередь преподаватели, реализует цели и задачи, поставленные руководством, обеспечивая качество образовательного процесса [62]. Неграмотные управленческие решения могут саботировать работу даже самого квалифицированного линейного персонала, и наоборот — низкое качество работы исполнительского состава подрывает реализацию самых амбициозных стратегий. Таким образом, наблюдается прямая причинно-следственная связь между управленческой компетентностью и операционной эффективностью.

Современные вызовы, такие как цифровизация и динамика рынка труда, приводят к размыванию традиционных границ между ролями. Внедрение электронных баз данных и журналов, систем управления обучением (СДО)

изменяет обязанности как управленцев (например, заведующий отделением контролирует внесение данных в электронную базу 1С [66]), так и преподавателей (ведение электронных журналов [71]).

Современный преподаватель должен не только обучать, но и развивать исследовательские навыки у студентов и заниматься наставничеством [35]. Эти новые функции требуют от педагогов компетенций, ранее свойственных управленческим должностям, что делает их роль более сложной и динамичной. Подобные изменения показывают, что в условиях постоянно меняющихся образовательных стандартов и технологий возрастает потребность в автономии и принятии решений даже на линейных позициях, что делает традиционную классификацию более гибкой.

### 1.3 Принципы, этапы и методы формирования кадрового резерва в колледжах Республики Казахстан

В условиях динамичного развития национальной системы образования Республики Казахстан, а также реализации государственных программ, направленных на повышение качества человеческого капитала, формирование эффективного кадрового резерва в организациях технического и профессионального образования (ТиПО) приобретает стратегическое значение. Этот процесс выходит за рамки простого подбора сотрудников; он является ключевым инструментом для обеспечения преемственности, стабильности управления и устойчивого развития колледжей. Системный подход к созданию резерва позволяет своевременно выявлять и готовить высококвалифицированных специалистов и руководителей, способных решать актуальные задачи и внедрять инновационные методы обучения.

Эффективная система формирования кадрового резерва не может существовать без четкой законодательной и методологической базы. В Казахстане этот процесс регулируется рядом ключевых нормативных актов,



которые устанавливают, как общие правила кадрового делопроизводства, так и специфические требования к педагогическим и руководящим работникам.

Формирование кадрового резерва в колледжах тесно связано с общенациональными инициативами Министерства просвещения РК. Одной из таких инициатив является проект по созданию Республиканского кадрового резерва руководителей образования, который получил широкую огласку [60].

✓ Проект «Лидеры изменений». Эта инициатива была запущена по поручению Главы государства для формирования корпуса управленцев нового формата, обладающих стратегическим мышлением и способных внедрять изменения [5]. Процесс отбора и подготовки кандидатов состоит из пяти ключевых этапов:

1. Отбор кандидатов и тестирование на оценку компетенций.
2. Обучение с промежуточным оцениванием.
3. Стажировка в ведущих образовательных организациях.
4. Итоговое оценивание.
5. Формирование кадрового резерва на основе положительного решения комиссии [64].

Кандидатам, успешно прошедшим все этапы, присваивается квалификационная категория «руководитель-лидер» и выдается сертификат. Резервисты могут быть назначены на вакантную должность первого руководителя или его заместителя без прохождения стандартных конкурсных процедур [65].

Срок пребывания и основания для исключения. Срок нахождения в Республиканском кадровом резерве составляет два года. Исключение может произойти в случае занятия резервистом вакантной должности, подачи личного заявления или совершения коррупционного/уголовного правонарушения [47].

Подобные национальные проекты создают прямой стимул для колледжей развивать собственные внутренние системы резервирования. Внутренний кадровый резерв колледжа становится, по сути, «кузницей

кадров» для этого более крупного государственного проекта. Для того чтобы быть эффективным, внутренний резерв колледжа должен быть структурирован таким образом, чтобы выявлять и развивать кандидатов, которые соответствуют требованиям и критериям национального отбора. Это позволяет обеспечить синергию между локальной и государственной кадровой политикой, мотивируя сотрудников к профессиональному росту.

Процесс формирования кадрового резерва должен основываться на ряде фундаментальных принципов, которые обеспечивают его справедливость, прозрачность и результативность. Эти принципы, декларируемые на государственном уровне, должны быть адаптированы и закреплены в локальных актах колледжа [58].

- ✓ **Объективность и добросовестная конкуренция.** Отбор кандидатов должен проводиться на основе оценки их деловых и личных качеств, а также результатов профессиональной деятельности, а не на основе личных предпочтений. Это способствует выявлению действительно наиболее компетентных и перспективных сотрудников [38]. Равный доступ и добровольность. Каждый сотрудник колледжа, отвечающий квалификационным требованиям, должен иметь возможность участвовать в отборе. Зачисление в резерв осуществляется исключительно на добровольной основе [40].
  - ✓ **Профессионализм и компетентность.** Кандидаты должны обладать высокой профессиональной квалификацией, управленческими и лидерскими качествами, а также быть ориентированными на постоянный профессиональный рост [46.]
  - ✓ **Открытость и прозрачность.** Информация о процессе формирования резерва, критериях отбора, а также итоговые списки резервистов должны быть доступны для сотрудников [49]. Это повышает доверие к процедуре и мотивирует других педагогов к развитию.
- Этапы формирования кадрового резерва.

Формирование кадрового резерва — это многоэтапный, системный процесс. Представленный ниже алгоритм позволяет структурировать работу и последовательно провести кандидата от этапа выявления потенциала до назначения на должность.

1. Подготовительный этап: определение потребности и планирование.

На этом этапе администрация колледжа проводит аналитическую работу, которая закладывает основу всей программы.

- ✓ Анализ организационной структуры. Необходимо четко определить иерархию управления, которая, как правило, включает директора, его заместителей (по учебной, учебно-методической, учебно-производственной и воспитательной работе), заведующих отделениями, а также мастеров и преподавателей [67]. Понимание этой структуры позволяет выстроить логичную карьерную лестницу для резервистов.
- ✓ Определение "ключевых" должностей. В контексте колледжа ключевыми должностями являются руководящие позиции, решения по которым оказывают прямое влияние на стратегическое развитие, финансовую устойчивость и качество образовательного процесса.<sup>19</sup> Это директор, его заместители и заведующие отделениями. В то же время преподаватели, мастера производственного обучения и другие педагогические работники, хотя и являются квалифицированным линейным персоналом, служат основным источником для формирования кадрового резерва. Успешный преподаватель с управленческим потенциалом является идеальным кандидатом для замещения должности заведующего отделением, а затем и заместителя директора.
- ✓ Формирование рабочей группы. Для организации и проведения всего процесса рекомендуется создать комиссию по кадровому резерву. В ее состав могут войти представители администрации, кадровой службы, методического совета и опытные педагоги.

2. Этап отбора кандидатов.

Этот этап является отправной точкой, на которой происходит выявление потенциальных лидеров.

Критерии отбора. Для включения в кадровый резерв кандидаты должны соответствовать следующим требованиям:

- ✓ Гражданство РК и возраст. Ряд государственных программ устанавливает возрастные ограничения, например, до 50 лет для резерва директоров колледжей или до 35 лет для молодежного резерва [44].  
Внутренние правила колледжа могут адаптировать эти рекомендации.
- ✓ Образование. Требуется высшее или послевузовское образование (педагогическое или профильное), что является базовым требованием для руководящих и педагогических должностей [68].
- ✓ Стаж работы. Минимальный стаж работы в системе образования является обязательным. Для руководящих позиций этот стаж может варьироваться от 3 до 5 лет на педагогических или управленческих должностях [44].
- ✓ Квалификационная категория. Наличие соответствующей квалификационной категории является преимуществом и подтверждает уровень профессионализма [26].

Процедура подачи документов. Кандидаты должны предоставить стандартный пакет документов, который обычно включает заявление, копию удостоверения личности, копии дипломов, трудовую книжку и другие документы, подтверждающие квалификацию и стаж [31].

### 3. Этап оценки и тестирования компетенций.

На этом этапе проводится углубленная оценка профессиональных и личностных качеств кандидатов. Цель — выявить не только текущие достижения, но и потенциал к росту, стратегическое мышление и лидерские качества.

Методы оценки. Используются как традиционные, так и инновационные методы:

- ✓ Анализ профессиональной деятельности. Оценка стабильных и успешных результатов работы кандидата, поскольку зачисление в резерв должно быть обоснованным, а не формальным [32].
- ✓ Тестирование на оценку компетенций. Этот метод позволяет выявить ключевые навыки, такие как аналитическое мышление, глубина знаний и коммуникативные способности [47].
- ✓ Оценка профессиональных и личностных качеств. Выявляются управленческие навыки, лидерские качества и готовность к изменениям [10].
- ✓ Собеседование. На завершающем этапе отбора комиссия проводит собеседование с кандидатами для принятия окончательного решения [25].

#### 4. Этап индивидуальной подготовки и развития

Зачисление в резерв — это только начало. Самый важный этап — целенаправленная подготовка кандидата к будущей должности.

- ✓ Индивидуальный план развития. На основе оценки компетенций для каждого резервиста разрабатывается индивидуальный план. Этот план должен быть составлен с учетом требований целевой должности, которые подробно описаны в Типовых квалификационных характеристиках и должностных инструкциях [37]. Например, если у преподавателя, планируемого на должность заместителя директора, недостает компетенций в области финансово-хозяйственной деятельности или системы менеджмента качества (СМК), его план будет включать соответствующие курсы и стажировки.
- ✓ Формы обучения. Подготовка может осуществляться как с отрывом, так и без отрыва от основной работы, что обеспечивает гибкость процесса [61].
- ✓ Наставничество. Наставничество является одной из наиболее эффективных кадровых технологий [41]. Опытный руководитель (директор или его заместитель) выступает в роли наставника, передавая

свои знания и навыки, помогая адаптироваться к корпоративной культуре и осваивать новый опыт [34].

#### 5. Этап стажировки.

Стажировка является важным практическим этапом, позволяющим резервисту применить полученные знания в реальных условиях. Национальные программы предусматривают стажировку в ведущих образовательных организациях [55]. Колледжи могут организовать стажировку для своих резервистов как внутри страны, так и за рубежом, используя такие программы, как «Болашак» [34].

#### 6. Итоговое оценивание и зачисление в резерв.

✓ Процедура итогового оценивания. После завершения обучения и стажировки проводится процедура итогового оценивания, которая может включать финальное тестирование или написание рефлексивного отчета [36].

✓ Формирование резерва. На основании положительного заключения комиссии издается приказ о зачислении кандидата в кадровый резерв [20]. Это решение должно быть публичным и прозрачным: списки резервистов могут быть опубликованы на официальных интернет-ресурсах колледжа [18].

Поскольку включение в кадровый резерв является добровольным, необходимо создать систему мотивации, которая будет привлекать и удерживать лучших сотрудников.

✓ Материальное стимулирование. К таким методам относятся доплаты, премии, льготы и другие формы финансового поощрения, которые могут быть предусмотрены в локальных актах колледжа [27].

✓ Нематериальное стимулирование. Признание достижений, публичная благодарность и создание имиджа «элиты» среди сотрудников играют не меньшую роль. Главной мотивацией является возможность карьерного роста и участия в стратегическом планировании организации [24].

Успех программы зависит от вовлеченности всех уровней управления.

- ✓ Директор колледжа. Является ключевой фигурой. Он утверждает структуру управления и штатное расписание, назначает сотрудников, а также создает условия для их непрерывного повышения квалификации [6].
- ✓ Заместители директора. Игрывают роль кураторов и наставников. Они отвечают за координацию работы отделов, подбор и расстановку кадров, а также за обеспечение профессионального развития подчиненных.
- ✓ Кадровая служба. Отвечает за ведение всей необходимой документации, организацию процессов отбора, а также администрирование программы кадрового резерва [33].

Локальные нормативные акты.

Для систематизации процесса колледжу необходимо разработать внутренние документы:

- ✓ Положение о кадровом резерве. Этот документ должен регламентировать все этапы формирования, ведения и работы с резервом.
- ✓ Должностные инструкции. Регулярное обновление должностных инструкций с учетом требований к кандидатам в резерв и их развитию позволяет иметь четкие критерии оценки и планирования обучения.

Профили должностей для кадрового резерва: требования и компетенции.

Для эффективного формирования резерва критически важно иметь четкие профили должностей, на которые подбираются кандидаты. Эти профили служат основой для оценки и разработки индивидуальных планов развития. В следующей таблице представлены ключевые требования и обязанности для основных руководящих позиций в колледже на основе анализа нормативных документов.

Анализ должностных обязанностей показывает, что многие функции заместителей директора (по учебной, учебно-методической, учебно-производственной и воспитательной работе) пересекаются в части

планирования, координации и контроля. Это означает, что кадровый резерв может быть сформирован из универсальных управленцев, которых затем можно будет дообучить под специфику конкретной должности.

Особое внимание следует уделить мастерам производственного обучения. Их роль, сочетающая педагогические навыки с реальным производственным опытом и работой с «социальными партнерами» (предприятиями), делает их идеальными кандидатами для управленческих должностей, связанных с практическим обучением и трудоустройством выпускников.

Должностная структура колледжа представляет собой сложную, многоуровневую систему, где ключевые (управленческие) и линейные (исполнительские) должности имеют четкие, но взаимозависимые функции. Управленческий персонал, от директора до заведующего отделением, несет ответственность за стратегическое планирование и операционное управление, обеспечивая необходимые условия для работы всей организации. Линейный персонал, в свою очередь, является основой ежедневной деятельности колледжа, реализуя его образовательные, воспитательные и административные задачи.

Особое место в этой структуре занимает педагогический персонал — преподаватели и мастера. Их линейный статус сочетается с высоким уровнем квалификации, профессиональной автономии и социальной значимости, что подтверждается наличием отдельного законодательного регулирования, такого как Закон «О статусе педагога». Эффективность колледжа достигается за счет гармоничного взаимодействия всех уровней персонала, когда управленческие решения поддерживаются качественной исполнительской работой, а линейные сотрудники имеют условия для профессионального роста и развития.

В будущем, в условиях повсеместной цифровизации и растущих требований к компетенциям выпускников, роли персонала колледжей продолжают трансформироваться. Будут повышаться требования к



управленческой и аналитической компетентности руководства, а также к гибкости, междисциплинарности и наставническим навыкам преподавателей. Успешное управление колледжем будет зависеть от способности руководства не только адаптироваться к внешним изменениям, но и создавать интегрированную, синергетическую систему, где каждый сотрудник, независимо от уровня его должности, будет способствовать достижению общей цели — подготовке высококвалифицированных специалистов.

Формирование кадрового резерва в колледжах Республики Казахстан — это не просто дань моде, а необходимый элемент стратегического управления. Анализ нормативно-правовой базы и государственных инициатив, таких как проект «Лидеры изменений в образовании», демонстрирует прямую взаимосвязь между внутренней кадровой политикой колледжа и национальными целями в области образования.

Ключевые выводы, полученные в ходе анализа, можно систематизировать следующим образом:

1. Правовая и концептуальная основа. Действующее законодательство РК, включая Типовые квалификационные характеристики, предоставляет колледжам все необходимые инструменты для формирования кадрового резерва. Государственные программы, в свою очередь, создают престижный и мотивирующий внешний контур для внутренних резервных программ.
2. Комплексный подход. Процесс формирования резерва должен быть многоэтапным, включая отбор на основе объективных критериев, углубленную оценку компетенций, индивидуальную подготовку, наставничество и обязательную стажировку.
3. Мотивация и прозрачность. Успех программы напрямую зависит от ее добровольности, открытости и наличия четкой системы мотивации, как материальной, так и нематериальной.
4. Связь с практикой. Эффективный кадровый резерв должен выявлять и развивать потенциал сотрудников, чей опыт наиболее востребован на

управленческих позициях. Мастера производственного обучения являются отличным примером таких кандидатов, поскольку их компетенции идеально подходят для руководства блоком учебно-производственной работы.

Внедрение и развитие системы кадрового резерва обеспечит колледжам устойчивость управления, позволит своевременно замещать ключевые должности, повысит качество образовательного процесса и, в конечном счете, внесет вклад в реализацию стратегических задач по модернизации системы ТиПО в Республике Казахстан.

## ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ГККП «ЛИСАКОВСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ»

## 2.1 Общая характеристика ГККП «Лисаковский технический колледж»

Лисаковское городское профессионально-техническое училище № 178 Кустанайского областного управления профессионально-технического образования (приказ Кустанайского областного управления профессионально-технического образования от 24 августа 1970 г. № 407) было создано в 1970 году, перерегистрация осуществлялась 9 раз.

Коммунальное государственное казенное предприятие «Лисаковский технический колледж» Управления образования Костанайской области акимата Костанайской области (постановление акимата Костанайской области от 08 мая 2012 года № 211 «О переименовании некоторых государственных коммунальных казенных предприятий образования»).

Коммунальное государственное казенное предприятие «Лисаковский технический колледж» Управления образования акимата Костанайской области находится по адресу: Республика Казахстан, Костанайская область, город Лисаковск, микрорайон 6, дом 56. Контактные данные колледжа: телефон (871433)32801, [ltk\\_college@mail.ru](mailto:ltk_college@mail.ru)

Директор колледжа: Щетина Александр Викторович.

Колледж осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Республики Казахстан, законами Республики Казахстан, Типовыми правилами деятельности организаций технического и профессионального образования, Типовыми правилами деятельности организаций послесреднего образования, утвержденными приказом Министра образования и науки Республики Казахстан от 30 октября 2018 года № 595 (Приказ Министра науки и высшего образования Республики Казахстан от 2 августа 2023 года № 379 О внесении изменений в приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 30 октября 2018 года № 595 "Об утверждении Типовых правил деятельности организаций

высшего и (или) послевузовского образования") и Уставом в соответствии со статьей 41 Закона "Об образовании"[2].

Миссия колледжа: Создание инновационной образовательной среды, обеспечивающей высокое качество профессионального обучения посредством корпоративного сотрудничества с предприятиями-партнёрами; формирование профессионально-компетентной, высоконравственной личности, мобильной, востребованной на внутреннем и международном рынке труда.

Видение: Лисаковский технический колледж – модернизированное учебное заведение с высокотехнологичной материально-технической базой, высококвалифицированным инженерно-педагогическим коллективом, осуществляющим подготовку высококомпетентного специалиста, отвечающего запросам индустриально-инновационного развития страны. Лисаковский технический колледж - в группе 200 модернизированных учебных заведений Республики Казахстан.

С учетом заявленной Миссии был разработан Стратегический план развития КГКП «Лисаковский технический колледж» на 2022-2026 годы (далее – Стратегический план), в основу которого заложены цели, задачи и индикативные показатели Государственной программы развития образования и науки Республики Казахстан на 2022-2026 годы.

Для выполнения миссии, стратегической цели необходимо решение следующих задач:

- ✓ обеспечить высокий статус профессии педагога, модернизировать педагогическое образование;
- ✓ сократить разрыв в качестве образования между городскими и сельскими школами, регионами, учебными заведениями, обучающимися;
- ✓ обеспечить безопасную и комфортную среду обучения;
- ✓ внедрить обновленную систему оценки качества обучающихся, педагогов и организаций образования на основе лучших практик;

- ✓ обеспечить преемственность и непрерывность обучения, профессиональной подготовки в соответствии с потребностями экономики и региональными особенностями;
- ✓ обеспечить интеллектуальное, духовно-нравственное и физическое развитие обучающихся;
- ✓ оснастить организации образования цифровой инфраструктурой и современной материально-технической базой.

Деятельность колледжа регламентирована Уставом, разработанным на основании действующего законодательства Республики Казахстан, нормативно-правовыми актами Республики Казахстан в области технического, профессионального, послесреднего образования, внутренними локальными актами (положениями).

Программа развития колледжа на 2022-2026 годы ориентирована на дальнейшую реализацию государственной политики в сфере образования и динамику развития рынка труда Казахстана и Костанайской области. Реализация Программы развития осуществляется через план работы колледжа на учебный год.

В соответствии с законодательством Республики Казахстан и Уставом директор колледжа руководит учебно-методической, научно-методической, административно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью. Формами коллегиального управления колледжа являются педагогический совет, методический совет. Для предоставления консультаций и рекомендаций по актуальности, качеству и стратегической необходимости образовательных программ в колледже функционирует индустриальный совет.

## 2.2 Исследование потребностей в формировании кадрового резерва ГККП «Лисаковский технический колледж»

В первой главе магистерской диссертации мы проанализировали структуру колледжей, которая оказалась сложной и многоуровневой системой, где ключевые управленческие и линейные должности, несмотря на четкую специализацию, тесно взаимосвязаны. Управленческий состав, начиная с директора и заканчивая заведующим отделением, несет ответственность за стратегическое развитие и повседневное функционирование колледжа, создавая необходимые условия для успешной работы всей организации. Линейный персонал выступает основой функционирования колледжа, обеспечивая реализацию его образовательных, воспитательных и административных функций на ежедневной основе.

Организационная структура управления нашего колледжа включает в себя совокупность подразделений, отделов и их взаимосвязей, в рамках которых определяются полномочия и ответственность директора колледжа, заместителей, руководителей структурных подразделений, должностных лиц. Организационная структура представлена в приложении 1.

КГКП «Лисаковский технический колледж» имеет высококвалифицированный преподавательский и вспомогательный персонал для реализации Миссии и целей образовательных программ.

В условиях постоянно ускоряющегося процесса обновления знаний во всех сферах образования построение эффективной системы формирования качественного состава инженерно-педагогических работников является одной из приоритетных задач нашего колледжа.

В Государственной программе развития образования на 2020–2025 годы ключевой акцент сделан на повышение статуса педагога. В Послании народу Казахстана Президент обратил особое внимание на обновление педагогического состава. Исходя из того, что педагогический состав является главным ресурсом учебного процесса, поэтому руководством предъявляются следующие требования: преподавательский состав должен обладать полноценными знаниями и владеть современными методиками преподавания, необходимыми умениями и опытом для эффективной организации

образовательного процесса. Руководители подразделений ответственны за руководство и мотивацию подчиненных ему сотрудников и обеспечивают исполнение персоналом всех необходимых видов деятельности, определенных Положением о должностных инструкциях, оригиналы которых хранятся в отделе кадров.

В колледже достаточное количество педагогического персонала с соответствующей квалификацией и профессиональным опытом для реализации образовательных программ в соответствии с законодательством РК.

Педагогический штат нашего колледжа определяется, исходя из нормативной учебной нагрузки, рассчитанной на основе утвержденных рабочих учебных планов специальностей, и требований к порядку планирования учебной нагрузки преподавательского состава. Право распределять педагогическую учебную нагрузку предоставлено директору, который несет ответственность согласно Закону РК «Об образовании» за ее реальность и качественное выполнение установленного объема каждым преподавателем. Объем педагогической работы определяется с учетом нормативной нагрузки в неделю и устанавливается с согласия работника коллективными, трудовыми договорами в соответствии с трудовым законодательством РК. В соответствии с пп. 1) п. 7 ст. 52 Закона нормативная учебная нагрузка преподавателя составляет 720 часов [2].

Лисаковский технический колледж укомплектовывается педагогическими кадрами и руководящим составом в соответствии с лицензионными требованиями и требованиями государственных образовательных стандартов. Квалификационные требования к преподавательскому составу разработаны и отражены в должностных инструкциях для преподавателей и мастеров производственного обучения.

В этой связи в колледже достаточное количество квалифицированных преподавателей для обеспечения бесперебойного учебного процесса, обладающих полноценными знаниями и опытом. Директором колледжа

совместно с заместителями директора по учебной и учебно-производственной работе до начала учебного года определяется потребность в ИПР в зависимости от общего объема учебной нагрузки и допустимых нормативов педагогической нагрузки на одного преподавателя.

Процедура приема на работу, как ИПР, так и других сотрудников, кадровые перестановки, поощрения, расторжение трудовых договоров проводится отделом кадровой службы, которая в своей деятельности руководствуется Трудовым Кодексом Республики Казахстан, Законом РК «Об образовании», типовыми Квалификационными характеристиками должностей педагогических работников и приравненных к ним лиц и другими законодательными актами Республики Казахстан, а так же внутренними нормативными документами.

При приеме на работу педагогического работника или иного сотрудника, заведующий отделом кадров, согласно требованиям «Трудового кодекса РК» от 23.11.15г. №414-V знакомит работников с должностными обязанностями и составляет с ним трудовой договор [1].

Делопроизводство ведется на двух языках (казахский, русский).

Руководство колледжа создает условия для адаптации и эффективной работы вновь принятых преподавателей, мастеров производственного обучения, других сотрудников. На первом педагогическом Совете педагогические работники обеспечиваются необходимой рекомендательной документацией. В результате своевременного выполнения своих должностных обязанностей, дисциплинированности, активного участия в мероприятиях колледжа, умения правильно себя представить, качественного проведения занятий молодые специалисты продвигаются по карьерному росту.

За последние 5 лет в колледже наблюдалось расторжение трудового договора в основном по двум причинам: либо перемена места жительства, либо достижение пенсионного возраста. В обоих случаях увольнение производилось в соответствии с требованиями Трудового законодательства



РК. Трудовая исполнительская дисциплина преподавателей определяется Трудовым договором, коллективным договором, Правилами внутреннего распорядка колледжа, должностными инструкциями.

Штат колледжа на 01.09.2025 г. составляет 98 человек, в том числе: численность административно-управленческого состава – 7 человек, что составляет 16% от состава ИПР. Три руководящих работника имеют высшую квалификационную категорию, 2 сотрудника первую квалификационную категорию и два человека вторую категорию. Средний возраст административных работников – 45 год. Работа, выполняемая руководящими работниками, соответствует должностным инструкциям. Административно-управленческий персонал представлен в приложении 2.

Численность инженерно-педагогического коллектива составляет 45 человек. Преподавателей – 37 (в том числе 2 совместителя), мастеров производственного обучения – 8 (в том числе 1 совместитель). Среди преподавателей 2 человека имеют академическую степень магистра. Один преподаватель (физическая культура) имеет среднее специальное педагогическое образование. Из 8 мастеров производственного обучения – один со средним специальным образованием по профилю.

Укомплектованность ИПР по штатному расписанию – 91,4%. Вакансий среди преподавателей – 2 (преподаватели спецдисциплин: обогащение полезных ископаемых, автотранспортные дисциплины). Среди мастеров производственного обучения – 2 вакансии: слесарь по ремонту автомобилей, машинист экскаватора.

Обслуживающий персонал составляет 46 человек.

Анализ количественного и качественного состава инженерно-педагогических работников является объектом постоянного внимания руководства колледжа, данные представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Количественный состав ИПР

<b>Учебный год</b>	<b>Количество ИПР, чел.</b>	<b>штатные ИПР, %</b>
--------------------	-----------------------------	-----------------------

	<b>преподаватели</b>	<b>мастера п/обучения</b>	
2021-2022	37	9	88,2
2022-2023	41	7	100
2023-2024	41	7	100
2024-2025	40	8	100
2025-2026	37	8	91,4

Анализируя данные таблицы, мы можем отметить, что в 2024-2025 учебном году совместители привлекались для работы на группу с казахским языком обучения. В текущем учебном году имеются вакансии 2 преподавателей и 2 мастеров производственного обучения.

Важнейшим направлением учебно-методической работы колледжа является совершенствование педагогического мастерства. Одним из главных вопросов системы работы повышения педагогического мастерства и профессионализма является аттестация педагогов. С каждым годом процесс аттестации выдвигает новые требования к деятельности преподавателя. Педагоги колледжа успешно проходят аттестацию и повышают или подтверждают свой профессиональный статус.

Ежегодно приказом директора колледжа утверждается состав аттестационной комиссии и экспертного совета. Заседание аттестационной комиссии проводится не реже трех раз за учебный год. Аттестационная комиссия руководствуется нормативными документами: Закон РК «Об образовании», Правилами и условиями проведения аттестации педагогических работников и приравненных к ним лиц, занимающих должности в организациях образования, реализующих общеобразовательные учебные программы дошкольного, начального, основного среднего, общего среднего, образовательные программы технического и профессионального, послесреднего образования, и иных гражданских служащих в сфере образования и науки». В таблице 6 представлены данные об аттестации за последние 5 лет.

Таблица 6 - Аттестация педагогических работников (чел)

Учебный год	высшая категория		первая категория		вторая категория	
	преподаватели	мастера п\обучения	преподаватели	мастера п\обучения	преподаватели	мастера п\обучения
2020-2021	2	-	2	1	4	-
2021-2022	6	-	2	1	3	-
2022-2023	1	-	2	-	4	-
2023-2024	2	-	2	-	1	-
2024-2025	2	-	2		2	-

Аттестация педагогов ежегодно проводится на основе экспертной оценки труда: его результативности и качества учебно-воспитательного процесса.

Квалификационный показатель последние два года держится на достаточно хорошем уровне и составляет 45,7%. Из таблицы 6 мы видим, что по отношению к 2024-2025 годам наблюдается некоторое снижение, которое связано в основном с выходом на пенсию педагогов с высшей и первой категориями. Информация по педагогическим работникам представлена в приложении 3.

Аттестация выявляет перспективы использования потенциальных возможностей педагогических работников, обеспечивает дифференциацию уровня оплаты труда педагогических работников.

В колледже созданы необходимые условия для профессионального развития преподавателей и их стимулирования. Например, библиотека предоставляет возможность для каждого преподавателя получить доступ к пользованию книжным фондом и электронным ресурсам, организывает по заявкам преподавателей выездные тематические выставки учебной и научной литературы.

Отношения руководства и профсоюзной организации регулируются

коллективным договором, по которому регулярно оказывается материальная помощь по определенным статьям, выделяются денежные средства на организацию праздников и мероприятий, ежегодно для коллектива колледжа в конце учебного года организуется выездная поездка на природу, предоставляются льготы на получение путевок в санатории и дома отдыха для сотрудников, для детей сотрудников – в лагеря отдыха.

Институциональная политика руководства инженерно-педагогическими кадрами осуществляется в рамках принципов:

- ✓ демократичный подход к управлению ИПР и сотрудникам колледжа;
- ✓ сочетание интересов руководящего состава и сотрудников колледжа;
- ✓ соблюдение паритета;
- ✓ стимулирование деятельности ИПР;
- ✓ личностное совершенствование персонала.

Несмотря на определенные успехи кадровой политики, мы считаем, что совершенствование образовательной деятельности требует улучшения инженерно-педагогического состава.

На постоянном контроле в колледже повышение квалификации инженерно-педагогических работников, которая осуществляется через курсовую подготовку: НАО «Холдинг Кәсіпқор»; АО НЦПК «Өрлеу»; Костанай Академический центр. Start; НПП РК «Атамекен»; на базе ВУЗов; стажировка преподавателей и мастеров п/обучения на предприятиях.

В колледже разработан график повышения квалификации и прохождения стажировок на 5 лет, который регулирует своевременность прохождения курсов повышения квалификации. Данный график может корректироваться с учетом предложений и производственной необходимости.

Таблица 7- Повышение квалификации

Учебный год	АУП	Преподаватели	Мастера производственного обучения	Другие педагогические работники
2020-2021	3	12	2	-
2021-2022	1	12	1	1
2022-2023	4	4	1	2
2023-2024	1	5	1	4
2024-2025	2	4	2	3

Из таблицы 7 мы видим, что за отчетный период повысили квалификацию и прошли стажировку на промышленных объектах всего 65 человек, в т.ч. АУП, методическая и социальная службы – 21 чел., или 32,3%. В декабре 2023 года по приглашению института Франции в город Париж на международную двухнедельную стажировку «Франция –Германия» были приглашены директор колледжа Щетина А.В. и преподаватель специальных дисциплин Фатхудинова И.В. Где были рассмотрены современные методы и подходы при обучении студентов на уроках производственного обучения.

В колледже работают преподаватели и мастера производственного обучения разных возрастных категорий, в связи с этим обеспечивается преемственность, осуществляется наставничество. Таблице 8 представлен *SWOT- АНАЛИЗ* педагогических работников, руководства и менеджмента  
Таблица 8 - *SWOT- АНАЛИЗ* педагогические работники, руководство и менеджмент

<b>S(strenght) - сильные стороны</b> (потенциально-позитивные внутренние факторы)	<b>W(weakness) - слабые стороны</b> (потенциально негативные внутренние факторы)
- Деятельность ИПР колледжа в полной мере соответствует миссии, целям и задачам создания и функционирования организации образования; - Средний возраст ИПР - 35-40 лет (средний стаж педагогических работников - 18 лет), что позволяет	- Субъективные факторы, ограничивающие возможность получения преподавателями послевузовского образования; недостаточная мотивация сотрудников в результатах своего труда;

<p>говорить о перспективах дальнейшего развития уровня преподавания;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Своевременное повышение квалификации преподавателей;</li> <li>- Привлечение специалистов с предприятий к учебному процессу;</li> </ul>	<p>-отсутствие автоматизированной системы управления процессами.</p>
<p><b>О (opportunity) - благоприятные возможности</b> (потенциально-позитивные внешние факторы)</p>	<p><b>Т (threat) – угрозы</b> (потенциально-негативные внешние факторы)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Востребованность массового профессионального образования в регионе;</li> <li>- Интеграция образовательной среды колледжа с производством;</li> <li>- Расширение использования новых образовательных технологий и интерактивных методов обучения;</li> </ul>	<p>- старение кадрового состава.</p>

Мы пришли к выводу, что устойчивое развитие колледжа, как организации технического и профессионального образования, напрямую зависит от готовности персонала занять вакантные руководящие позиции. Линейные должности обеспечивают операционное управление, а ключевые должности (заместители директора, директор) — стратегическое. Своевременное формирование и подготовка резерва для этих двух уровней управления снижает кадровые риски, обеспечивает преемственность и способствует инновационному развитию. Для этого нам необходимо выявить фактическую потребность в резерве, определить потенциал, мотивацию и уровень готовности сотрудников к замещению ключевых должностей.

Для выявления скрытого потенциала и необходимых компетенций нами было проведено исследование педагогического и административного персонала колледжа. Исследование проводилось при помощи анкетирования. Анкета разработана таким образом, чтобы дифференцировать готовность сотрудника к линейным и ключевым управленческим ролям. Анкетирование проводилось анонимно. Бланк анкеты представлен в приложении 4.

Анкеты были обработаны и представлены в таблице 9-10 и рисунках 1-3 результата опроса.

Таблица 9 - Общие и мотивационные данные

Вопрос	количество	процент
1.1 Ваша текущая должность		
преподаватель	37	82%
мастер производственного обучения	8	18%
1.2 Стаж работы в колледже (лет)		
До 5	6	14%
5-10	4	9%
10-20	16	35%
Свыше 20	19	42%
1.3 Ваша общая заинтересованность в карьерном росте в колледже:		
Высокая	6	14%
Средняя	14	31%
Низкая	11	24%
Отсутствует	14	31%
1.4 Какую должность Вы готовы занять в течение 3-5 лет? (Выберите один или два варианта)		
Председатель ЦМК	6	14%

*Продолжение таблицы 9*

Заведующий отделением	10	22%
Заместитель директора	2	4%
Директор	2	4%
Не готов к руководящей должности	25	56%

Исходя из данных таблицы, мы видим, что подавляющее большинство опрошенных сотрудников — преподаватели (82%), мастера производственного обучения – 18%. Это указывает на то, что выборка респондентов в значительной степени состоит из основного педагогического состава колледжа.

Проанализировав данные, можно сделать вывод, что кадровый состав колледжа характеризуется высокой стабильностью и значительной профессиональной зрелостью. Подавляющее большинство респондентов, а именно 77%, относятся к категории сотрудников со стажем работы 10 и более лет. При этом наиболее многочисленной группой (42%) являются специалисты, чей трудовой путь в данном учебном заведении превышает 20 лет. Следовательно, в колледже доминируют высоко опытные и лояльные кадры, при сравнительно низкой доле молодых специалистов (14% со стажем до 5 лет).

В коллективе нет сильного стремления к карьерному росту. Больше половины сотрудников, а точнее 55%, либо слабо заинтересованы в продвижении, либо вообще его для себя исключают. Это значит, что потенциальный кадровый резерв формируется лишь из 45% персонала, имеющего среднюю или высокую заинтересованность. Получается парадоксальная картина: с одной стороны, у нас есть группа активных сотрудников, готовых к росту, но с другой — почти треть коллектива (31%) полностью игнорирует идею карьерного развития. Это тревожный сигнал, который может говорить об удовлетворённости текущим положением или, что



более вероятно, о недостатке мотивации и привлекательности руководящих позиций. Опрос четко показал: руководящая работа не привлекает большинство. Более половины респондентов, 56%, прямо заявляют о своей неготовности занимать административные посты, что идеально совпадает с низким уровнем заинтересованности в карьерном росте, о котором мы говорили ранее.

Однако резерв всё же существует. 44% сотрудников готовы к продвижению, но их интересы сосредоточены на среднем уровне управления:

- ✓ Наибольший интерес вызывает должность Заведующего отделением (22%).
- ✓ Должность Председателя ЦМК (14%) также является привлекательной.

Это значит, что существует острый дефицит амбиций на высших ступенях: занять посты Заместителя директора или Директора готовы лишь минимальные 4% и 4% соответственно. Коллектив демонстрирует готовность к горизонтальному и среднему вертикальному росту, но активно избегает высшей административной ответственности.

Таблица 10 – готовность к линейной должности

№	Функция (требуется для ЦМК/Зав. отделением)	1	2	3	4	5
2.1	Разработка и корректировка рабочих учебных программ	0	0	5	32	8
2.2	Управление небольшой командой (например, проведение методических заседаний)	0	0	30	8	7
2.3	Контроль успеваемости студентов и работа с учебной документацией	0	0	3	22	20
2.4	Разрешение текущих конфликтных ситуаций в учебном процессе	0	0	0	23	22
2.5	Готовность уделять внеурочное время административной работе	5	2	24	11	3

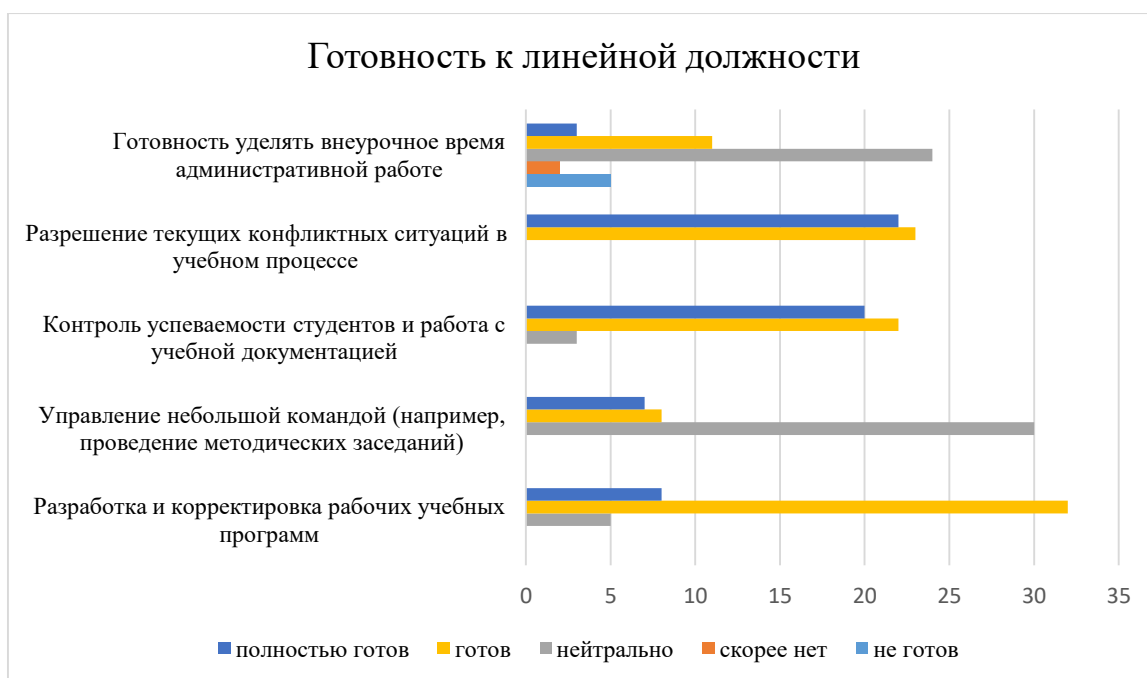


Рисунок 1 - Готовность к линейной должности

Из рисунка 1 мы видим, что специалисты демонстрируют высокую готовность к выполнению непосредственных учебных и методических функций линейной должности, связанных с их основной деятельностью (разрешение конфликтов, контроль документации, разработка программ). Это свидетельствует о наличии необходимой профессиональной базы для продвижения, однако имеются проблемы с управленческой компетентностью: наблюдается средний уровень готовности к функции: Управление небольшой командой, где преобладает оценка "3 балла". Это позволяет предположить, что, хотя специалисты могут быть готовы к выполнению стандартных задач (согласно шкале), они нуждаются в целенаправленном развитии управленческих навыков (лидерство, делегирование, организация работы коллектива) для эффективного выполнения этой части линейной должности.

Ключевое барьерное звено — готовность к дополнительной административной нагрузке: самый низкий средний балл по показателю: Готовность уделять внеурочное время административной работе является наиболее критичным фактором, ограничивающим общую готовность к линейной должности. Этот низкий показатель, а также наличие оценок "1" и "2", свидетельствует о сниженной мотивации или сопротивлении увеличению

административной нагрузки и нарушению личного баланса. Мы пришли к выводу, что общая готовность специалистов к линейной должности является неоднородной. При высокой функциональной готовности и необходимости развития управленческих навыков, главным препятствием к эффективному кадровому резерву и назначению является личностная неготовность/нежелание принимать на себя внеурочную административную нагрузку.

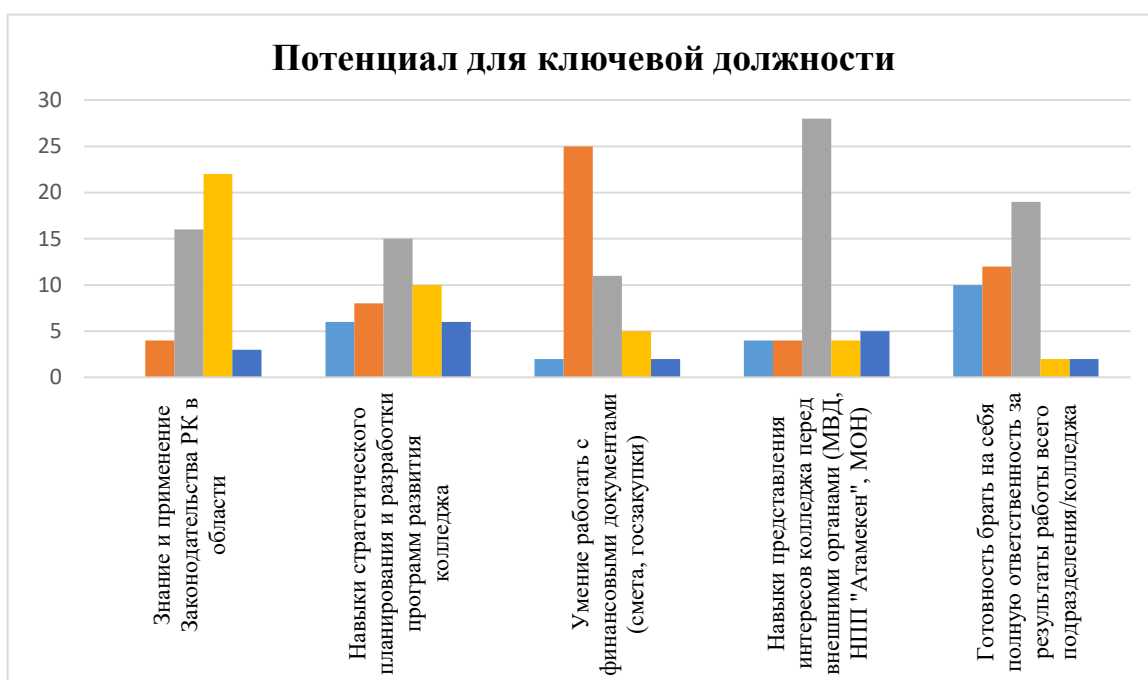


Рисунок 2 - Потенциал для ключевой должности

По данным представленным на рисунке 2 мы делаем вывод, что потенциал сотрудников для занятия ключевой должности является низким и неоднородным, с наличием двух критических барьеров:

1. Дефицит финансово-экономической компетентности: сотрудники имеют острые пробелы в знаниях и навыках работы с финансовыми документами, сметами и госзакупками. Без уверенного владения этими навыками невозможно эффективно управлять организацией.
2. Низкая мотивация к принятию полной ответственности: наблюдается выраженное избегание принятия полной ответственности за результаты

коллектива. Это фундаментальное личностное ограничение и является более серьезным барьером, чем недостаток конкретных навыков.

Потенциал кадров в большей степени ограничен не столько знанием специфического законодательства (которое на среднем уровне), сколько отсутствием практических финансово-экономических навыков и, главное, неготовностью к высокому уровню личной управленческой ответственности.



Рисунок 3 - Что сдерживает Вас от желания занять руководящую должность? Что же на самом деле мешает сотрудникам идти в руководители?

На рисунке 3 мы четко видим, что проблема с кадровым резервом не в том, что у людей нет знаний, а в том, что руководящая должность просто не привлекает. Кандидаты видят огромный дисбаланс: им придется взять на себя высокую ответственность и большую нагрузку (постоянные переработки), а зарплата при этом будет слишком низкая для такой работы. Перегрузки и низкая зарплата — вот что останавливает большинство. Люди прямо говорят: мы не готовы работать больше и нести больше ответственности, если это не будет справедливо оплачиваться.

### 2.3 Программа и методические рекомендации по совершенствованию процесса формирования кадрового резерва в ГККП «Лисаковский

На основе глубокого анализа выявленных проблем (низкая мотивация из-за нагрузки/оплаты, дефицит финансовой компетентности и нежелание брать на себя полную ответственность) мы разработали программу и методические рекомендации по совершенствованию процесса формирования кадрового резерва, программа направлена на преодоление мотивационных барьеров и целенаправленное развитие недостающих управленческих и финансовых компетенций.

В условиях динамичного развития системы образования и возрастающих требований к квалификации управленческого персонала, наличие эффективно действующей программы по формированию кадрового резерва в колледже является стратегической необходимостью. Эта программа позволяет не только обеспечить своевременное и качественное замещение вакантных руководящих и линейных должностей, но и создать систему непрерывного профессионального развития для наиболее перспективных сотрудников.

Программа кадрового резерва — это системный, многоэтапный процесс, направленный на выявление, оценку и целенаправленную подготовку сотрудников, обладающих высоким потенциалом для работы на ключевых управленческих и линейных позициях. Программа разработана с учетом специфики организаций технического и профессионального образования (ТиПО) Республики Казахстан и опирается на действующее законодательство и передовой опыт.

Процесс отбора, подготовки и мотивации резервистов должен быть прозрачным, привлекательным и эффективным. Методические рекомендации по совершенствованию процесса формирования кадрового резерва представлены в таблицах 11,12.

Таблица 11 - Изменение критериев отбора и информирование

Задача	Рекомендация	Связь с проблемой из анализа
Определение ключевых должностей	Разделить резерв на два уровня: А (Ключевые должности: заместители директора, заведующие отделениями) и Б (Линейные должности: руководители цикловых комиссий, мастера производственного обучения).	Уточняет фокус обучения.
Информирование	Провести PR-кампанию программы резерва. Создать на сайте колледжа раздел "Кадровый резерв", где публикуются истории успеха (трансляция реальных «историй успеха» резервистов), план обучения и критерии отбора.	Преодоление непрозрачности системы (1.9% ответов) и повышение привлекательности.
Оценка мотивации	Включить в процедуру отбора интервью с элементами коучинга, фокусирующееся не только на навыках, но и на установке к переработкам и ответственности.	Направлено на преодоление низкой готовности уделять внеурочное время (2.93 балла) и нежелания брать ответственность (2.38 балла).

Таблица 12 - Оптимизация нагрузки и повышение привлекательности должности (Ключевой фактор!)

Задача	Рекомендация	Связь с проблемой из анализа
Снижение нагрузки	Разработать систему поддержки для новых руководителей: при назначении резервиста на должность, на период испытательного срока ему назначается помощник (секретарь) из числа техперсонала на 20-25% рабочего времени.	Устранение "Высокой нагрузки" (41.5% ответов) и страха выгорания.
Повышение компенсации	Внести в Положение о премировании пункт о ежемесячной надбавке резервистам в размере 10-15% от оклада за	Устранение "Низкой оплаты труда" (35.8% ответов) и

	период активного участия в программе подготовки.	повышение мотивации.
Наставничество (менторинг)	Закрепить за каждым резервистом (особенно уровня А) ментора из числа действующих руководителей высшего звена. Предусмотреть для менторов доплату за наставничество.	Обеспечение практической адаптации и поддержки в сложных ситуациях.

Программа подготовки кадрового резерва на ключевые и линейные должности «Лидер колледжа» представлена в таблице 13.

Цель нашей программы: Комплексное развитие недостающих компетенций с акцентом на финансовую грамотность и лидерскую ответственность.

Таблица 13 - Программа подготовки кадрового резерва на ключевые и линейные должности «Лидер колледжа»

Блок	Модуль	Ключевые темы и практические задания	Устраняемая проблема
I. Финансово-экономический блок (40% времени)	1. Бюджетирование и контроль	Чтение и составление сметы ГККП. Особенности финансового планирования в госучреждении.	Слабое знание финансовых документов (средний балл 2.53).
	2. Госзакупки и юридические риски	Разработка ТЭО и ТЗ для госзакупок. Анализ типичных нарушений и методы их предотвращения. Применение Законодательства РК (в части финансов).	Пробелы в работе с закупками и правоприменением.
II. Управленческий блок (40% времени)	3. Операционный и стратегический менеджмент	Методы делегирования полномочий и контроля. Разработка	Недостаток управленческих знаний (14.2% ответов) и средняя готовность к

		краткосрочной программы развития для учебного отделения/отдела (практический проект).	управлению (3.51 балла).
	4. Лидерство и командное взаимодействие	Коучинг подчиненных. Методы нематериальной мотивации в условиях бюджетного ограничения. Преодоление сопротивления изменениям.	Повышение качества управления командой.
III. Ответственность и коммуникации (20% времени)	5. Внешняя коммуникация и PR	Навыки представления интересов колледжа в вышестоящих органах и перед социальными партнерами. Работа со СМИ.	Развитие внешней коммуникации (средний балл 3.13).
	6. Тренинг ответственности (Кейс-метод)	Моделирование кризисных ситуаций (авария, проверка, конфликт) и принятие решений с полной ответственностью за последствия.	Преодоление нежелания брать полную ответственность (2.38 балла).

Календарно-тематическое планирование представлено в приложении 5.

Реализация Программы "Лидер колледжа" позволит колледжу:



- ✓ Повысить качество кадрового резерва: выпускники программы будут обладать необходимым комплектом жестких (финансы, право) и мягких (лидерство, делегирование) навыков.
- ✓ Снизить риски: уверенное знание госзакупок и финансового планирования (Модули 1 и 2) минимизирует вероятность юридических и финансовых нарушений при назначении новых руководителей.
- ✓ Укрепить внешние связи: развитие коммуникативных навыков (Модуль 5) улучшит представление интересов колледжа на внешнем уровне.
- ✓ Увеличить привлекательность должности: четкий план развития и целенаправленная работа со страхом ответственности делают руководящую позицию более предсказуемой и желанной для потенциальных кандидатов.

Для достижения максимальной эффективности обучение по этой программе сопровождается системными изменениями в колледже. Большинство заданий, особенно в блоках I и II, основаны на реальных документах и кейсах колледжа (например, анализ текущей сметы, разработка проекта развития для существующего отдела). Каждый модуль обучения сопровождается встречей с ментором, который помогает применить полученные теоретические знания к конкретным рабочим ситуациям резервиста. Резервистов следует частично освободить от второстепенной учебной или методической нагрузки на период активного прохождения Программы. Это гарантирует, что обучение не станет дополнительным источником перегрузки и не демотивирует кандидата.

Обучение следует проводить небольшими, но интенсивными модулями, чтобы минимизировать отрыв от основной деятельности. Успешное завершение Программы гарантирует приоритетное право на замещение вакантной должности (при прочих равных условиях) и официально зафиксировано в личном деле как условие для повышения. После завершения первого цикла Программы необходимо проводится повторную оценку компетенций резервистов и анализ их удовлетворенности для внесения

корректировок в модули (особенно в финансовый и управленческий блоки). Методические рекомендации представлены в приложении 6.

В КГКП «Лисаковский технический колледж» данная программа была внедрена и апробирована в период с 06.01.2025 по 20.06.2025 г. В реализации программы приняли участие 5 педагогических работников (1 заведующий отделением, 3 преподавателя, 1 мастер производственного обучения. По итогам завершения курса в июне 2025 года все 5 резервистов успешно прошли итоговую аттестацию и подтвердили значительный рост профессиональных компетенций. Результаты выходного тестирования и защиты практических проектов показали следующие достижения:

1. **В финансово-экономическом блоке:** Каждый участник разработал и защитил проект ««Эффективный менеджер: ресурсное планирование», продемонстрировав глубокое понимание принципов бюджетирования в системе ТиПО и навыки работы на портале государственных закупок. Средний балл по финансовой грамотности вырос с 2.53 до 4.70 (по 5-балльной шкале).
2. **В управленческом блоке:** Резервисты овладели техниками делегирования и тайм-менеджмента, что позволило им эффективно совмещать основную педагогическую деятельность с выполнением задач в рамках программы подготовки. Психологическое тестирование зафиксировало снижение индекса страха перед административной ответственностью на 35%.
3. **Лидерский потенциал:** Все участники апробации были отмечены менторами как специалисты, готовые к оперативному принятию решений в кризисных ситуациях.

**Практический результат апробации:** На основании успешного завершения обучения двое из пяти резервистов были официально назначены на вакантные ключевые и линейные руководящие должности в КГКП «Лисаковский технический колледж» уже в августе 2025 года. Пролыгина Д.К. занимала должность заведующего отделением, назначена на вакантную

должность заместителя директора по производственному обучению. Фатхутдинова И. В. занимала должность преподавателя, назначена на вакантную должность заведующего отделением. Остальные три участника включены в активный "Золотой резерв".

Для правильного оформления кадрового резерва требуется разработка комплекса локальных нормативных актов:

Основные документы:

- ✓ Положение о кадровом резерве
- ✓ Методика оценки кандидатов
- ✓ Индивидуальные планы развития
- ✓ Приказы о включении в резерв

Положение о кадровом резерве включает:

- ✓ Цели и задачи формирования резерва
- ✓ Порядок отбора кандидатов
- ✓ Критерии оценки
- ✓ Процедуры развития и продвижения
- ✓ Права и обязанности участников

Дополнительная документация:

- ✓ Формы оценки кандидатов
- ✓ Протоколы собеседований
- ✓ Отчеты о прогрессе резервистов
- ✓ Соглашения о конфиденциальности

Необходимо согласовать документацию с профсоюзом обеспечения соответствия трудовому законодательству.

Итак, на основании общей характеристики и исследовании потребностей в формировании кадрового резерва мы можем сделать вывод, что коллектив колледжа отличается высокой стабильностью кадров и высоким уровнем профессиональной зрелости. В колледже работают преподаватели и мастера производственного обучения разных возрастных категорий, в связи с этим обеспечивается преемственность, осуществляется наставничество. Однако,

существуют два главных барьера, для занятия ключевой должности: это низкая мотивация к принятию ответственности за результаты коллектива и недостаток финансовой компетентности. Разработанная нами программа поможет решить эти проблемы, резервисты будут включены в состав рабочих групп по подготовке Ученого совета, методической помощи, финансовых операций для практического погружения в административную деятельность. Программа по формированию кадрового резерва в колледже является важным инструментом стратегического управления, который обеспечивает стабильность и развитие организации. Ее эффективность зависит не только от четко структурированного процесса отбора и подготовки, но и от систематической оценки результатов.

Комплексное применение разработанной программы, основанной на принципах объективности и прозрачности, в сочетании с измеримыми показателями эффективности, позволяет колледжу:

- ✓ Оперативно замещать вакантные руководящие должности, включая позиции заместителя директора и заведующего отделением, которые являются критически важными.
- ✓ Создать мотивирующую среду для карьерного роста сотрудников.
- ✓ Обеспечить преемственность в управлении и поддерживать высокий уровень качества образовательного процесса.

Мероприятия, направленные на реализацию программы представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Мероприятия, проблемы и результат

Конкретное мероприятие	Решаемая проблема	Ожидаемый результат
Разделение резерва на уровни А (замы, заведующие) и Б (линейные руководители).	Неопределенность фокуса обучения и критериев отбора.	Прозрачная система карьерного роста для каждого уровня.
PR-кампания: раздел на сайте с «историями успеха» и планом обучения.	Непрозрачность системы и низкая привлекательность должностей.	Повышение доверия коллектива и престижа

		управленческой работы.
Система помощников: закрепление секретаря на 20-25% времени для новых руководителей.	Страх «выгорания» и высокая административная нагрузка (41.5% опасений).	Плавная адаптация без перегрузок в первые месяцы работы.
Финансовая доплата: ежемесячная надбавка 10-15% от оклада на период обучения.	Низкая оплата труда как барьер для перехода (35.8% ответов).	Рост материальной заинтересованности сотрудников.
Программа «Лидер колледжа». Финансовый блок: обучение бюджетированию и работе на портале госзакупок РК.	Низкая финансовая грамотность (средний балл был 2.53 из 5).	Рост знаний до 4.70 балла; минимизация финансовых рисков колледжа.
Управленческий блок: тренинги по делегированию и тайм-менеджменту.	Недостаток знаний (14.2%) и страх ответственности.	Снижение индекса страха ответственности на 35%.
Индивидуальное менторство: закрепление наставника из высшего звена за каждым резервистом.	Отсутствие практической поддержки в сложных рабочих ситуациях.	Быстрая передача опыта и поддержка «молодых» лидеров.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях современной экономики, где инновационный прогресс и конкурентная борьба обостряются, значение человеческого капитала в организациях претерпело радикальные изменения. Он стал ключевым фактором роста. В нынешней реальности профессиональные компетенции, практический опыт, креативность и активная жизненная позиция сотрудников приобретают исключительную важность как стратегический актив для любого образовательного учреждения. Потребность в системном развитии профессиональных компетенций команды обусловлена не только стремлением к финансовой эффективности, но и желанием укрепления корпоративной культуры и повышения трудовой мотивации сотрудников.

В рамках проведенного диссертационного исследования на тему «Формирование внутреннего кадрового резерва компании на ключевые и линейные должности» была реализована цель по совершенствованию системы управления человеческим капиталом в условиях организации технического и профессионального образования. Достигнутые результаты позволяют сформулировать следующие основные выводы и положения.

В первой главе были изучены теоретические основы формирования кадрового резерва. Установлено, что в современных условиях кадровый резерв перестал быть просто списком кандидатов на замещение должностей, а превратился в стратегический инструмент минимизации управленческих рисков и обеспечения непрерывности образовательного процесса. Исследование показало, что специфика организаций ТиПО требует особого подхода к компетенциям: руководитель сегодня должен быть не только опытным педагогом, но и эффективным менеджером, обладающим

финансово-экономической и юридической грамотностью. Был сделан вывод, что отсутствие системной работы с резервом ведет к «кадровому старению» и снижению адаптивности организации к рыночным изменениям.

Во второй главе был проведен глубокий анализ текущего состояния системы управления персоналом и формирования кадрового резерва в ГККП «Лисаковский технический колледж». Эмпирическое исследование, включающее анкетирование сотрудников, выявило ряд критических барьеров, препятствующих эффективному развитию кадрового потенциала:

1. **Мотивационный кризис:** 56% респондентов не проявляют готовности к административному росту. Основными причинами являются страх перед высокой нагрузкой (41,5%) и психологическая неготовность к личной ответственности за результат коллектива (2.38 балла по шкале оценки).
2. **Компетентностные разрывы:** Выявлен острый дефицит знаний в области финансового планирования (средний балл 2.53) и процедур государственных закупок. Педагогические работники чувствуют себя неуверенно при столкновении с нормативно-правовой базой финансово-хозяйственной деятельности.
3. **Непрозрачность процедур:** Часть сотрудников отметила недостаток информации о критериях отбора в резерв и перспективах карьерного роста, что снижает доверие к системе управления.
4. **Демографические риски:** Кадровый состав характеризуется высокой долей сотрудников со стажем более 20 лет, что подчеркивает острую необходимость в подготовке «молодой смены» руководителей среднего и высшего звена.

На основе анализа процессов управления человеческими ресурсами и выявленной потребности в кадровом резерве в ГККП «Лисаковский технический колледж» была разработана Программа подготовки кадрового резерва на ключевые и линейные должности «Лидер колледжа». Цель данной программы: Комплексное развитие недостающих компетенций с акцентом на

финансовую грамотность и лидерскую ответственность. Данная программа обеспечивает качественную подготовку лидеров, сочетая глубокие знания в финансах и праве с развитыми навыками управления и делегирования. Комплексное обучение минимизирует юридические и финансовые риски колледжа, одновременно укрепляя его позиции в глазах социальных партнеров и внешних ведомств. Системная работа с психологическими барьерами и четкие перспективы роста делают управленческие должности более прозрачными и привлекательными для амбициозных сотрудников.

Основными инновациями проекта стали:

- ✓ Двухуровневая модель резерва: Разделение на уровень «А» (стратегический) и уровень «Б» (линейный), что позволило дифференцировать содержание обучения.
- ✓ Смещение акцентов в обучении: В программу были включены усиленные блоки по бюджетированию, чтению смет и правоприменению в сфере ТиПО, что напрямую работает на устранение страха перед финансовой ответственностью.
- ✓ Система поддержки и стимулирования: Разработаны механизмы материального вознаграждения резервистов (надбавки 10-15%) и внедрена практика выделения ассистентов из техперсонала на период адаптации, что нивелирует фактор «перегрузки».
- ✓ Институт менторства: Закрепление за каждым кандидатом опытного наставника обеспечило передачу неявного знания и корпоративной культуры.

**Результаты апробации программы**, проведенной в период с января по июнь 2025 года, подтвердили её высокую эффективность. В эксперименте приняли участие 5 ведущих педагогов колледжа. Основные итоги практического применения включают: Результаты выходного тестирования и защиты практических проектов показали следующие достижения:

1. В финансово-экономическом блоке: Каждый участник разработал и защитил проект ««Эффективный менеджер: ресурсное планирование»»,



продемонстрировав глубокое понимание принципов бюджетирования в системе ТиПО и навыки работы на портале государственных закупок. Средний балл по финансовой грамотности вырос с 2.53 до 4.70 (по 5-балльной шкале).

2. В управленческом блоке: Резервисты овладели техниками делегирования и тайм-менеджмента, что позволило им эффективно совмещать основную педагогическую деятельность с выполнением задач в рамках программы подготовки. Психологическое тестирование зафиксировало снижение индекса страха перед административной ответственностью на 35%.
3. Лидерский потенциал: Все участники апробации были отмечены менторами как специалисты, готовые к оперативному принятию решений в кризисных ситуациях.

Предложенная программа полностью отражает организационно-методические аспекты предмета исследования. В результате ее разработки была подтверждена гипотеза о том, что формирование внутреннего кадрового резерва колледжа на ключевые и линейные должности способствует повышению эффективности управления персоналом, обеспечивает преемственность и снижает операционные риски, связанные с текучестью и внезапной сменой сотрудников на критически важных позициях.

Научная новизна исследования заключается в предложенном комплексе критериев для оценки эффективности программы по формированию внутреннего кадрового резерва. Эти критерии охватывают как количественные (снижение текучести, скорость заполнения вакансий), так и качественные показатели (удовлетворенность персонала, готовность резервистов к должности), что позволяет осуществлять комплексный мониторинг и управление системой кадрового резерва.

Теоретическая значимость работы состоит в углублении и развитии научного знания о механизмах формирования внутреннего кадрового резерва, что вносит вклад в совершенствование теории управления человеческими

ресурсами. Полученные результаты могут стать основой для дальнейших научных изысканий в области управления талантами и преемственности.

Практическая значимость исследования выражается в разработке готового, конкретного методического инструментария — Программы формирования кадрового резерва, применимой для немедленного внедрения в деятельность ГККП «Лисаковский технический колледж» и аналогичных образовательных организаций. Внедрение предложенных подходов обеспечит повышение эффективности использования человеческого потенциала, сократит период адаптации новых сотрудников и гарантирует устойчивость ключевых процессов колледжа. А также вести подбор кадров из вне, благодаря социальным партнерам и бирже труда. В заключение хотим отметить, что предложенный подход к формированию кадрового резерва является универсальным и может быть масштабирован на другие организации системы ТиПО Республики Казахстан.

Таким образом, все поставленные задачи нами были решены, цель достигнута, а результаты исследования обладают высокой степенью практической применимости и теоретической обоснованности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V (с изменениями и дополнениями).
2. Закон Республики Казахстан «Об образовании» от 27 июля 2007 года № 319-III.
3. Закон Республики Казахстан «О статусе педагога» от 27 декабря 2019 года № 293-VI.
4. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан «Об утверждении Типовых квалификационных характеристик должностей педагогических работников и приравненных к ним лиц».
5. Государственная программа развития образования и науки Республики Казахстан на 2020 – 2025 годы.
6. Устав ГККП «Лисаковский технический колледж».
7. Алавердов А. Р. Управление персоналом: учебное пособие. — М.: Синергия, 2023. — 192 с.
8. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — 14-е изд. — СПб.: Питер, 2020. — 1040 с.
9. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие. — М.: Юрайт, 2023. — 239 с.
10. Беляцкий Н. П. Формирование кадрового резерва как стратегическая задача // Менеджмент в России и за рубежом. — 2022. — № 4. — С. 12-18.
11. Ботвинник С.Л. Разработка практических рекомендаций по формированию системы кадрового резерва // Экономика и право. - 2012.- №4
12. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.

13. Васильева М. В. Особенности подбора линейного персонала в современных условиях // Кадровик. — 2023. — № 2. — С. 45-51.
14. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М.: Магистр, 2014. — 576 с.
15. Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие. — М.: Проспект, 2022. — 96 с.
16. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учебник для вузов. — М.: Норма, 2021. — 464 с.
17. Григорьева И. В. Оценка эффективности программ развития кадрового резерва // Управление развитием персонала. — 2021. — № 3. — С. 210-218.
18. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: учебник. — М.: Дашков и Ко, 2020. — 288 с.
19. Дзевановская Д. Д. Особенности формирования кадрового резерва в университете / Д. 2. Жураховский А.С. Проблемы формирования кадрового резерва: анализ практики и новые возможности его использования в современных условиях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: экономика. — 2014. — № 1. — с. 48-52.
20. Дорофеева Л. И. Проблемы формирования внутреннего кадрового резерва в образовательных организациях // Экономика образования. — 2022. — № 1. — С. 67-74.
21. Дятлов В. А., Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 2021. — 280 с.
22. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 352 с.
23. Еремин Б. Л. Кадровый резерв: психологические аспекты отбора // Вестник университета. — 2023. — № 5. — С. 88-94.
24. Журавлев П. В. Менеджмент персонала: учебное пособие. — М.: Экзамен, 2021. — 448 с.

- 25.Зайцева Н. А. Управление талантами в системе кадрового обеспечения // Сервис в России и за рубежом. — 2021. — № 2. — С. 34-42.
- 26.Иванцевич Дж., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 2020. — 528 с.
- 27.Ильина И. А. Мотивация сотрудников при включении в кадровый резерв // Мотивация и оплата труда. — 2022. — № 4. — С. 282-290.
- 28.Калачева Л.Н. Кадровый потенциал и кадровая политика. — Новосибирск: Изд-во НГУ, 2009. 244с.
- 29.Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 695 с.
- 30.Карпов А. В. Личностные качества руководителя как фактор успешности в кадровом резерве // Психологический журнал. — 2023. — Т. 44. — № 1. — С. 15-24.
- 31.Комиссарова Т. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. — М.: Дело, 2021. — 312 с.
- 32.Красноженова Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами : учеб. пособие:для студентов вузов/Г.Ф.Красноженова,П.В.Симонин. — М. : ИНФРА-М, 2011. - 158 с.
- 33.Кузнецова О. А. Риски текучести кадров на ключевых должностях // Справочник кадровика. — 2021. — № 11. — С. 10-16.
- 34.Лапин А. В. Кадровый резерв в системе ТиПО Республики Казахстан // Вестник системы образования РК. — 2023. — № 6. — С. 22-29
- 35.Лапшина И. М., Гуцин Г. К. Маркетинговый подход в продвижении молодого специалиста на рынке труда // Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки. Тамбов, 2009. № 1. С.327-330.
- 36.Литвинюк А. А. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. — М.: Юрайт, 2023. — 461 с.
- 37.Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум. — М.: Юрайт, 2022. — 431 с.

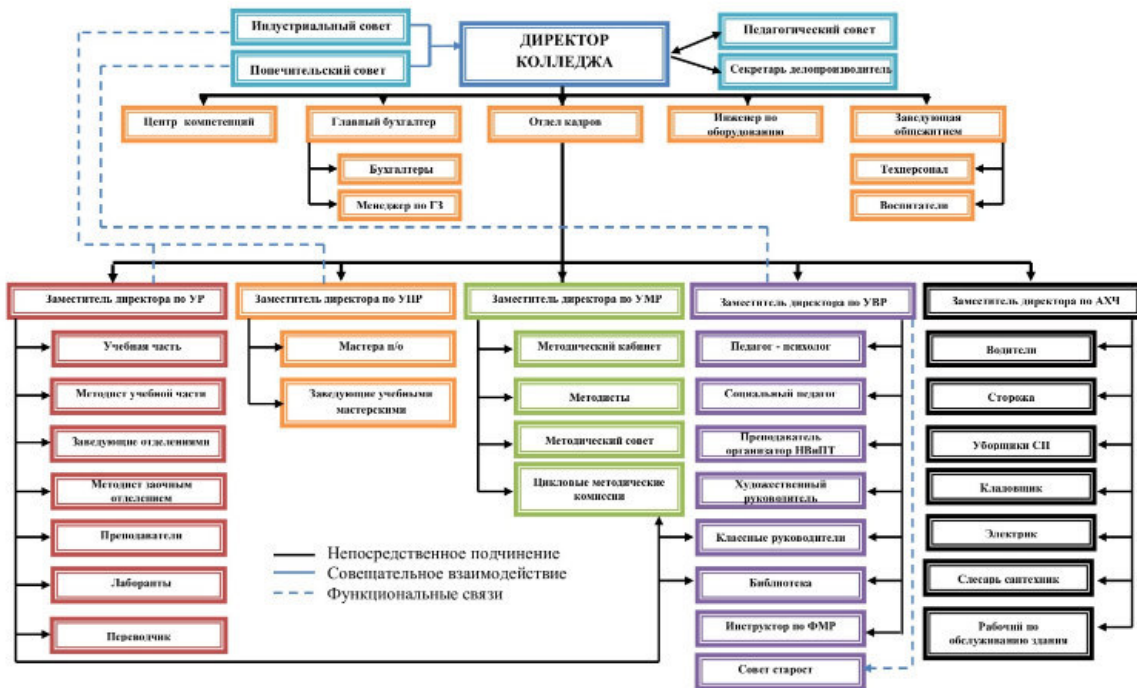
- 38.Медведев А.А. Управление кадровым резервом руководителей высшего звена как инструмент развития персонала организации: автореф. дис. канд. социол. наук / А.А. Медведев. – Пятигорск, 2012.
- 39.Мидлер П.Б., Руденко Г Т. Оценка в системе управления персоналом организации. -М.: РЭА, 2004
- 40.Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект,2021. - 128 с.
- 41.Михайлов Ф. Б. Эволюция кадрового менеджмента // Управление персоналом. — 2022. — № 8. — С. 54-61.
- 42.Муртазин, Р.Р. Управленческий резерв компании: справочник по управлению персоналом / Р.Р. Муртазин. – 2004. – № 10. – С. 97.
- 43.Николаев А.В Повышение эффективности формирования кадрового резерва организации: автореф. дис. канд. экон. наук / А.В. Николаев. – М., 2006. - 12 с. Московский гуманитарный университет.
- 44.Николаев Д. Г.Менторство как метод подготовки резервистов // Корпоративное обучение. — 2023. — № 1. — С. 14-19.
- 45.Носкова М.В.Системный подход к кадровому потенциалу как экономической категории // Вестник Алтайского государственного университета, 2009, №11, с. 87-91
- 46.Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум. — М.: Юрайт, 2023. — 575 с.
- 47.Павлова Т. С. Особенности формирования управленческого кадрового резерва // HR-Portal. — 2021. — № 12.
- 48.Полунин В.Ю. Управление формированием и развитием кадрового резерва: автореф. дис. канд. экон. наук / В.Ю. Полунин. – М, 2012. – 18 с. Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова.
- 49.Поляков Д., Саликова А. Оценка персонала Журнал: Управление развитием персонала, №2, Москва, 2005 г

- 50.Потемкин В. К. Управление персоналом: учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2021. — 432 с.
- 51.Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. — М.: Когито-Центр, 2002.
- 52.Романова Ю. А. Стратегическое планирование карьеры в организации // Менеджмент сегодня. — 2022. — № 3. — С. 176-184.
- 53.Савина Н. В. Роль внутреннего кадрового резерва в обеспечении преемственности управления // Вопросы образования. — 2023. — № 2. — С. 145-162.
- 54.Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2022. — 448 с.
- 55.Тихонов А. И. Современные методы оценки потенциала сотрудников // Вестник Академии. — 2021. — № 4. — С. 102-109.
- 56.Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. — М.: Вильямс, 2020. — 304 с.
- 57.Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник. Изд. 9-е, перераб. и доп. — М.: Дело, 2010. — 448 с.
- 58.Федорова Н. В. Преимущества и недостатки внутреннего рекрутинга // Кадровые решения. — 2022. — № 5. — С. 30-36.
- 59.Чернышев С. В. Проблемы адаптации резервистов на новых должностях // Организационная психология. — 2023. — № 2. — С. 55-63.
- 60.Шайтанова Н. А. Непрерывное профессиональное образование и повышение квалификации: содержание, соотношение, терминологический анализ // Образование и саморазвитие. — 2010. — №3(19). — С.68-74.
- 61.Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. — М.: Интел-Синтез, 2021. — 368 с.
- 62.Шестакова Е. В. Правовые аспекты перевода сотрудников из кадрового резерва // Трудовое право. — 2021. — № 9. — С. 41-48.

63. Щетина А. В. Кадровый резерв колледжа как инструмент обеспечения преемственности управления // Сборник трудов XXIII МНПК «Российская наука в современном мире». — 2025. — С. 112-118.
64. Яковлев, А.Я. Кадровый резерв как элемент системы работы с персоналом: дис. канд. экон. наук / А.Я. Яковлев. – М., 2006.
65. Бизнес-школа SRC[электронный ресурс]:Статья: «Как создать кадровый резерв: пошаговая инструкция». URL: <https://www.src-master.ru/article25785.html>.
66. Министерство просвещения Республики Казахстан [электронный ресурс]: Официальный сайт. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/edu>.
67. Национальное агентство развития квалификаций (НАРК) [электронный ресурс] URL: <https://nark.ru/>.
68. Образовательная платформа «Юрайт» [электронный ресурс]: Раздел «Управление персоналом». URL: <https://urait.ru/>. 55. Проект «Лидеры изменений в образовании» (Казахстан). URL: <https://leaders.edu.kz/>.
69. Русская Школа Управления[электронный ресурс]: Материалы по теме «Управление талантами и кадровый резерв». URL: <https://rshuv.ru/>.
70. HR-Journal[электронный ресурс]: Электронное издание о вопросах управления персоналом. URL: <http://www.hr-journal.ru/>.
71. Stat.gov.kz [электронный ресурс]: Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. URL: <https://stat.gov.kz/>.
72. WorldSkillsKazakhstan[электронный ресурс]: Развитие профессиональных компетенций и стандартов. URL: <https://worldskills.kz/>.



**Организационная структура  
КГКП «Лисаковский технический колледж» Управления образования акимата Костанайской области**



## Административно-управленческий персонал

№	Ф.И.О.	Занимаемая должность	Образование	Общий стаж работы	Стаж работы в колледже	Возраст
1	Щетина Александр Викторович	Директор	высшее	15	12	39
2	Кенжина Салтанат Закировна	Заместитель директора по учебно-производственной работе	высшее	25	13	47
3	Сачавская Татьяна Николаевна	Заместитель директора по учебной работе	высшее	41	21	59
4	Орунханова Гульбану Дауренбековна	И.о. заместителя директора по воспитательной работе	высшее	28	18	51
5	Шуршина Наталья Николаевна	Заместитель директора по хозяйственной работе	высшее	40	6	59
6	Ищенко Валентина Владимировна	Главный бухгалтер	высшее	36	23	56

Приложение 3.

**ДАННЫЕ О ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРАХ**

№	Показатели	Количество	Учебный год				
			2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Кадровый потенциал</b>							
1	Численность педагогов всего:	кол-во	43	42	38	35	35
2	в т. ч. штатных, из них:	кол-во	41	42	37	34	32
3	с первой и высшей категорией:	кол-во	22	22	16	16	16
<b>Из общего числа преподавателей, в возрасте:</b>							
1	до 30 лет	кол-во	8	5	3	5	5
2	от 30 до 45 лет	кол-во	18	15	15	16	14
3	от 45 до 60 лет	кол-во	17	22	15	13	15
4	- старше 60 лет	кол-во	-	0	5	1	1
<b>Охват повышением квалификаций:</b>							
1	Повысили квалификацию	кол-во	14	13	5	6	6

**ДАННЫЕ О ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРАХ  
2020 - 2021 УЧЕБНЫЙ ГОД**

Специальности		Всего педагогических работников/из них штатных	Принятых в ОО			Совместители		Почасовики	Педагогических кадров с базовым образованием	Укомплектованность педагогических работников по	Стаж научно-педагогической работы			Средний возраст пед. работников		
Шифр	Наименование		По конкурсу	На контрактной основе	По трудовому договору	Всего	С учеными степенями и званиями				До 5 лет	От 5 до 15 лет	Свыше 15 лет	До 35 лет	От 35-50 лет	Свыше 50 лет / из них пенсионный
0201000	Правоведение	5/5			5			5	100		3	2	1	2	3	
0508000	Организация питания	17/17			17			17	100	1	10	6	2	5	10	
0510000	Делопроизводство и архивоведение (по отраслям и областям применения)	16/14			16	2		16	100	-	10	6	-	6	10	
0513000	Маркетинг (по отраслям)	17/17			17			17	100	1	9	7	2	10	5	
0518000	Учет и аудит (по отраслям)	15/15			15			15	100	2	9	4	2	8	5	
0706000	Открытая разработка месторождений полезных ископаемых	30/30			30			30	100	-	20	10	3	7	20	
0707000	Техническое обслуживание и ремонт горного электромеханического оборудования	22/22			22			22	100	1	15	4	2	3	17	
1114000	Сварочное дело (по видам)	23/23			23			23	100	-	10	13	3	10	10	
1115000	Электромеханическое оборудование в промышленности (по видам)	30/30			30			30	100	1	15	14	5	15	10	
1201000	Техническое обслуживание, ремонт и эксплуатация автомобильного транспорта	33/33			33			33	100	1	15	14	5	18	10	
1302000	Автоматизация и управление (по профилю)	25/24			25	1		25	100	1	15	9	2	15	8	
1304000	Вычислительная техника и программное обеспечение (по видам)	22/21			22	1		22	100	1	10	11	7	10	5	
1401000	Строительство и эксплуатация зданий и сооружений	25/25			25			25	100	3	10	12	5	10	10	
1402000	Техническая эксплуатация дорожно-строительных машин (по видам)	11/11			11			11	100	-	9	2	2	8	1	
1414000	Мебельное производство (по видам)	11/11			11			11	100	-	9	2	2	8	1	

**ДАННЫЕ О ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРАХ  
2021 – 2022 УЧЕБНЫЙ ГОД**

Специальности		Всего педагогических работников/из них	Принятых в ОО			Совместители		Почасовики	Педагогических кадров с базовым образованием	Укомплектованность педагогических	Стаж научно-педагогической работы			Средний возраст пед. работников		
Шифр	Наименование		По конкурсу	На контрактной основе	По трудовому договору	Всего	С учеными				До 5 лет	От 5 до 15 лет	Свыше 15 лет	До 35 лет	От 35-50 лет	Свыше 50 лет / из них пенсионный
0508000	Организация питания	23/23			23			23	100	3	13	7	5	10	8	
0510000	Делопроизводство и архивоведение (по отраслям и областям применения)	8/8			8			8	100	-	4	4	-	6	2	
0513000	Маркетинг (по отраслям)	19/19			19			198	100	2	10	7	3	11	5	
0518000	Учет и аудит (по отраслям)	15/15			15			158	100	2	9	4	2	8	5	
0706000	Открытая разработка месторождений полезных ископаемых	32/32			32			328	100	-	22	10	3	10	19	
0707000	Техническое обслуживание и ремонт горного электромеханического оборудования	11/11			11			118	100	1	5	4	1	4	5	
0709000	Обогащение полезных ископаемых (рудобогащение)	14/14			14			148	100	1	7	6	5	7	2	
1114000	Сварочное дело (по видам)	22/22			22			228	100	3	15	4	5	10	7	
1115000	Электромеханическое оборудование в промышленности (по видам)	30/30			30			30	100	1	15	14	5	17	8	
1201000	Техническое обслуживание, ремонт и эксплуатация автомобильного транспорта	22/22			22			22	100	3	15	4	5	10	7	
1302000	Автоматизация и управление (по профилю)	24/24			24			24	100	1	15	9	2	15	8	
1304000	Вычислительная техника и программное обеспечение (по видам)	16/16			16			16	100	4	6	6	7	4	5	
1401000	Строительство и эксплуатация зданий и сооружений	29/29			29			29	100	3	10	12	5	10	10	
1414000	Мебельное производство (по видам)	16/16			16			16	100	5	9	2	2	10	4	

## ДАННЫЕ О ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРАХ

2022 – 2023 УЧЕБНЫЙ ГОД

Специальности		Всего педагогических работников/ из них штатных	Принятых в ОО			% с учеными степенями и званиями / из них штатных	Совместители			Педагогических кадров с дополнительным образованием	Укомплектованность педагогических работников по	Стаж научно-педагогической работы			Средний возраст пед. работников		
Шифр	Наименование		По конкурсу	На контрактной основе	по трудовому договору		Всего	С учеными степенями и званиями	Почасовики			До 5 лет	От 5 до 15 лет	Свыше 15 лет	До 35 лет	От 35-50 лет	Свыше 50 лет / из них пенсионный
0508000	Организация питания	22/22			22					100	3	13	6	5	10	7	
0513000	Маркетинг (по отраслям)	10/10			10					100	2	3	5	3	2	5	
0518000	Учет и аудит (по отраслям)	6/6			6					100	1	3	2	1	2	3	
0706000	Открытая разработка месторождений полезных ископаемых	36/36			36					100	4	22	10	3	14	19	
0707000	Техническое обслуживание и ремонт горного электромеханического оборудования	25/24			25	1				100	3	12	10	4	10	11	
0709000	Обогащение полезных ископаемых (рудобогащение)	17/17			17					100	2	8	7	6	8	3	
1114000	Сварочное дело (по видам)	26/26			26					100	4	16	6	6	13	7	
1115000	Электромеханическое оборудование в промышленности (по видам)	28/28			28					100	1	14	13	5	16	7	
1201000	Техническое обслуживание, ремонт и эксплуатация автомобильного транспорта	12/12			12					100	3	5	4	2	6	4	
1302000	Автоматизация и управление (по профилю)	20/20			20					100	4	10	6	4	8	8	
1304000	Вычислительная техника и программное обеспечение (по видам)	21/21			21					100	4	11	6	4	9	8	
1401000	Строительство и эксплуатация зданий и сооружений	24/24			24					100	5	13	6	4	13	7	
1414000	Мебельное производство (по видам)	13/13			13					100	4	6	3	4	6	3	

**ДАННЫЕ О ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРАХ  
2023 – 2024 УЧЕБНЫЙ ГОД**

Специальности		Всего педагогических работников/ из них штатных	Принятых в ОО			% с учеными степенями и званиями / из них штатных	Совместители		Почасовики	Педагогических кадров с базовым образованием	Укомплектованность педагогических работников по	Стаж научно-педагогической работы			Средний возраст пед. работников		
Шифр	Наименование		По конкурсу	На контрактной основе	по трудовому договору		Всего	С учеными степенями и званиями				До 5 лет	От 5 до 15 лет	Свыше 15 лет	До 35 лет	От 35-50 лет	Свыше 50 лет / из них пенсионный
0508000	Организация питания	22/ 22								100	3	13	6	5	10	7	
0518000	Учет и аудит (по отраслям)	6/6								100	2	3	1	1	3	2	
0706000	Открытая разработка месторождений полезных ископаемых	31/ 31								100	5	16	10	5	20	6	
0707000	Техническое обслуживание и ремонт горного электромеханического оборудования	24/ 23					1			100	4	13	7	3	14	7	
0709000	Обогащение полезных ископаемых (рудобогащение)	11/ 10					1			100	4	4	3	3	5	3	
1114000	Сварочное дело (по видам)	26/ 25					1			100	4	16	6	6	13	7	
1115000	Электромеханическое оборудование в промышленности (по видам)	16/ 16								100	4	6	6	3	10	3	
1201000	Техническое обслуживание, ремонт и эксплуатация автомобильного транспорта	22/ 22								100	2	11	9	3	14	5	
1302000	Автоматизация и управление (по профилю)	23/ 23								100	3	13	7	3	12	8	
1304000	Вычислительная техника и программное обеспечение (по видам)	15/ 15								100	5	6	4	4	8	3	
1401000	Строительство и эксплуатация зданий и сооружений	17/ 17								100	5	7	5	3	8	6	
1414000	Мебельное производство (по видам)	9/9								100	2	5	2	2	4	3	

**ДАННЫЕ О ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРАХ  
2024 – 2025 УЧЕБНЫЙ ГОД**

Специальности		Всего педагогических работников/ из них штатных	Принятых в ОО			% с учеными степенями и званиями / из них штатных	Совмес- тители			Педагогических кадров с базовым образованием	Укомплектованность педагогических работников по	Стаж научно- педагогической работы			Средний возраст пед. работников		
Шифр	Наименование		По конкурсу	На контрактной основе	по трудовому договору		Всего	С учеными степенями и званиями	Почасовики			До 5 лет	От 5 до 15 лет	Свыше 15 лет	До 35 лет	От 35-50 лет	Свыше 50 лет / из них пенсионный
0508000	Организация питания	20/ 20			20					100	3	12	5	4	10	6	
0513000	Маркетинг (по отраслям)	14/ 14			14					100	3	9	2	4	7	3	
0518000	Учет и аудит (по отраслям)	13/ 12			13		1			100	3	8	2	4	6	3	
0706000	Открытая разработка месторождений полезных ископаемых	31/ 28			31		3			100	5	16	10	5	20	6	
0707000	Техническое обслуживание и ремонт горного электромеханического оборудования	19/ 17			19		2			100	3	10	6	3	9	7	
0709000	Обогащение полезных ископаемых (рудобогащение)	11/ 9			11		2			100	4	4	3	3	5	3	
1109000	Токарное дело (по видам)	17/ 16			17		1			100	4	7	6	3	9	5	
1114000	Сварочное дело (по видам)	22/ 21			22		1			100	3	14	5	4	13	5	
1115000	Электромеханическое оборудование в промышленности (по видам)	10/ 9			10		1			100	3	4	3	3	5	2	
1201000	Техническое обслуживание, ремонт и эксплуатация автомобильного транспорта	28/ 26			28		2			100	4	13	11	5	16	7	
1302000	Автоматизация и управление (по профилю)	15/ 13			15		2			100	3	8	4	2	9	4	
1304000	Вычислительная техника и программное обеспечение (по видам)	19/ 18			19		1			100	5	8	6	4	10	5	
1401000	Строительство и эксплуатация зданий и сооружений	25/ 23			25		2			100	5	11	9	5	12	8	



Анкета «Оценка потенциала и готовности к руководящим должностям».

1. Общие и мотивационные данные

№	Вопрос	Варианты ответов
1.1	Ваша текущая должность	
1.2	Стаж работы в колледже (лет)	<input type="checkbox"/> До 5 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 10-20 <input type="checkbox"/> Свыше 20
1.3	Ваша общая заинтересованность в карьерном росте в колледже:	<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Низкая <input type="checkbox"/> Отсутствует
1.4	Какую должность Вы готовы занять в течение 3-5 лет? (Выберите один или два варианта)	<input type="checkbox"/> Председатель ЦМК <input type="checkbox"/> Заведующий отделением <input type="checkbox"/> Заместитель директора <input type="checkbox"/> Директор <input type="checkbox"/> Не готов к руководящей должности

2. Готовность к линейной должности (Операционное управление)

Оцените Вашу готовность и опыт выполнения следующих функций (по шкале от 1 до 5, где 1 – минимальный опыт, 5 – уверенное владение):

№	Функция (требуется для ЦМК/Зав. отделением)	1	2	3	4	5
2.1	Разработка и корректировка рабочих учебных программ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Управление небольшой командой (например, проведение методических заседаний)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3	Контроль успеваемости студентов и работа с учебной документацией	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Разрешение текущих конфликтных ситуаций в учебном процессе	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Готовность уделять внеурочное время административной работе	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Потенциал для ключевой должности (Стратегическое управление)

Оцените свой уровень владения более сложными, стратегическими компетенциями (по шкале от 1 до 5):

№	Компетенция (требуется для Зам. директора/Директора)	1	2	3	4	5
3.1	Знание и применение Законодательства РК в области образования и ТиПО	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Навыки стратегического планирования и разработки программ развития колледжа	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Умение работать с финансовыми документами (смета, госзакупки)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	Навыки представления интересов колледжа перед внешними органами (МВД, НПП "Атамекен", МОН)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	Готовность брать на себя полную ответственность за результаты работы всего подразделения/колледжа	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 4. Потребность в обучении

№	Вопрос	Ответы
4.1	Что сдерживает Вас от желания занять руководящую должность? (Укажите не более двух)	<input type="checkbox"/> Недостаток управленческих знаний <input type="checkbox"/> Высокая нагрузка <input type="checkbox"/> Низкая оплата труда <input type="checkbox"/> Отсутствие прозрачной системы резерва

		<input type="checkbox"/> Личные причины
--	--	---

## Приложение 5

### Календарно-тематическое планирование программы «Лидер колледжа»

№ п/п	Наименование модулей и тем	Кол-во часов	Форма занятия / Метод обучения	Результат
<b>Блок I</b>	<b>Финансово-экономический блок</b>	<b>8</b>		
1.1	Структура бюджета ГККП: доходы и расходы.	2	Лекция-визуализация + работа с документами.	Чек-лист по анализу сметы.
1.2	Практикум: Составление и корректировка сметы подразделения.	2	Практическая работа (Case-study).	Проект сметы на учебный год.
1.3	Законодательство РК о государственных закупках: основы для руководителя.	2	Семинар с юристом / разбор НПА.	Алгоритм действий при планировании закупки.
1.4	Подготовка ТЗ и ТЭО. Предотвращение коррупционных рисков.	2	Деловая игра «Экспертиза закупки».	Готовое ТЗ для реального лота.
<b>Блок II</b>	<b>Управленческий блок</b>	<b>8</b>		
2.1	Операционный менеджмент: от контроля к делегированию.	2	Тренинг / Интерактивная лекция.	Матрица Эйзенхауэра для руководителя.
2.2	Стратегическое планирование: SWOT-анализ отдела/колледжа.	2	Воркшоп.	Проект программы развития отдела.
2.3	Психология лидерства. Работа с сопротивлением сотрудников.	2	Ролевое моделирование ситуаций.	Скрипт беседы с «проблемным» подчиненным.
2.4	Коучинговый подход и нематериальная мотивация.	2	Мастер-класс / Менторская сессия.	План развития ключевого сотрудника.
<b>Блок III</b>	<b>Ответственность и коммуникации</b>	<b>4</b>		
3.1	Эффективный PR и лоббирование интересов колледжа.	2	Имитационная игра (встреча с партнером).	Медиа-карта продвижения колледжа.

3.2	Антикризисный менеджмент: тренинг ответственности.	2	Кейс-стади / Разбор ЧС.	План действий в кризисной ситуации.
	<b>ИТОГО:</b>	<b>20</b>		

Приложение 6

### Методические рекомендации по реализации программы

1. Формат обучения: «модульное погружение». Обучение проводится 1 раз в неделю по 1 часу (итого 20 недель, с января по июнь).
2. Связь с менторством: После каждого модуля (например, после темы 1.2 «Смета») резервист должен встретиться с действующим заместителем директора для защиты своей практической работы.
3. Оценка эффективности (КРІ обучения). Для финальной аттестации предлагается использовать «Папку достижений резервиста», которая будет включать:
  - Разработанное ТЗ для госзакупки.
  - Проект развития курирующего направления на 1 год.
  - Протокол решения кризисного кейса.