

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему: «Совершенствование управления кадровым резервом организации (на примере МБУК «Сергиевская сельская библиотека»)»

Обучающийся

С.В. Хахуцкая

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д.-р. экон. наук, доцент, профессор Е.Г. Пипко

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Консультант

М.В. Дайнеко

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: С.В. Хахуцкая.

Тема работы: «Совершенствование управления кадровым резервом организации (на примере МБУК «Сергиевская сельская библиотека»).

Научный руководитель: докт. эконом. наук, доц., проф. Е.Г. Пипко.

Цель исследования – разработка комплекса мероприятий, направленных на совершенствование эффективности управления кадровым резервом МБУК «Сергиевская сельская библиотека».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация МБУК «Сергиевская сельская библиотека».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает процесс управления кадровым резервом МБУК «Сергиевская сельская библиотека».

Методы исследования – анализ, сравнение, обобщение, системный подход, расчётно-аналитический метод, абстрактно-логический метод.

В работе были предложены мероприятия экономического эффекта от внедрения которых составил 83 т. р. Это свидетельствует о целесообразности их внедрения в исследуемой организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследований могут быть использованы для совершенствования управления кадровым резервом МБУК «Сергиевская сельская библиотека», а также другими предприятиями.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

Abstract

Bachelor's work was completed by: S.V. Khakhutskaya.

Topic: "Improving the management of the organization's personnel reserve (on the example of MBUK "Sergievskaya rural library").

Scientific adviser: dr. economy Sciences, Assoc., Prof. E.G. Pipko.

The purpose of the study is to develop a set of measures aimed at improving the efficiency of managing the personnel reserve of the MBUK "Sergievskaya Rural Library".

The object of study of the final qualifying work is the organization of the MBUK "Sergievskaya Rural Library".

The subject of the study of the final qualification work is the process of managing the personnel reserve of the MBUK "Sergievskaya Rural Library".

Research methods - analysis, comparison, generalization, systematic approach, calculation-analytical method, abstract-logical method.

In the work, measures were proposed, the economic effect of the implementation of which amounted to 83 thousand rubles. This indicates the feasibility of their implementation in the organization under study.

The practical significance of the work lies in the fact that the results of the research can be used to improve the management of the personnel reserve of the MBUK "Sergievskaya Rural Library", as well as other enterprises.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of references and sources used.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы кадрового резерва организации	7
1.1 Кадровый резерв как важнейший элемент системы управления персоналом организации	7
1.2 Формирование кадрового резерва организации: методы, технологии, этапы.....	12
2 Анализ управления кадровым резервом МБУК «Сергиевская сельская библиотека»	18
2.1 Общая характеристика организации.....	18
2.2 Анализ особенностей управления кадровым резервом МБУК «Сергиевская сельская библиотека»	26
3 Повышение эффективности управления кадровым резервом МБУК «Сергиевская сельская библиотека»	37
3.1 Разработка комплекса мероприятий, направленных на совершенствование эффективности управления кадровым резервом МБУК «Сергиевская сельская библиотека»	37
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий	48
Заключение	52
Список используемой литературы и используемых источников.....	55

Введение

Модернизация рынка труда в России неизбежно изменяет ситуацию на предприятиях. Факторы, такие как экономические и социальные условия, а также мировые тенденции, приводят к тому, что предприятия стремятся увеличить свои кадровые ресурсы. Ведь сотрудники играют важную роль в развитии предприятий и являются их движущей силой. Чтобы обеспечить эффективное управление кадрами, необходимо создать и поддерживать кадровый резерв. Это поможет предприятиям быстро заполнить вакансии квалифицированными специалистами и дать возможность сотрудникам развиваться и расти вместе с компанией.

Современные организации часто сталкиваются с проблемой отсутствия кандидатов на вакантную должность, особенно при срочной необходимости закрытия вакансии. Это обуславливает необходимость формирования кадрового резерва предприятия, что позволит предупредить кадровый «голод», мотивировать работников, сохранить их знания и опыт и, самое главное, сэкономить средства – за счет сокращения времени на поиск и адаптацию новых работников.

Несмотря на глубокую проработку целого комплекса аспектов управления персоналом предприятия, вопросы формирования кадрового резерва, как ключевого аспекта работы с персоналом, не нашли системного отражения в научных работах. Это и обуславливает актуальность темы исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование эффективности управления кадровым резервом МБУК «Сергиевская сельская библиотека».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы кадрового резерва организации;

– провести анализ управления кадровым резервом МБУК «Сергиевская сельская библиотека»;

– определить пути повышения эффективности управления кадровым резервом МБУК «Сергиевская сельская библиотека».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает организация МБУК «Сергиевская сельская библиотека».

Предмет исследования – процесс управления кадровым резервом МБУК «Сергиевская сельская библиотека».

В процессе выполнения данной выпускной квалификационной работы использовали следующие методы исследования: анализ, сравнение, обобщение, системный подход, расчётно-аналитический метод, абстрактно-логический метод.

Информационная база исследования представлена нормативно-правовыми актами, которые касаются управления персоналом и управления кадровым резервом, учебно-методической литературой, статьями из периодических изданий, данными и отчетность исследуемой организации МБУК «Сергиевская сельская библиотека».

Структура данной выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, которая состоит из трех разделов, заключением и списком используемой литературы.

1 Теоретические основы кадрового резерва организации

1.1 Кадровый резерв как важнейший элемент системы управления персоналом организации

В современных условиях социально-экономического развития актуальность и практическая важность формирования кадрового резерва организации обусловлены усилением конкурентной борьбы за квалифицированную рабочую силу на рынке труда.

«Согласно исследованию, кадровый резерв формируют две трети компаний: 48% делают это давно, 21% сообщили, что с недавних пор у них тоже появилась практика формирования кадрового резерва. Еще 17% думают скоро запустить свою программу по развитию кадрового резерва и всего 14% в ближайшее время не планируют заниматься этим вопросом» [4].

Эффективное управление кадровым резервом дает преимущества предприятию. «Среди преимуществ формирования кадрового резерва можно выделить:

- обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ предприятия в области человеческого капитала в общем и его развитии в частности;
- формирование оптимальной структуры персонала, способного обеспечить стратегические цели организации;
- экономия временных, а при правильной подготовке и финансовых ресурсов на поиски, обучение, адаптацию и развитие в целом высококвалифицированного и талантливое персонала;
- уменьшение вероятности возникновения кризисных ситуаций, например, в результате ухода из компании высококвалифицированного специалиста» [19].

Кадровый резерв – группа потенциальных работников, способных к деятельности в определенной сфере. Речь идет о лицах, прошедших все

этапы отбора кадров, выразивших согласие на зачисление в резерв и прохождение подготовки/обучения, и по своим качествам отвечают требованиям организации, поэтому могут занимать вакантные должности [10].

Можно с уверенностью сказать, что кадровый состав организации постоянно находится в движении и претерпевает изменения. Подбор кадров определяет успех и конкурентоспособность организации, поэтому оставшимся претендентам (и, соответственно, прошедшим предварительные этапы отбора), не нужно резко «указывать на дверь» – они могут составлять список так называемых «резервистов».

В таблице 1 представим классификацию кадрового резерва организации.

Таблица 1 – Классификация кадрового резерва

Классификационный признак	Виды кадрового резерва
В зависимости от вида деятельности	<p>«Резерв развития – специалисты и руководители, готовящиеся к работе в рамках нового направления (диверсификация производства, разработка новых товаров, услуг). Есть два направления карьеры – профессиональная или руководящая» [7].</p> <p>«Резерв функционирования – специалисты и руководители, которым следует гарантировать обеспечение эффективного функционирования организации. Направление – руководящая карьера» [11].</p>
В зависимости от источников привлечения	<p>«Внутренний резерв кадров включает работников организации и делится на:</p> <ul style="list-style-type: none"> - резерв управленцев (вертикальное, карьерное расположение) – формирование из работников, способных к вертикальному продвижению в карьере в организации; - резерв оперативной группы – формирование из работников, способных в ближайшее время занять руководящую позицию; - резерв стратегической группы – формирование из работников, которые потенциально способны к выполнению руководящих функций; - резерв ключевых специалистов (горизонтальное проектирование) – формирование из работников, которые способны проявить высокий профессионализм и уникальные знания, способные к наставничеству и эффективному продвижению горизонтально» [22].

Продолжение таблицы 1

Классификационный признак	Виды кадрового резерва
В зависимости от источников привлечения	«К внешнему кадровому резерву следует отнести: - выпускников профильных учебных заведений, успешно прошедших практику в организациях; - кандидатов, не пришедших при определенных обстоятельствах на работу в организацию на момент проведения переговорного процесса; - база кандидатов, полученная в результате мониторинга достижений ключевых специалистов в отрасли» [11].
В зависимости от времени назначения	«Стратегический резерв, который в основном состоит из лиц в возрасте от 20 до 35 лет, обладающих лидерскими качествами, которые смогут занять должности руководящего уровня в перспективе на 10–20 лет в ближайшие 1-3 года» [7].
	«Оперативный резерв – резервисты, которые займут ключевые должности сразу после зачисления в кадровый резерв или в короткие сроки до 1 года» [22].

Многие авторы считают, что внешний резерв кадров должен быть доминантным в современном мире. Ведь это позволяет избежать таких негативных факторов, как застой кадров, деструктивного принципа «хоть плохой, но свой», регрессивных взглядов на ведение бизнеса и т.д. [1; 6; 14].

С другой стороны, не следует недооценивать внутренний резерв, ведь он обеспечивает минимальные затраты средств и экономит время на поиск кандидатов и их быструю адаптацию. К тому же ошибки в оценке личности- претендента здесь будут минимальными.

«Источником кадрового резерва на управленческие должности могут быть позиции:

- руководители аппаратов, дочерних предприятий (учреждений);
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие необходимое образование и положительно зарекомендовавшие себя в похожей деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку» [21].

«Первым уровнем резерва кадров являются все специалисты организации, следующим уровнем являются заместители руководителей разного ранга. Основным резервом являются управленцы разных рангов.

Таким образом, в кадровый резерв следует относить сотрудников, которые представляют собой ценностный ресурс благодаря высокому потенциалу, лояльности к организации, а также возможности в передаче опыта, навыков и знаний других работников. Кадровый резерв является «мотивационным ядром» организации, основой дальнейшего успешного развития» [20].

Кадровый резерв как инструмент мотивации персонала определенным образом отражает частично за каждую теорию мотивации работников.

а) Пирамида потребностей А. Маслоу. «Формирование кадрового резерва работников позволяет удовлетворять их основные потребности, такие как:

1. потребность безопасности и защищенности – финансовая безопасность, работники, которые будут зачислены в кадровый резерв или планируют подаваться, обеспечивают определенную собственную финансовую безопасность в будущем, ведь кадровый резерв нацелен на формирование квалифицированных работников, что займут вакантные руководящие должности со стабильным доходом;

2. необходимость признания и уважения, ведь потому, что в кадровый резерв зачисляются амбициозные работники, достигающие определенных результатов, происходит процесс их признания высшим руководством, которое их выбрало, и формируется уважение со стороны коллег и окружающих их людей;

3. потребность самовыражения, ведь, подаваясь в кадровый резерв, работник определенным образом понимает, что реализовал свой человеческий потенциал и стремится к дальнейшему развитию» [12].

б) «Теория приобретенных потребностей по Дэвиду МакКлеланду:

1. потребность в достижении, ведь работник, который стремится находиться в кадровом резерве, ставит перед собой цель сделать все возможное, чтобы достичь такого уровня профессионализма, что позволит ему быть кандидатом кадрового резерва. То есть работник достигает всего сам, ставя перед собой определенные цели;

2. - принадлежность, ведь резервист, находясь в кадровом резерве, понимает, что предприятие рассчитывает на него в будущем и определенным образом признает принадлежность резервиста предприятию;

3. - власть, ведь, пройдя отбор в кадровый резерв, у резервиста уже есть определенные привилегии, поскольку, будучи в своей должности, резервист может исполнять обязанности той должности, по которой зачислен в кадровый резерв, при условии отсутствия лица, выполняющего ныне эти обязанности» [1].

в) Теория «ЖВЗ». Здесь определенным образом играет роль «З», то есть карьерное развитие, ведь зачисление в кадровый резерв уже является карьерным развитием. Как правило, кадровый резерв содержит должности, которые являются руководящими, и их занимают те лица, которые сейчас не являются руководителями [3].

г) «Двухфакторная теория Фредерика Герцберга, учитывающая кадровый резерв как мотиватор:

1. достижение – человек, являющийся кандидатом кадрового резерва, актуализирует свои достижения в работе и понимает, что она достигла определенного «пика» своего развития в нынешней должности;

2. признание – определение определенного работника как резервиста со стороны организации является признанием его как личности, профессионально и личностно развитой;

3. ответственность – предприятие возлагает определенный процент ответственности на резервистов, ведь резервисты – это те, кто имеет достаточный набор навыков и возможностей для управления;

4. продвижение и рост кадрового резерва сочетаются в одно целое, ведь кадровый резерв – это одновременно овладение новой должностью и овладение новыми навыками и знаниями» [23].

д) «Комплексная процессная теория Портера Лоулера отражает, что результативность приносит вознаграждение, то есть, являясь резервистом или кандидатом в кадровый резерв, личность определенным образом

получает удовольствие, ведь понимает, что в будущем займет должность, что будет приносить стабильный доход и будет иметь определенные управленческие привилегии» [12].

е) «Теория «ожидания» В. Врума доказывает следующее:

1. результаты влияют непосредственно на работника, стремящегося попасть в кадровый резерв, он выполняет свою работу добросовестно, также руководство замечает взаимозависимость «издержки труда – результаты работника»;

2. «результат-вознаграждение», ведь за достижение определенного уровня результатов работник будет замечен руководством и может стать кандидатом в кадровый резерв;

3. валентность, ведь само существование кадрового резерва на предприятии является определенным предполагаемым удовольствием для амбициозных работников, поскольку зачисление в кадровый резерв является так называемым вознаграждением за достигнутые результаты, что доставит удовольствие» [25].

Таким образом, кадровый резерв – это база данных о достойных кандидатах, которые при необходимости могут занять вакантную должность в организации. Резервирование работников осуществляется с целью постоянного и своевременного пополнения состава работников конкретной компании, экономии времени для поиска кандидатов, мотивации лиц к прохождению обучения и повышению квалификации.

1.2 Формирование кадрового резерва организации: методы, технологии, этапы

«Формирование кадрового резерва – это деятельность кадровой службы организации, включающая разработку положений по формированию кадрового резерва, разработку соответствующих программ обучения по определенным должностям. На HR-менеджеров организации возлагается

ответственность за набор и отбор кандидатов в кадровый резерв, ведение базы данных резервистов» [18].

«Формирование кадрового резерва преследует цель обеспечения организации квалифицированными работниками, которые в определенный период времени смогут занять руководящие должности или заменить временно отсутствующего работника. Также формирование кадрового резерва обеспечивает стабильную и бесперебойную деятельность предприятия» [15].

«Перед процессом формирования кадрового резерва проходит анализ деятельности предприятия, а именно определение необходимых (ключевых) должностей на срок от 1 до 3 лет, актуализация имеющихся должностей и проверка штатных работников на способность к карьерному росту» [8].

По мнению Е.А. Лановенко [9], формирование кадрового резерва нужно осуществлять в два этапа: его формирование и работа им. Этап формирования резерва предполагает:

- разработку положения о кадровом резерве, в котором должны определяться принципы работы с резервом;
- определение требований к кандидатам, например, определение их уровня квалификации, результатов работы, стажа работы, личных качеств, знания дела;
- формирование группы кадрового резерва по разным категориям (на основе определения оптимальной численности резерва);
- организацию отбора потенциальных претендентов в резерв (руководители структурных подразделений подают предложения по включению претендентов, или претенденты могут предложить свою кандидатуру сами);
- проведение предварительного отбора лиц, которые могут занимать должность (на основе собеседования, анализа анкет, резюме, личного дела, трудовой деятельности и т.п.);
- оценку предварительно отобранных кандидатов;

- сравнительную характеристику лиц, наиболее отвечающих требованиям;
- уточнение и окончательная корректировка списка «резервистов», формирование базы данных;
- принятие руководителем решения о включении кандидатов в состав резерва;
- информирование кандидатов о зачислении в кадровый резерв.

Стоит отметить, что формирование резерва – только половина дела. Для эффективной работы с резервом нужно осуществлять активную деятельность по повышению профессионального уровня лиц, находящихся в резерве. Работа с резервом кадров предполагает прогнозирование изменений в составе персонала, предварительный набор людей в резерв, получение информации о качествах и умениях кандидатов, их образованию, формирование списка резерва кадров [5].

В работе с кадровым резервом можно выделить также:

- составление программы развития и профессионального роста кандидатов в резерве;
- утверждение бюджета расходов по работе с резервом;
- ознакомление «резервистов» с программой работы;
- корректировка работы по формированию резерва кадров;
- ежегодный отчет о проделанной работе с резервом кадров [2].

«Процесс формирования кадрового резерва состоит из следующих этапов:

- выдвижение кандидатов, так называемый предварительный отбор резервистов;
- формирование общих списков кандидатов в кадровый резерв;
- отсеивание кандидатов;
- проведение экзаменов для потенциальных резервистов;
- формирование окончательного списка кандидатов;

- составление индивидуального плана вхождения в должность резервиста;

- утверждение списка руководителем организации» [16].

«Кадровый баланс при формировании кадрового резерва состоит в распределении работников на такие две группы, как работники, стремящиеся к карьерному развитию (готовы стать резервистами), то есть «карьерные»; работники, которые вообще не стремятся к карьерному развитию или сейчас не рассматривают такой вариант развития событий, то есть некарьерные» [17].

Схему формирования кадрового резерва методом «карьерные» и «некарьерные» представим на рисунке 1.

Такой метод позволит предприятию качественно отбирать работников в кадровый резерв и отслеживать карьерное развитие каждого работника. «Применение этого метода будет иметь положительное отражение, прежде всего, со стороны формирования кадрового резерва следующим образом:

- улучшение выявления потенциальных резервистов;
- не требует затрат;
- баланс между количеством резервистов, занимающих должности в перспективе в течение от 1 до 3 лет и теми резервистами, которые занимают руководящую должность в течение месяца;
- анализ развития работников;
- возможность обнаружения слабых мест в системе управления персоналом;
- возможность разделения работников по возрасту, стати и образованию;
- выявление амбициозных работников на стадии собеседования;
- формирование качественного кадрового резерва;
- возможность выявления кандидата, который сразу сможет рассчитывать на руководящую должность;
- четкий и понятный алгоритм разделения работников;

– четкое разделение на работников по желанию развиваться» [27].

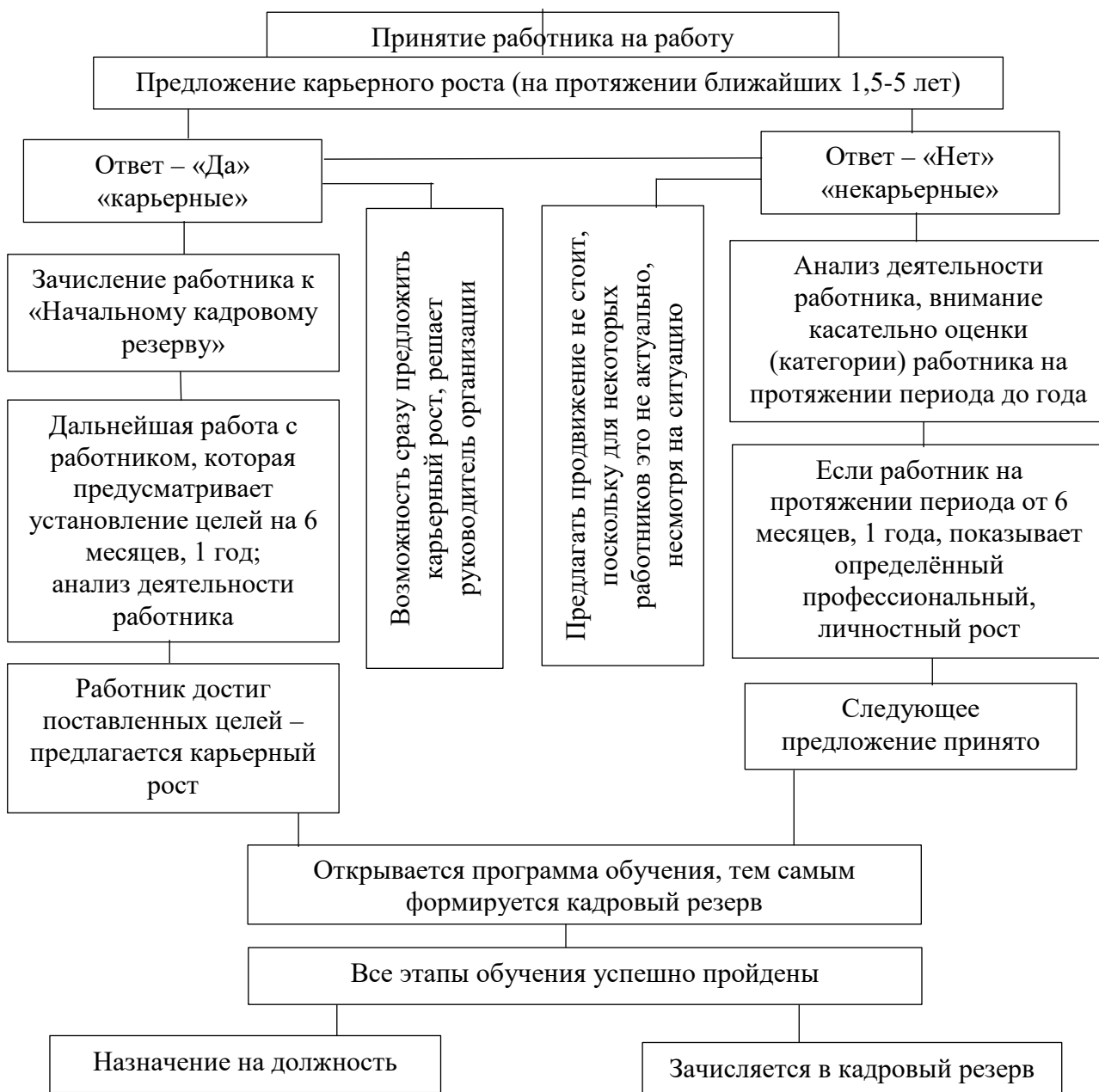


Рисунок 1 – Формирование кадрового резерва по методу «карьерные» и «некарьерные» [26]

«Преимуществами внедрения этого подхода со стороны мотивационного фактора являются следующие:

- - признание работника;
- - мотивационный фактор финансовой стабильности резервиста в будущем;

- - раскрытие человеческого потенциала работника;
- - понимание самим работником принадлежности к предприятию;
- - нематериальная мотивация посредством обучения работника, развитие его профессиональных, личностных и умственных способностей;
- - другие работники, наблюдая развитие своих коллег, определенным образом становятся мотивированными к саморазвитию;
- - определенное уважение со стороны коллег и признание достижения работника» [24].

Эффективно сформированный кадровый резерв создает основу для формирования высококвалифицированного резерва сотрудников, который постоянно совершенствуется и улучшается. Таким образом, рассмотрев теоретические основы кадрового резерва организации, сформулируем следующие выводы. В свете быстро меняющейся ситуации на рынке труда в РФ, имеет особое значение создание кадрового резерва для кадровой службы предприятия. Это позволяет эффективно использовать потенциал сотрудников, а также формировать мощную базу резервистов. Такой подход способствует развитию предприятия и помогает противостоять негативным внешним факторам. Кроме того, кадровый резерв является эффективным инструментом мотивации персонала. Вместе с другими мерами, создание кадрового резерва стимулирует сотрудников на развитие и карьерный рост. Сотрудники анализируют свой профессиональный и личностный уровень развития и стремятся стать резервистом, что обеспечит им перспективу получения новых знаний и навыков и возможность занимать в будущем важные должности на предприятии. Создание резерва кадров – это работа отдела кадров организации, которая включает в себя разработку положений о создании кадрового резерва и соответствующих программ обучения для определенных должностей. Главной целью формирования кадрового резерва является обеспечение организации квалифицированными сотрудниками, которые в будущем смогут занять руководящие позиции или заменить временно отсутствующих работников.

2 Анализ управления кадровым резервом МБУК «Сергиевская сельская библиотека»

2.1 Общая характеристика организации

Полное фирменное наименование организации – Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Сергиевская сельская библиотека».

Сокращенное фирменное наименование организации – МБУК «Сергиевская сельская библиотека».

Юридический адрес организации: 353167, Краснодарский край, Кореновский район, станица Сергиевская, ул. Красная, д. 46.

Основным видом деятельности МБУК «Сергиевская сельская библиотека» является деятельность библиотек и архивов.

По сообщению газеты «Красное знамя» от 18 июня 1920 года в ст. Сергиевской открылась изба-читальня. На протяжении последующих лет изба-читальня преобразовалась в сельскую библиотеку и несколько раз меняла адрес. С 1967 по 2002 год Сергиевская сельская библиотека была неотъемлемой частью замечательного здания Сергиевского СДК. Но 26 декабря 2002 года случилось несчастье, и пожар разрушил Дом культуры. Однако богатейший книжный фонд был спасён силами жителей станицы. В последствии библиотека дважды переезжала и наконец, поселилась в помещении бывшей аптеки. Новое помещение ремонтировали своими силами: убирали лишние перегородки, белили комнаты, красили полы, панели и окна. «Кореновская ЦБС» помогла провести новую электропроводку и обновить отопительную систему.

В Сергиевской сельской библиотеке работает сплочённый коллектив:

- директор библиотеки, стаж работы в Сергиевской сельской библиотеке 15 лет;
- заведующая детским сектором, стаж работы – 27 лет;
- библиотекарь стаж работы - 3 года;

- уборщик служебных помещений, стаж в библиотеке – 2 года;
- бухгалтер, стаж работы 11 лет;
- заведующая филиалом, стаж работы 20 лет.

Площадь Сергиевской сельской библиотеки составляет 145,4 м и состоит из:

- читального зала;
- взрослого абонемента;
- детского абонемента,
- кабинета директора;
- подсобных помещений (хранилища для старых периодических изданий и инвентаря, туалета, комнаты для отдыха работников).

В библиотеке есть свой телефон. Сергиевская сельская библиотека входит в Муниципальное бюджетное учреждение культуры Сергиевского поселения Кореновского района «Сергиевская сельская библиотека». Свою работу библиотека строит согласно:

- устава;
- правил пользования библиотеками;
- положением о читальном зале;
- положением о библиотеке;
- положением о детском секторе;
- положением о библиотеке-филиале;
- правил внутреннего распорядка;
- технического паспорта библиотеки;
- инструкций по охране труда, пожарной безопасности, электробезопасности.

Прекрасные слова английского ученого Джона Лоббона: «Каждый из нас может обрести в библиотеке спокойствие духа, утешение, нравственное обновление и счастье» можно отнести и к деятельности Сергиевской сельской библиотеки.

Основная миссия библиотеки - донести информацию до каждого жителя ст. Сергиевской. Информированность граждан важна для обеспечения любого аспекта их жизнедеятельности.

«Муниципальная услуга: библиотечно-информационное обслуживание населения.

Библиотечный фонд: на 01.01.2021 г. 24876 экземпляров.

Информационные ресурсы:

- универсальный фонд на различных носителях (книги, аудиокниги, CD, DVD, журналы, газеты);
- справочно-поисковый аппарат, включающий систему каталогов (в печатной и электронной форме), энциклопедии, словари, справочники;
- ресурсы сети Интернет;
- краеведческие полнотекстовые ресурсы» [13].

«Библиотека Сергиевского сельского поселения является одним из культурных центров, куда приходят люди всех возрастов: дошкольники, учащиеся, студенты, ветераны, люди разных профессий и увлечений. Работа библиотеки направлена на создание благоприятных условий для успешной социализации детей и молодежи, развитие их творческих способностей, удовлетворение познавательных интересов, организацию содержательного досуга» [13].

«В 2019 году Сергиевская сельская библиотека-филиал МБУК «Коломенская централизованная библиотечная система» стала победителем федерального конкурса «Библиотека нового поколения», проводимого в рамках национального проекта «Культура».

В 2020 году призовые финансовые средства в размере 5 миллионов рублей были направлены на ремонт помещений, комплектование фонда, приобретение современной техники и оборудования, комфортной мебели, обучение персонала» [13].

«Сергиевская библиотека - первая модельная библиотека Подмосковья, которая располагается в сельской местности. Это очень важный и значимый

момент. Потому что одной из приоритетных задач национального проекта «Культура» является повышение качества жизни и доступности культурных услуг не только в крупных городах, но и в небольших населенных пунктах» [13].

Условиями конкурса является обязательное финансирование проектных мероприятий из муниципального бюджета на 2020 год и последующие три года. В библиотеке был проведен не только ремонт внутренних помещений, но и замена кровли, фасадные работы, в результате чего здание приобрело новый внешний облик.

На рисунке 2 представлена организационная структура МБУК «Сергиевская сельская библиотека».

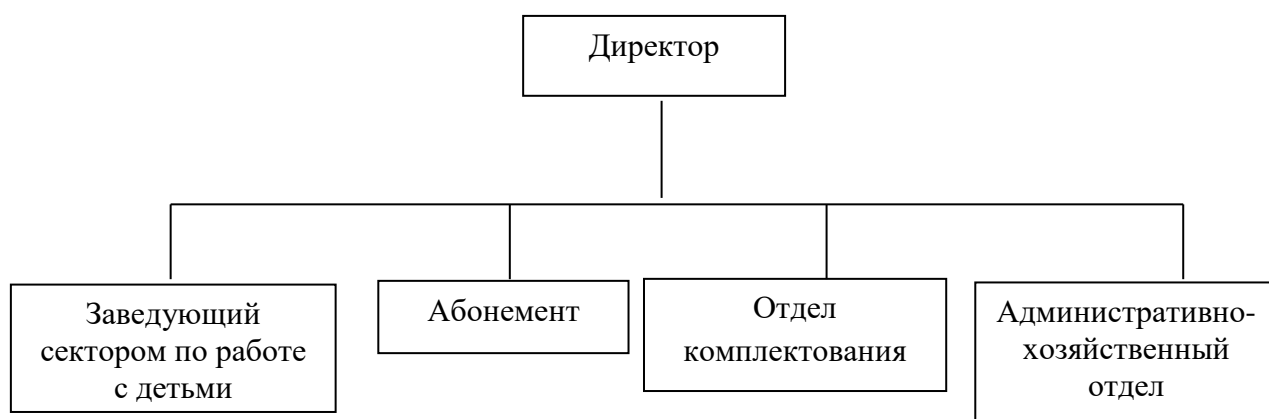


Рисунок 2 – Организационная структура МБУК «Сергиевская сельская библиотека»

«Иерархическое строение составляет стержень линейно-функциональной структуры управления библиотекой, которая сформировалась еще в 1930-х гг., а в последующие десятилетия тщательно отшлифовывалась. Классическая иерархичность с подчинением нижестоящих руководителей вышестоящим позволяет быстро выполнять указания и информировать об этом вышестоящих.

Специализированные функциональные подразделения библиотеки, осуществляющие предписанные им функции (комплектования, обслуживания, хранения), обеспечивают более или менее четкую работу.

Эффективность такой системы управления достигается слаженностью библиотечных процессов, которые подвергаются минимальным изменениям.

В исследуемом учреждении существует линейно-функциональная организационная структура. Ее положительные стороны: просто в управлении, «прозрачность» связей, стабильность и неизменность» [13].

«Серьезная негативная сторона линейно-функциональной организационной структуры управления - чрезвычайная замедленность подготовки и принятия управленческих решений, связанных с развитием библиотеки, с диверсификацией ее деятельности.

Здесь, прежде всего, сказывается высокая централизация процесса принятия решения, замыкающегося на директоре. Кроме того, сам директор не всегда может принять самостоятельное решение. Чаще всего, если речь идет об осуществлении сколько-нибудь значительной перестройки работы, требуется много времени на согласование намечаемых действий с руководством вышестоящих органов» [13].

В таблице 2 представим анализ основных технико-экономических показателей деятельности МБУК «Сергиевская сельская библиотека».

Из данных таблицы 2 и рисунка 3 видно, что в 2021 году доходы организации уменьшились на 321 т. р. или на 9,07%, в то время как расходы возросли на 292 т. р. или на 7,53%.

Важно отметить, что расходы превысили доходы, что привело к отрицательному чистому операционному результату. Это говорит о том, что рентабельность деятельности организации была отрицательной.

Таблица 2 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности МБУК «Сергиевская сельская библиотека» за 2020-2022гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
Доходы, тыс. руб.	3538	3859	3563	321	9,07	-296	-7,67
Расходы, тыс. руб.	3876	4168	3857	292	7,53	-311	-7,46
Чистый операционный результат, тыс. руб.	-338	-309	-294	29	-8,58	15	-4,85
Основные средства, тыс. руб.,	4599	4940	5130	341	7,41	190	3,85
Оборотные активы, тыс. руб.	2385	2569	2843	184	7,71	274	10,67
Среднесписочная численность ППП, чел.	8	7	7	-1	-12,50	0	0
Фонд оплаты труда персонала, тыс. руб.	2145	1996	2061	-149	-6,95	65	3,26
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб. (стр1/стр.6)	442,25	551,29	509,00	109,04	24,65	-42,29	-7,67
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	268,13	285,14	294,43	17,02	6,35	9,29	3,26
Фондоотдача (стр1/стр4), руб./руб.	0,77	0,78	0,69	0,01	1,54	-0,09	-11,09
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр5)	1,48	1,50	1,25	0,02	1,26	-0,25	-16,57
Рентабельность деятельности, % (стр3/стр1) ×100%	-9,55	-8,01	-8,25	1,55	-	-0,24	-
Затраты на рубль доходов, (стр2)/стр1*100 коп.)	109,55	108,01	108,25	-1,55	-1,41	0,24	0,23

На рисунке 3 представим динамику основных показателей деятельности МБУК «Сергиевская сельская библиотека».

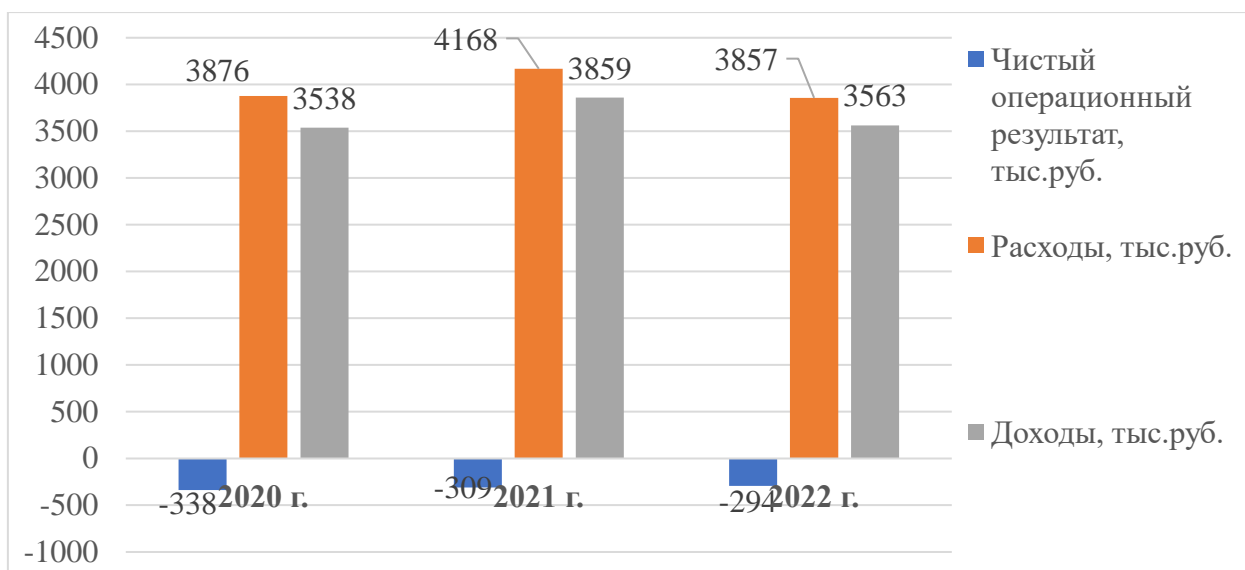


Рисунок 3 – Динамика основных показателей деятельности МБУК «Сергиевская сельская библиотека» за 2020-2022гг.

Однако в 2022 году доходы организации сократились на 296 т. р. или на 7,67%, а расходы уменьшились на 311 т. р. или на 7,46%. В результате чистый операционный результат был отрицательным, что привело к отрицательной рентабельности деятельности.

На рисунке 4 представим динамику показателей использования трудовых ресурсов МБУК «Сергиевская сельская библиотека».



Рисунок 4 – Динамика динамику показателей использования трудовых ресурсов МБУК «Сергиевская сельская библиотека» за 2020-2022гг.

В 2021 году эффективность использования трудовых ресурсов организации улучшилась, поскольку среднегодовая выработка персонала выросла на 24,65%, в то время как среднегодовая заработная плата увеличилась на 6,35%.

На рисунке 5 представим динамику показателей использования основных и оборотных средств МБУК «Сергиевская сельская библиотека».

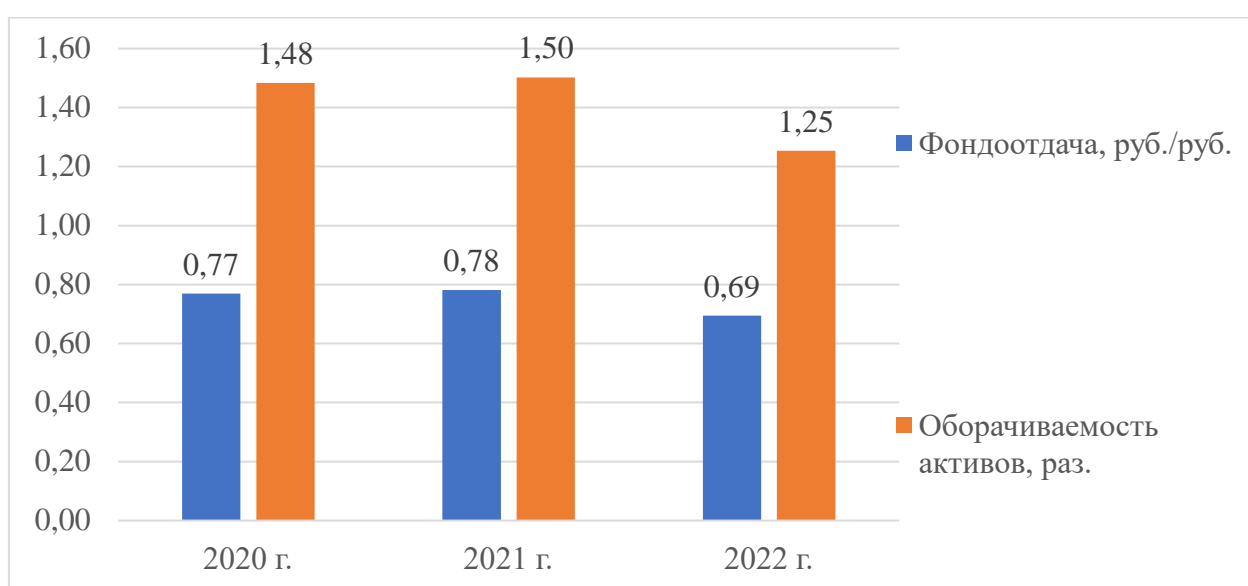


Рисунок 5 – Динамика показателей использования основных и оборотных средств МБУК «Сергиевская сельская библиотека» за 2020-2022гг.

Однако, в 2021 году наблюдался рост основных и оборотных средств, а также ускорение фондоотдачи и оборачиваемости оборотных активов, что указывает на повышение эффективности их использования.

В 2022 году произошел рост величины основных и оборотных средств, но фондоотдача и оборачиваемость оборотных активов замедлили свой рост, что указывает на снижение эффективности их использования. В этот же год среднегодовая выработка уменьшилась на 7,67%, в то время как

среднегодовая заработная плата увеличилась на 3,26%. Это говорит о низкой эффективности использования трудовых ресурсов организации.

Анализ технико-экономических показателей деятельности МБУК «Сергиевская сельская библиотека» за данный период показал неэффективность деятельности организации. Операционный результат был отрицательным, а использование основных и оборотных средств не было эффективным. Однако, использование персонала организации улучшилось.

2.2 Анализ особенностей управления кадровым резервом МБУК «Сергиевская сельская библиотека»

Управление кадровым резервом в МБУК «Сергиевская сельская библиотека» – это процесс планирования и развития кадров, который направлен на создание запаса высококвалифицированных и подготовленных кадров, готовых занять руководящие должности и решать стратегические задачи организации в будущем.

На рисунке 6 представим этапы управления кадровым резервом в МБУК «Сергиевская сельская библиотека».

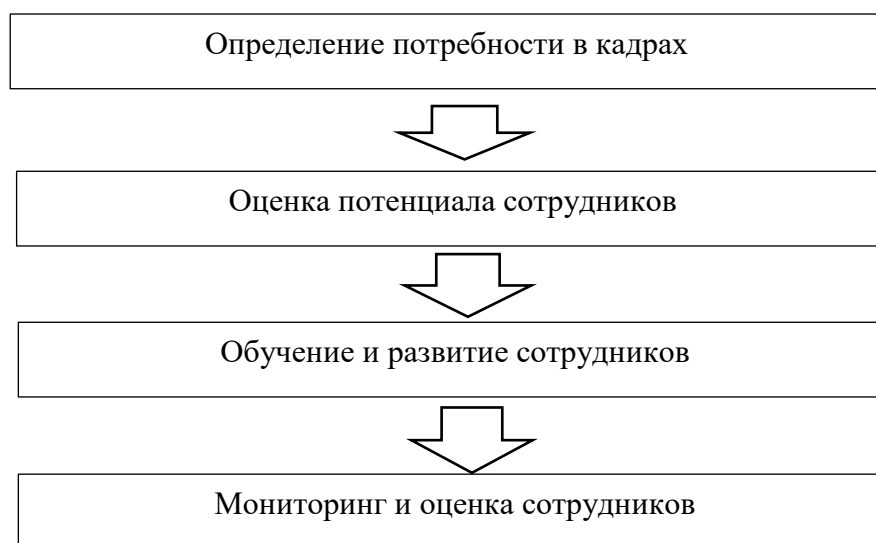


Рисунок 6 – Этапы управления кадровым резервом в МБУК «Сергиевская сельская библиотека»

В таблице 3 рассмотрим более подробно особенности управления кадровым резервом в МБУК «Сергиевская сельская библиотека».

Таблица 3 – Особенности управления кадровым резервом в МБУК «Сергиевская сельская библиотека»

Этапы управления	Особенности этапа
Определение потребности в кадрах	Управление кадровым резервом начинается с определения потребностей организации в кадрах. На основе этой информации формируется список позиций, которые должны быть заняты в ближайшем будущем.
Оценка потенциала сотрудников	Потенциальные кандидаты для включения в кадровый резерв должны быть оценены по их текущим навыкам и способностям, а также по их потенциалу для дальнейшего роста и развития в организации.
Обучение и развитие	Кандидаты, выбранные для включения в кадровый резерв, должны быть подготовлены для занятия руководящих должностей в будущем. Для этого могут использоваться различные методы обучения и развития, такие как курсы, тренинги, менторинг.
Мониторинг и оценка	Кадровый резерв должен быть постоянно под мониторингом и оценкой для определения потенциальных изменений в потребностях организации в кадрах и для обновления списка кандидатов в кадровом резерве. Управление кадровым резервом должно быть гибким, чтобы адаптироваться к изменяющимся потребностям организации в кадрах и быстро реагировать на возможные изменения в руководящей команде. Кадровый резерв должен быть открытым и доступным для всех сотрудников, чтобы создать мотивацию и стимулировать рост и развитие в организации.

Определение ключевых должностей в МБУК «Сергиевская сельская библиотека» и формирование резерва является важным этапом в планировании кадровой политики данной организации. Это позволяет обеспечить стабильность и эффективность работы организации, а также готовность к различным изменениям и вызовам на рынке.

«Для создания кадрового резерва в МБУК «Сергиевская сельская библиотека», необходимо определить ключевые должности и компетенции, которые необходимы для эффективного функционирования организации. Независимо от того, планируется ли замена текущих руководителей и

специалистов, необходимо иметь готовый кадровый резерв, который будет готов в случае необходимости занять вакантные должности. В МБУК «Сергиевская сельская библиотека» можно выделить два типа резервов: резерв развития и резерв функционирования. Резерв развития включает в себя группу специалистов и руководителей, которые готовятся к работе в новых направлениях. Резерв функционирования, в свою очередь, включает в себя группу специалистов и руководителей, которые должны обеспечить эффективное функционирование организации в будущем» [13].

«Источники кадрового резерва на руководящие должности в МБУК «Сергиевская сельская библиотека» могут включать в себя руководящих работников, главных и ведущих специалистов, специалистов с соответствующим образованием и успешно зарекомендовавших себя в научной или производственной деятельности, а также молодых специалистов, прошедших обучение или стажировку. Необходимость создания кадрового резерва в МБУК «Сергиевская сельская библиотека» объясняется рядом причин, включая возрастной дисбаланс, отсутствие молодых сотрудников, недостаточную мобильность и готовность к проявлению инициативы, а также сложные технологические процессы» [13].

«Создание кадрового резерва является одной из задач управленческой деятельности МБУК «Сергиевская сельская библиотека», но для ее решения необходимо решить и научные задачи, такие как определение принципов работы, критериев отбора и оценки кандидатов, а также разработка модели структуры и деятельности. Работа над созданием программы кадрового резерва в библиотеке включает специалистов разных должностей и уровней. Одной из целей создания кадрового резерва в МБУК «Сергиевская сельская библиотека» является обеспечение устойчивости деятельности библиотеки, стабильности в передаче опыта и знаний, а также формирование кадрового потенциала. Кадровый резерв включает в себя две группы: научных и библиотечных сотрудников (научный и функциональный резерв)» [13].

В таблице 4 представим анализ состава и структуры персонала МБУК «Сергиевская сельская библиотека».

Таблица 4 – Анализ состава и структуры персонала МБУК «Сергиевская сельская библиотека» по категориям работников за 2020-2022гг.

Категории персонала	2020г.		2021г.		2022г.		Темп роста, %	Измен. удел. веса, %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
Руководители	2	25	2	28,57	2	28,57	100	3,57
Специалисты	5	62,5	4	57,14	4	57,14	80	-5,36
Рабочие	1	12,5	1	14,29	1	14,29	100	1,79
Итого:	8	100	7	100	7	100	87,5	-

Из данных таблицы 4 видно, что в 2021 году численность персонала организации уменьшилась на 1 работника за счет сокращения численности специалистов, и в 2022 году численность работников была на уровне 2021 года.

В структуре кадров организации преобладают специалисты, удельный вес которых уменьшился с 62,5% до 57,14% за счет уменьшения численности специалистов. Следовательно, за счет этого удельный вес руководителей и рабочих увеличился (с 25% до 28,57% и с 12,5% до 14,29% соответственно).

Далее проведем анализ структуры персонала МБУК «Сергиевская сельская библиотека» по полу (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ структуры персонала МБУК «Сергиевская сельская библиотека» по полу за 2020-2022гг.

Категории персонала	2020г.		2021г.		2022г.		Темп роста, %	Измен. удел. веса, %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
Мужчины	1	12,5	1	14,29	1	14,29	100	1,79
Женщины	7	87,5	6	85,71	6	85,71	85,71	-1,79
Итого:	8	100	7	100	7	100	87,5	-

Данные таблицы 5 показывают, что в структуре персонала организации преобладают женщины, удельный вес которых уменьшился с 87,5% до 85,71% за счет сокращения численности работников организации. Преобладание женщин в организации обусловлено спецификой деятельности исследуемой организации. Следовательно, удельный вес мужчин увеличился с 12,5% до 14,29%.

Далее проведем анализ структуры персонала МБУК «Сергиевская сельская библиотека» по образовательному уровню (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ структуры персонала МБУК «Сергиевская сельская библиотека» по образовательному уровню за 2020-2022гг.

Уровень образования	2020г.		2021г.		2022г.		Темп роста, %	Измен. удел. веса, %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
Среднее специальное	2	25	1	14,29	1	14,29	50	-10,71
Высшее	6	75	6	85,71	6	85,71	100	10,71
Итого:	8	100	7	100	7	100	87,5	-

Из данных таблицы 6 видно, что в структуре персонала по образовательному уровню преобладает персонал, имеющий высшее образование. Его удельный вес увеличился с 75% до 85,71%, что является положительной тенденцией. Следовательно, удельный вес работников, имеющих среднее специальное образование, снизился с 25% до 14,29%. Подобные изменения указывают на повышение образовательного уровня работников организации.

Далее проведем анализ структуры персонала МБУК «Сергиевская сельская библиотека» по возрасту (таблица 7).

Данные, представленные в таблице 7, показывают, что в структуре персонала по возрасту преобладает более взрослый персонал (от 30 лет до свыше 50 лет).

Таблица 7 – Анализ структуры персонала МБУК «Сергиевская сельская библиотека» по возрасту за 2020-2022гг.

Возрастные категории	2020г.		2021г.		2022г.		Темп роста, %	Измен. удел. веса, %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
20-30 лет	1	12,5	1	14,29	1	14,29	100	1,79
30-40 лет	2	25	2	28,57	2	28,57	100	3,57
40-50 лет	3	37,5	2	28,57	2	28,57	66,67	-8,93
Свыше 50 лет	2	25	2	28,57	2	28,57	100	3,57
Итого:	8	100	7	100	7	100	87,5	-

Далее проведем анализ движения персонала МБУК «Сергиевская сельская библиотека» (таблица 8).

Таблица 8 – Анализ движения персонала МБУК «Сергиевская сельская библиотека» за 2020-2022гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
Плановая численность персонала, чел.	8	8	8	0	0	0	0
Среднесписочная численность персонала, чел.	8	7	7	-1	-12,5	0	0
Количество принятых работников, чел.	0	0	2	0	-	2	-
Количество выбывших работников, чел.	0	1	2	1	-	1	100
Количество выбывших работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	0	1	2	1	-	1	100
Уровень обеспеченности организации кадрами, %	100	87,5	87,5	-12,5	-	0	-
Коэффициент оборота по приему, %	0	0	28,57	0	-	28,57	-

Продолжение таблицы 8

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
Коэффициент оборота по выбытию, %	0	14,29	28,57	14,29	-	14,29	-
Коэффициент текучести кадров, %	0	14,29	28,57	14,29	-	14,29	-
Коэффициент постоянства кадрового состава, %	100	85,71	42,86	-14,29	-	-42,86	-

На рисунке 7 представим динамику коэффициентов движения персонала МБУК «Сергиевская сельская библиотека».

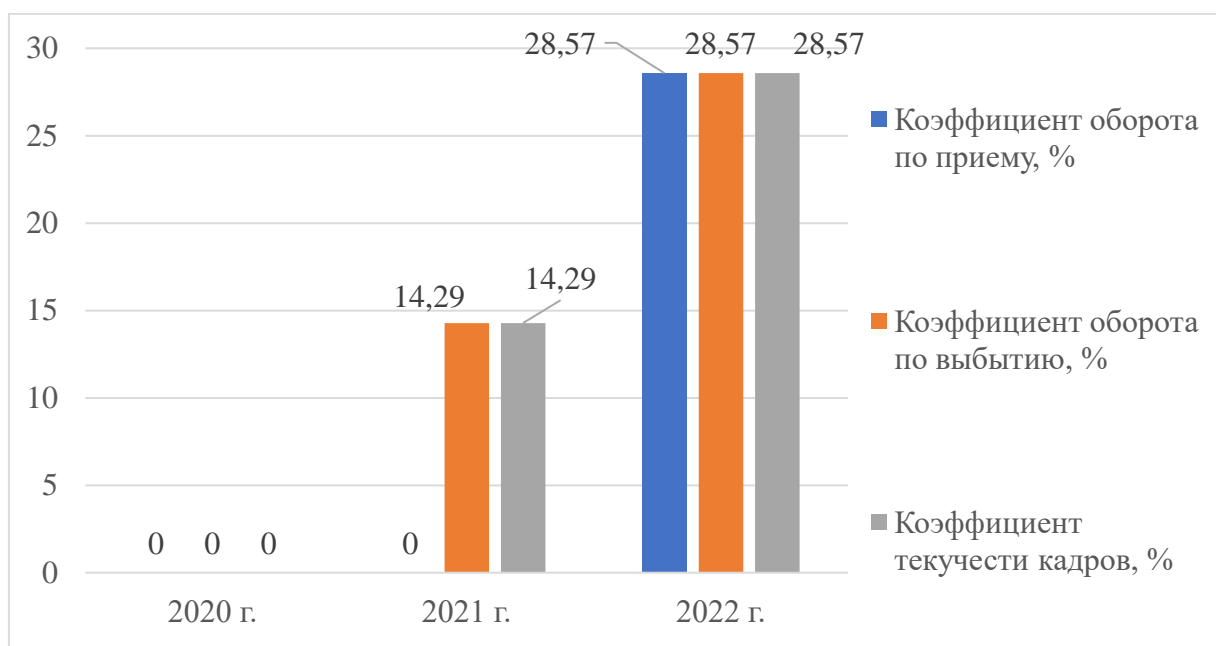


Рисунок 7 – Динамика коэффициентов движения персонала МБУК «Сергиевская сельская библиотека» за 2020-2022гг.

Из данных таблицы 8 и рисунка 7 видно, что в 2021 году ухудшилась обеспеченность организации персоналом поскольку уровень обеспеченности организации кадрами снизился с 100% до 87,5%.

Также наблюдается ухудшение движения кадров персонала, на что указывает рост коэффициентов оборота персонала. Также наблюдается рост текучести кадров (с 0 до 28,57%) и снижение постоянства кадрового состава (с 100% до 42,86%), что является негативной тенденцией.

В таблице 9 представлен анализ состава кадрового резерва в МБУК «Сергиевская сельская библиотека».

Таблица 9 – Состав кадрового резерва в МБУК «Сергиевская сельская библиотека» на 01.01.2023 года

Категории работников	Количество работников, которые находятся в кадровом резерве		Количество работников, направленных на обучение	
	чел.	%	чел.	%
Руководители	1	33,33	-	-
Специалисты	2	66,67	1	1
Итого:	3	100	1	1

Данные таблицы 9 показывают, что кадровый резерв организации представлен 3 работниками: 1 руководителем и 2 специалистами. И только 1 из специалистов проходил обучение.

В таблице 10 представим анализ кадрового резерва МБУК «Сергиевская сельская библиотека» за 2020-2022 годы.

Как видно из данных таблицы 10, за анализируемый период сократилось количество работников-резервистов (с 4 до 3 работников), при этом наблюдалось увеличение численности работников резервистов, которые покинули организацию (с 0 до 2 человек), что является негативной тенденцией. Следовательно, количество работников, направленных на обучение, сократилось с 2 до 1 человек.

Важно отметить, что за анализируемый период эффективность подготовки резервистов ухудшалась и текучесть резерва имела тенденцию к росту (с 0 до 0,67), что указывает на ухудшение управления кадровым резервом в исследуемой организации.

Таблица 10 – Анализ состава кадрового резерва МБУК «Сергиевская сельская библиотека» и эффективности управления им за 2020-2022 годы

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсол. отклон., +/-	Относ. отклон., %
Количество работников, которые находятся в кадровом резерве, чел.	4	4	3	-1	-25,00
Количество должностей, которые за период заняли резервисты, ед.	0	1	0	0	-
Количество должностей, освободившихся за период, ед.	0	1	1	1	-
Количество работников-резервистов, которые покинули организацию за период, чел.	0	1	2	2	-
Количество работников, направленных на обучение, чел.	2	2	1	-1	-50,00
Эффективность подготовки резервистов (стр. 2/ стр.3)	-	1,00	-	-	-
Текучесть резерва (стр. 4/ стр.1)	0	0,25	0,67	0,67	-

Итак, проведенный анализ управления кадровым резервом в МБУК «Сергиевская сельская библиотека» показал наличие следующих основных проблем:

- наблюдался рост текучести резерва в организации (см. таблицу 8);
- наблюдалось ухудшение подготовки резервистов (см. таблицу 10).

Таким образом, проанализировав управление кадровым резервом МБУК «Сергиевская сельская библиотека», сделаем следующие выводы.

Библиотека Сергиевского сельского поселения является одним из культурных центров, куда приходят люди всех возрастов: дошкольники, учащиеся, студенты, ветераны, люди разных профессий и увлечений. Работа библиотеки направлена на создание благоприятных условий для успешной социализации детей и молодежи, развитие их творческих способностей,

удовлетворение познавательных интересов, организацию содержательного досуга.

Анализ технико-экономических показателей деятельности МБУК «Сергиевская сельская библиотека» за данный период показал неэффективность деятельности организации. Операционный результат был отрицательным, а использование основных и оборотных средств не было эффективным. Однако, использование персонала организации улучшилось.

Управление кадровым резервом в МБУК «Сергиевская сельская библиотека» – это процесс планирования и развития кадров, который направлен на создание запаса высококвалифицированных и подготовленных кадров, готовых занять руководящие должности и решать стратегические задачи организации в будущем.

В МБУК «Сергиевская сельская библиотека» можно выделить два типа резервов: резерв развития и резерв функционирования. Кадровый резерв включает в себя две группы: научных и библиотечных сотрудников (научный и функциональный резерв).

Анализ состава и структуры персонала МБУК «Сергиевская сельская библиотека» показал, что в 2021 году численность персонала организации уменьшилась на 1 работника за счет сокращения численности специалистов, и в 2022 году численность работников была на уровне 2021 года. В структуре кадров организации преобладают специалисты, что обусловлено спецификой деятельности организации. В структуре персонала организации преобладают женщины, что обусловлено спецификой деятельности исследуемой организации. В структуре персонала по образовательному уровню преобладает персонал, имеющий высшее образование. Его удельный вес увеличился, что указывает на повышение образовательного уровня работников организации. В структуре персонала по возрасту преобладает более взрослый персонал (от 30 лет до свыше 50 лет).

Проведенный анализ движения персонала МБУК «Сергиевская сельская библиотека» показал, что в 2021 году ухудшилась обеспеченность

организации персоналом поскольку уровень обеспеченности организации кадрами снизился с 100% до 87,5%. Также наблюдается ухудшение движения кадров персонала, на что указывает рост коэффициентов оборота персонала. Также наблюдается рост текучести кадров (с 0 до 28,57%) и снижение постоянства кадрового состава (с 100% до 42,86%), что является негативной тенденцией.

Кадровый резерв организации представлен 3 работниками: 1 руководителем и 2 специалистами. И только 1 из специалистов проходил обучение. За анализируемый период сократилось количество работников-резервистов (с 4 до 3 работников), при этом наблюдалось увеличение численности работников резервистов, которые покинули организацию (с 0 до 2 человек), что является негативной тенденцией. Следовательно, количество работников, направленных на обучение, сократилось с 2 до 1 человек.

Важно отметить, что за анализируемый период эффективность подготовки резервистов ухудшалась и текучесть резерва имела тенденцию к росту (с 0 до 0,67), что указывает на ухудшение управления кадровым резервом в исследуемой организации. Это обуславливает необходимость разработки мер по повышению эффективности управления кадровым резервом исследуемой организации.

3 Повышение эффективности управления кадровым резервом МБУК «Сергиевская сельская библиотека»

3.1 Разработка комплекса мероприятий, направленных на совершенствование эффективности управления кадровым резервом МБУК «Сергиевская сельская библиотека»

Проведенный анализ управления кадровым резервом в МБУК «Сергиевская сельская библиотека» показал наличие следующих основных проблем: наблюдался рост текучести резерва в организации (см. таблицу 8); наблюдалось ухудшение подготовки резервистов (см. таблицу 10).

Поэтому с целью повышения эффективности управления кадровым резервом МБУК «Сергиевская сельская библиотека» предлагается совершенствовать процесс управления кадровым резервом за счет:

- совершенствования модели оценки персонала для отбора и зачисления в кадровый резерв;
- совершенствования развития профессиональных навыков и знаний резервистов и построения системы получения резервистами практического опыта работы на должностях резерва.

Рассмотрим эти мероприятия более подробно.

Мероприятие 1. Совершенствования модели оценки персонала для отбора и зачисления в кадровый резерв.

Необходимо разработать эффективную систему управления кадровым резервом, которая будет соответствовать целям и задачам организации. В процессе формирования такой системы следует учитывать конкретные условия рынка, финансовые возможности и стратегию развития организации.

При внедрении системы работы с кадровым резервом необходимо внести соответствующие изменения, чтобы она максимально соответствовала потребностям организации. Некоторые разделы могут быть расширены, а некоторые свернуты до минимума.

Для эффективной работы с кадровым резервом процесс управления кадровым резервом будет представлен четырьмя этапами, которые представлены на рисунке 8. Однако важно не только следовать отдельным пунктам каждого этапа, но и создать целостную систему работы с кадровым резервом. Именно такой подход позволит достичь нужных результатов и избежать потерь для организации.



Рисунок 8 – Процесс управления кадровым резервом в МБУК «Сергиевская сельская библиотека»

«Первоначальный этап состоит в оценке потребности в замещении свободных рабочих мест на заданный период времени и разработке критериев для выбора сотрудников в кадровый резерв. Продолжительность этого периода может варьироваться от 3 до 5 лет. Для эффективного управления кадровым резервом предлагается разработать документ, определяющий процедуру формирования кадрового резерва, в котором указываются основные принципы и порядок его формирования, обязанности должностных лиц, ответственных за его формирование, а также организация работы с кадровым резервом, порядок пополнения и изменения состава (Приложение А). Для получения полной картины текущего состояния работы с кадровым резервом предлагается установить отчетность для ответственных должностных лиц. В этой отчетности будет содержаться информация о количестве и качественном составе резервистов, а также об их функциях и задачах» [26].

Кроме того, для повышения эффективности управления кадровым резервом предлагается проводить регулярно анализ и оценку состояния кадрового резерва и принимать меры по улучшению его работы (1 раз в год). Этим будет заниматься специалист по кадрам организации.

Важной задачей является систематический мониторинг кадрового резерва. Регулярные анализ и оценка эффективности и соответствия потребностям организации являются необходимыми для эффективного управления кадровыми ресурсами. При необходимости следует корректировать состав и структуру резервистов с учетом изменений в организации и на рынке труда.

«При формировании кадрового резерва организации разрабатываются местные нормативные акты, которые определяют список должностей, подлежащих резервированию, и количество кадровых резервистов, необходимых для каждой должности. Эти документы разрабатываются специалистом по кадрам и утверждаются руководителем организации. Важно следить за соответствием кадрового резерва потребностям организации,

чтобы быть готовым к возможным изменениям и вызовам, которые могут возникнуть в будущем» [25].

«Необходимо разработать формы отчетности и определить их периодичность, а также определить лиц, ответственных за составление и обобщение отчетов. Кроме того, в рамках данного блока работ следует создать форму списка кадрового резерва, план профессиональной подготовки и развития резервистов, а также отчет о продвижении по служебной лестнице для сотрудников, находящихся в резерве» [24]. Этим также будет заниматься специалист по кадрам организации. Эти меры позволят обеспечить эффективное управление кадрами и улучшить качество работы предприятия. При составлении отчетов и документов необходимо соблюдать требования по их оформлению и стилистике, а также учитывать актуальные нормативные и законодательные акты. В результате будет создана надежная система управления кадрами, способствующая устойчивому развитию организации.

На следующем этапе происходит разработка процедуры конкурсного отбора на замещаемые должности.

Для успешного формирования кадрового резерва необходимо предусмотреть механизмы конкурсного отбора специалистов. Список потенциальных кандидатов должен включать сотрудников, имеющих опыт работы в данном или аналогичном учреждении, но возможно также искать резервистов на региональном рынке труда. Для обеспечения объективности отбора, конкурсную комиссию следует формировать из как внутренних (руководитель организации, специалист по кадрам), так и внешних экспертов (специалист администрации муниципального образования).

Для обеспечения эффективности отбора кандидатов для группы должностей резерва служба персонала предпочитает выбирать наиболее подходящих соискателей, соответствующих требованиям. Однако, для расширения круга кандидатов, соответствующих требованиям, рекомендуется вовлекать большее количество работников.

«При выборе резервистов могут применяться различные методы, такие как интервью, деловые игры, экспертная оценка и другие. Также возможен закрытый конкурс, в котором ответственность за формирование кадрового резерва лежит на одном лице, которое описывает состав кандидатов и организует их отбор» [22].

Третий этап - развитие профессиональных навыков и оценки эффективности работы с кадровым резервом.

Четвертый этап предусматривает создание системы приобретения практического опыта работы на должности резерва. В рамках этого этапа резервист заменяет отсутствующего сотрудника и выполняет все задачи, связанные с данной должностью. Цикл практической подготовки индивидуален для каждой должности, и разрабатывается специалистом по кадрам данной организации.

Для успешного прохождения этого этапа необходимо, чтобы руководство организации привлекало «резервистов» к активной работе. Роль руководства заключается не только в том, чтобы предоставить «резервисту» возможность приобрести новые знания и опыт, но и в том, чтобы не допустить ситуации, когда сотрудник начинает искать новое место работы из-за неудовлетворенности.

Руководство должно уметь оценить знания и навыки резервиста, а также дать ему возможность реализовать свой потенциал. Если руководство не учтет этого, то резервист может перейти на работу к конкурентам, предлагающим лучшие условия труда и карьерного роста.

В процессе планирования кадрового резерва необходимо учитывать не только опыт работы резервиста на соответствующей должности, но также важно учитывать отношения между ним и работником, которого он может заменить. Руководству может быть сложно понять, что замещающий сотрудник может превзойти текущего работника в некоторых параметрах. Если сотрудник на пороге пенсии и возможно, что он будет заменен резервистом, это может вызвать конфликт.

Таким образом, для успешной реализации кадрового резерва необходимо учитывать не только практический опыт резервиста, но также отношения между сотрудниками, возможность реализации потенциала и участие руководства в процессе.

В такой ситуации, необходимо воздействовать на сотрудников в двух направлениях. В первую очередь, необходимо объяснить сотруднику, которого планируется заменить резервистом, цели создания кадрового резерва на его должность. Важно подчеркнуть, что этот процесс не только обеспечивает устойчивое функционирование учреждения, но также дает возможность заменяемому сотруднику стать наставником для резервиста и подчеркнуть важность его работы для организации.

В рамках МБУК «Сергиевская сельская библиотека» рекомендуется создать модель оценки персонала, которая будет использоваться для выбора и назначения кандидатов в кадровый резерв.

Первый этап оценки кандидатов – это проведение собеседования, который является наиболее трудным этапом отбора. Главной задачей собеседования является получение информации о личностных качествах и жизненных ценностях кандидата.

Таким образом, создание модели оценки персонала является важным этапом в управлении кадровым резервом МБУК «Сергиевская сельская библиотека», который позволит эффективно выбирать и назначать кандидатов в кадровый резерв на должность управляющего отдела. Оценка кандидатов на этапе собеседования позволит получить важную информацию о их личностных качествах, что способствует выбору наиболее подходящих кандидатов для данной должности.

Ниже приведены рекомендации по проведению интервью с кандидатом в кадровый резерв. Эти рекомендации включают несколько этапов.

Для начала стоит задать кандидату главный вопрос: «Какие ожидания у вас от данной работы?». Стоит попросить кандидата назвать 5-7 ключевых черт, которые он считает наиболее важными для данной должности.

Для того чтобы выяснить, какие ценности имеет кандидат на вакансию, необходимо задавать уточняющие вопросы. Например, если кандидат упоминает ценность «хороший коллектив», следует спросить его, что именно он под этим подразумевает. Возможно, для него это означает взаимное уважение, понимание и поддержку между коллегами. А для кого-то другого – это может быть отсутствие конфликтов и неприятных эмоций на работе.

В итоге, это поможет оценить, насколько кандидат подходит для данной вакансии и команды.

Таким образом, следуя этим рекомендациям, можно провести эффективное интервью с кандидатом и получить максимально полную информацию о его качествах и намерениях. Важно помнить, что каждый человек уникален, поэтому никакой алгоритм не сможет заменить профессиональное чутье и интуицию в процессе подбора персонала.

Для определения основного направления мотивации кандидата в работе необходимо прислушиваться к словам, которые он использует в рассказе о себе и своем опыте. Если он чаще употребляет слова, связанные со стремлением к выгодам, такими как «возможность заработать» или «реализовать свой потенциал», то это указывает на основное направление его мотивации «С» (стремление). Если же он чаще употребляет слова, связанные с предотвращением неприятностей, такие как «конфликты в коллективе» или «штрафы», то его основное направление мотивации – «П» (предотвращение). Если кандидат использует и те, и другие слова, то для уточнения его преимущественного направления мотивации можно задать вопрос: «Чем это вам поможет? Зачем вам все это?». Ответы на этот вопрос помогут определить, на что больше всего направлена мотивация кандидата.

Одним из важных этапов процесса собеседования является определение индивидуальных особенностей кандидатов. Это можно сделать, проводя интервью и анализируя слова и высказывания кандидата, его голос и темп речи, а также обращая внимание на то, как он отвечает на вопросы и как ведет себя во время интервью.

Выявление своего места и роли в команде – это важный аспект успешного руководства. Иногда специалисты, которые проявляют хорошие результаты в своей профессиональной области, назначаются на управленческие должности, но не всегда они обладают навыками лидерства и не могут эффективно работать в команде. В таких случаях, результаты работы могут быть низкими, и кандидат может оказаться неподходящим для данной должности.

Перед принятием решения о приеме кандидата в кадровый резерв необходимо определить его тип личности – «одиночка», «руководитель» или «член команды». Важно задать вопрос о достижениях на предыдущей должности, чтобы понять, как кандидат работал в команде и какие результаты достигал. Это поможет определить, каким образом кандидат взаимодействовал со своими коллегами и руководством. Чтобы избежать возможных проблем в будущем, необходимо убедиться в том, что кандидат может работать в команде и добиваться результатов в сотрудничестве с другими людьми. Оптимальным решением будет выбор кандидата, который проявляет инициативу и способен вести себя как руководитель, но в то же время умеет работать в команде и уважает мнение других людей.

Однако, проведение собеседований и анализ ответов не всегда дает полную информацию о кандидате. Поэтому важно использовать дополнительные инструменты, такие как тестирование, чтобы получить более точную информацию о кандидате и определить его личностные и деловые качества.

Тестирование позволяет получить полный портрет кандидата, определить его сильные и слабые стороны, внутренний потенциал и ограничения. Это помогает разработать индивидуальный подход к каждому кандидату и рекомендации по эффективному использованию его качеств. Все это помогает точно определить подходящих кандидатов для кадрового резерва и повышает шансы на успешное руководство в будущем.

Стоит проводить оценку у кандидатов следующих компетенций:

- ориентация на результат;
- гибкость;
- инициативность;
- умение работать в команде;
- концептуальное мышление;
- принципиальность;
- межличностное понимание;
- уверенность в себе.

Предлагаемая шкала оценки компетенций представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Предлагаемая шкала оценки компетенций по уровню их владения

Оценка	Характеристика
1	Полное наличие компетенций
0,5	Частичное наличие компетенций
0	Отсутствие компетенций

Для оценки уровня владения каждой из этих компетенций используется шкала из таблицы 7, где полное наличие компетенции оценивается на 1 балл, частичное наличие – на 0,5 балла, а отсутствие – на 0 баллов. Результирующая оценка кандидата определяется путем суммирования баллов за каждую компетенцию.

Если результирующая оценка находится в пределах от 42 до 50 баллов, то кандидаты относятся к категории наследников (или дублеров), готовых приступить к работе в данный момент времени. Если результирующая оценка находится в пределах от 33 до 41 баллов, то кандидаты относятся к категории сотрудников с потенциалом, которые в перспективе могут занять руководящие должности. Если же результирующая оценка находится на критическом уровне, то есть менее 32 баллов, то кандидаты не заносятся в список резерва.

Таким образом, оценка компетенций кандидатов производится на основе представленной в таблице 11 шкалы, а их результирующая оценка определяет категорию, к которой они относятся и готовы ли они приступить к работе в данный момент времени.

Компетенции кандидатов в кадровый резерв должны быть оценены и сравнены. Для оценки было предложено 8 компетенций для оценки. Эти компетенции должны быть оценены в баллах как самими работниками и их руководителем. При этом могут быть использованы разные методы оценки.

Мероприятие 2. Совершенствования развития профессиональных навыков и знаний резервистов и построения системы получения резервистами практического опыта работы на должностях резерва.

Для достижения этой цели необходимо разработать программу корпоративного образования, включающую подготовку специалистов кадрового резерва.

«Такая программа может включать в себя различные мероприятия, такие как тренинги, семинары, конференции. Кроме того, для повышения эффективности работы сотрудников, рекомендуется предоставить им возможность получить второе высшее образование. Важно отметить, что для создания такой программы требуются значительные материальные затраты. Поэтому необходимо подходить к этому вопросу обдуманно, учитывая перспективные тенденции развития бизнеса, а также внешние и внутренние факторы, которые могут повлиять на эффективность системы развития сотрудников в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Помимо образовательных программ, система развития сотрудников должна также включать в себя мероприятия, направленные на укрепление положительного имиджа резервистов, развитие необходимых навыков и качеств для работы в должности резерва, а также предоставление резервистам определенного статуса и престижа в учреждении. Такой подход позволит эффективно развивать кадры и создавать квалифицированных

специалистов, готовых к выполнению ответственных задач в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе» [17].

В общем, для обеспечения эффективности работы сотрудников в кадровом резерве и повышения их профессионального уровня необходимо учесть все факторы, связанные с корпоративным обучением и развитием. Особое внимание следует уделить моральному стимулированию персонала, находящегося в кадровом резерве. Один из способов стимулирования – это внедрение системы вознаграждения.

Рекомендуется уделить внимание обратной связи, которую предоставляет специалист по кадрам, который будет ответственным за корпоративное образование, поскольку она играет важную роль в процессе обучения. Для того чтобы эффект от обучения был максимальным, предлагается проводить семинары и конференции, которые позволят обмениваться опытом между сотрудниками. В частности, в МБУК «Сергиевская сельская библиотека» предлагается проводить семинары и/или конференции 1 раз в 3 месяца. Эти мероприятия будет проводить специалист по кадрам организации за участием ключевых сотрудников библиотеки. Поэтому эти мероприятия не повлекут дополнительных расходов. В рамках таких мероприятий «обучающиеся резервы» могут поделиться своими знаниями и навыками с коллегами. Такие семинары и конференции могут значительно повысить интерес других сотрудников к приобретению новых знаний и умений, а также помочь укрепить имидж резервистов как опытных и продвинутых специалистов.

Далее стоит провести оценку экономической эффективности предложенных мероприятий для МБУК «Сергиевская сельская библиотека».

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Расходы, связанные с внедрением предложенных мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в МБУК «Сергиевская сельская библиотека», заключаются в дополнительных расходах специалиста по кадрам, который будет выполнять следующие дополнительные функции:

- ведение отчетности по кадровому резерву;
- регулярный мониторинг кадрового резерва;
- проведение конкурсного отбора на замещаемые должности;
- разработка программы корпоративного обучения резервистов и

сопровождение этого процесса.

Поэтому специалисту по кадрам организации предлагается ежемесячная доплата к основной заработной плате в размере 6 т. р. Тогда совокупная величина расходов на внедрение предложенных мероприятий рассчитывается по формуле:

$$P_{\text{мер.}} = D_{\text{зп}} \times 12 \text{ мес.}, \quad (1)$$

Где, $P_{\text{мер.}}$ – расходы на внедрение предложенных мероприятий;

$D_{\text{зп}}$ – доплата к заработной плате специалисту по кадрам за выполнение дополнительных функции по управлению кадровым резервом.

$$P_{\text{мер.}} = 6 \text{ т. р.} * 12 \text{ мес.} = 72 \text{ т. р.}$$

По оценке руководителя МБУК «Сергиевская сельская библиотека» реализация предложенных мероприятий позволит сократить количество работников-резервистов, которые покинули организацию, до 0. Это позволит повысить производительность труда в организации на 2% (по оценке руководителя организации) за счет снижения текучести резервистов и стабилизации кадрового состава.

Рассчитает годовой экономический эффект от внедрения мероприятия для МБУК «Сергиевская сельская библиотека» в таблице 12, который составил 40,67 т. р., что указывает на экономическую целесообразность внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 12 – Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий для МБУК «Сергиевская сельская библиотека»

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (1)$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников;</p> <p>ЧР_{1,2} – численность работников до и после внедрения мероприятия.</p>	$\text{Эч} = 7 \times (1 + 2/100) - 7 = 0,14$
Рост производительности труда, %	$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100, \quad (2)$ <p>где, ПТр – рост производительности труда;</p> <p>ЧР – численность работников.</p>	$\text{ПТр} = (0,14 / 7 - 0,14) \times 100 = 2,04$
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$\text{Эз/п} = 3 \times \text{Эч}, \quad (3)$ <p>Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате;</p> <p>3 – среднегодовая заработная плата работника.</p>	$\text{Эз/п} = 294,43 \times 0,14 = 41,22$
Экономия по социальным отчислениям, тыс. руб.	$\text{Эс/о} = \text{Эз/п} \times \frac{H}{100}, \quad (4)$ <p>H - % отчисления по социальным выплатам.</p>	$\text{Эс/о} = 41,22 \times 0,3 = 12,37$
Экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\text{Эу/л} = \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2}\right) \times B_2, \quad (5)$ <p>Y- условно-постоянные затраты;</p> <p>B - выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\text{Эу/л} = (2954 / 3563 - 2954 / 3634,26) \times 3634,26 = 59,08$

Продолжение таблицы 13.

Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эу/г} = \text{Эз/п} + \text{Эс/о} + \text{Эу/л}$ (6)	$\text{Эу/г} = 41,22 + 12,37 + 59,08 = 112,67$
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эг} = \text{Эу/г} - \text{Ен} \times \text{Зед},$ (7) Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Зед – Затраты на мероприятие.	$\text{Эг} = 112,67 - 72 = 40,67$

Далее представим сравнительный анализ состава кадрового резерва МБУК «Сергиевская сельская библиотека» и эффективности управления им (таблица 13).

Таблица 13 – Сравнительный анализ состава кадрового резерва МБУК «Сергиевская сельская библиотека» и эффективности управления им

Показатели	2022г.	Плановый год	Абсол. отклон., +/-
Количество работников, которые находятся в кадровом резерве, чел.	3	3	-
Количество должностей, которые за период заняли резервисты, ед.	0	1	1
Количество должностей, освободившихся за период, ед.	1	1	-
Количество работников-резервистов, которые покинули организацию за период, чел.	2	0	-2
Количество работников, направленных на обучение, чел.	1	3	2
Эффективность подготовки резервистов (стр. 2/ стр.3)	0	1,0	1,0
Текучесть резерва (стр. 4/ стр.1)	0,67	0	-0,67

Данные таблицы 14 показывают, что за счет внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом будет наблюдаться снижение текучести резерва (с 0,67 до 0), улучшение эффективности подготовки резервистов (с 0 до 1,0) и увеличение количества работников, направленных на обучение. Все это указывает на повышение эффективности управления кадровым резервом.

Проведенный анализ управления кадровым резервом в МБУК «Сергиевская сельская библиотека» показал наличие следующих основных проблем: наблюдался рост текучести резерва в организации (см. таблицу 6); наблюдалось ухудшение подготовки резервистов (см. таблицу 6).

Поэтому с целью повышения эффективности управления кадровым резервом МБУК «Сергиевская сельская библиотека» предлагается совершенствовать процесс управления кадровым резервом за счет: совершенствования модели оценки персонала для отбора и зачисления в кадровый резерв; совершенствования развития профессиональных навыков и знаний резервистов и построения системы получения резервистами практического опыта работы на должностях резерва.

Было определено, что годовой экономический эффект от внедрения мероприятия для МБУК «Сергиевская сельская библиотека» составит 40,67 т.р., что указывает на экономическую целесообразность внедрения предложенных мероприятий. Также за счет внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом будет наблюдаться снижение текучести резерва (с 0,67 до 0), улучшение эффективности подготовки резервистов (с 0 до 1,0) и увеличение количества работников, направленных на обучение. Все это указывает на повышение эффективности управления кадровым резервом.

Заключение

В свете быстро меняющейся ситуации на рынке труда в РФ, имеет особое значение создание кадрового резерва для кадровой службы предприятия. Это позволяет эффективно использовать потенциал сотрудников, а также формировать мощную базу резервистов. Такой подход способствует развитию предприятия и помогает противостоять негативным внешним факторам.

Кроме того, кадровый резерв является эффективным инструментом мотивации персонала. Вместе с другими мерами, создание кадрового резерва стимулирует сотрудников на развитие и карьерный рост. Сотрудники анализируют свой профессиональный и личностный уровень развития и стремятся стать резервистом, что обеспечит им перспективу получения новых знаний и навыков и возможность занимать в будущем важные должности на предприятии.

Создание резерва кадров – это работа отдела кадров организации, которая включает в себя разработку положений о создании кадрового резерва и соответствующих программ обучения для определенных должностей. Главной целью формирования кадрового резерва является обеспечение организации квалифицированными сотрудниками, которые в будущем смогут занять руководящие позиции или заменить временно отсутствующих работников.

Анализ технико-экономических показателей деятельности МБУК «Сергиевская сельская библиотека» за данный период показал неэффективность деятельности организации. Операционный результат был отрицательным, а использование основных и оборотных средств не было эффективным. Однако, использование персонала организации улучшилось.

Управление кадровым резервом в МБУК «Сергиевская сельская библиотека» – это процесс планирования и развития кадров, который направлен на создание запаса высококвалифицированных и подготовленных

кадров, готовых занять руководящие должности и решать стратегические задачи организации в будущем.

В МБУК «Сергиевская сельская библиотека» можно выделить два типа резервов: резерв развития и резерв функционирования. Кадровый резерв включает в себя две группы: научных и библиотечных сотрудников (научный и функциональный резерв).

Анализ состава и структуры персонала МБУК «Сергиевская сельская библиотека» показал, что в 2021 году численность персонала организации уменьшилась на 1 работника за счет сокращения численности специалистов, и в 2022 году численность работников была на уровне 2021 года.

В структуре кадров организации преобладают специалисты, что обусловлено спецификой деятельности организации. В структуре персонала организации преобладают женщины, что обусловлено спецификой деятельности исследуемой организации.

В структуре персонала по образовательному уровню преобладает персонал, имеющий высшее образование. Его удельный вес увеличился, что указывает на повышение образовательного уровня работников организации. В структуре персонала по возрасту преобладает более взрослый персонал (от 30 лет до свыше 50 лет).

Проведенный анализ движения персонала МБУК «Сергиевская сельская библиотека» показал, что в 2021 году ухудшилась обеспеченность организации персоналом поскольку уровень обеспеченности организации кадрами снизился с 100% до 87,5%. Также наблюдается ухудшение движения кадров персонала, на что указывает рост коэффициентов оборота персонала. Также наблюдается рост текучести кадров (с 0 до 28,57%) и снижение постоянства кадрового состава (с 100% до 42,86%), что является негативной тенденцией.

Стоит отметить, что за анализируемый период эффективность подготовки резервистов ухудшалась и текучесть резерва имела тенденцию к росту (с 0 до 0,67), что указывает на ухудшение управления кадровым

резервом в исследуемой организации. Это обуславливает необходимость разработки мер по повышению эффективности управления кадровым резервом исследуемой организации.

Проведенный анализ управления кадровым резервом в МБУК «Сергиевская сельская библиотека» показал наличие следующих основных проблем:

- наблюдался рост текучести резерва в организации (таблица 8);
- наблюдалось ухудшение подготовки резервистов (таблица 10).

Поэтому с целью повышения эффективности управления кадровым резервом МБУК «Сергиевская сельская библиотека» было предложено совершенствовать процесс управления кадровым резервом за счет:

- совершенствования модели оценки персонала для отбора и зачисления в кадровый резерв;
- совершенствования развития профессиональных навыков и знаний резервистов и построения системы получения резервистами практического опыта работы на должностях резерва.

Было определено, что годовой экономический эффект от внедрения мероприятия для МБУК «Сергиевская сельская библиотека» составит 40,67 т.р., что указывает на экономическую целесообразность внедрения предложенных мероприятий. Также за счет внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом будет наблюдаться снижение текучести резерва (с 0,67 до 0), улучшение эффективности подготовки резервистов (с 0 до 1,0) и увеличение количества работников, направленных на обучение. Все это указывает на повышение эффективности управления кадровым резервом.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды. М.: Финансы и статистика, 2020. 408 с.
2. Алиев И.М., Михайленко Е. Д. Кадровый резерв как стратегический инструмент развития бизнеса // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 3 (99). С. 231-237.
3. Бабаджанова Л. В. Проблемы управления системой кадрового резерва в современных организациях // Экономика и социум. № 8 (27). С. 30-35.
4. Безгачева О. Л., Галочкина О. А. Исследование опыта управления кадровым резервом как элемента кадровой политики // Вестник Российского университета кооперации. 2022. № 1 (47). С. 4-10.
5. Винницкая Е.П. Кадровый резерв в системе управления служебно-профессиональным продвижением персонала // Форум молодых ученых. 2021. № 2 (30). С. 189-203.
6. Журавлев П. В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 2020. 576 с.
7. Колосова И. Г. Внедрение системы работы с кадровым резервом в субъектах РФ // Инновационные технологии в науке и образовании. 2021. № 3 (3). С. 81-83.
8. Крестов В. С., Репичев А. И. Кадровый резерв как составляющая системы кадрового менеджмента // Функции учета, анализа и аудита в принятии управленческих решений. 2020. № 11. С. 160-163.
9. Лановенко Е. А. Работа с кадровым резервом. Казань: Дело, 2022. 353 с.
10. Макеев Н. В. Управление человеческими ресурсами. М.: Прагма, 2021. 208 с.

11. Орличенко Е.А. Инновационные технологии формирования кадрового резерва // Форум молодых ученых. 2022. № 2 (30). С. 145-154.
12. Основин Ю. Г. Управление персоналом: Учебник для вузов. М.: Наука, 2020. 430 с.
13. Официальный сайт МБУК «Сергиевская сельская библиотека». URL: sergievka.ru
14. Плетнева М. Р. Теоретические основы формирования кадрового резерва на предприятии // Экономика и социум. 2021. № 1-1 (56). С. 212-217.
15. Рожкова М. А., Рожков С. А. Механизм формирования кадрового резерва // Форум молодых ученых. 2020. № 9 (37). С. 214-221.
16. Рыбаченко М. В. Подходы к формированию кадрового резерва предприятия // Экономика и социум. 2021. № 4-4 (13). С. 667-6674.
17. Савельева А. В. Формирование внутреннего кадрового резерва в организации. Этапы и положительные стороны // Бюллетень науки и практики. 2020. № 4. С. 317-323.
18. Сапрыкина В. С. Основные проблемы формирования кадрового резерва // Теория и практика современной науки. 2020. № 5 (11). С. 137-142.
19. Суржицкая Л. И. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию кадрового резерва // Экономика и социум. 2020. № 9 (76). С. 172-179.
20. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197ФЗ (ред. от 07.10.2022) [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/(дата обращения: 13.01.2023).
21. Фокин К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика. М.: Инфра-М, 2019. 278 с.
22. Хаустова О. В., Уржа О. А. Использование кадровых технологий в системе формирования кадрового резерва // Материалы ивановских чтений. 2022. № 1-1 (18). С. 79-84.

23. Torenvlied R., Akkerman A., Meier K.J., O'Toole L.J.Jr. The multiple dimensions of managerial networking // American Review of Public Administration. 2020. Vol. 43. No. 3
24. Hilton R., Platt D. Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment. New-York: McGraw-Hill Education, 12th Edition, 2019, 880 p.
25. Noe R. Employee Training & Development, McGraw-Hill Higher Education, 9th Edition, 2023, 560 p.
26. Papalia D., Martorell G. Experience Human Development, McGraw Hill, 15th Edition, 2023, 768 p.
27. Robinson A.G., Schroeder D.M. The Idea-Driven Organization: Unlocking the Power in Bottom-Up Ideas, Berrett-Koehler Publishers, 2020, 240 p.