

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 процесса управления кадровым резервом предприятия (на примере МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный)

Обучающийся

С.И. Алексеева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

доцент С.Ю. Данилова

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: С.И. Алексеева.

Тема работы: «Совершенствование процесса управления кадровым резервом предприятия (на примере МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный)».

Научный руководитель: доцент С.Ю. Данилова.

Цель работы – изучение теоретико-методологических и нормативно-правовых основ процесса формирования кадрового резерва в организации и разработка рекомендаций по их совершенствованию на примере МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный.

Объект исследования – МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный.

Предмет исследования – особенности формирования кадрового резерва на предприятии.

Теоретической основой исследования являются труды авторов по менеджменту, управлению персоналом и кадровой политике. В процессе написания работы были использованы научные и современные методы: системный подход, сравнительный анализ, а также методы графического анализа для систематизации и визуализации информации.

Практическая значимость исследования заключается в том, что выводы, содержащиеся в работе, дают комплексное представление о процессе формирования кадрового резерва, о возможных направлениях повышения эффективности формирования кадрового резерва в бюджетных учреждениях. Материалы исследования могут быть использованы МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный для повышения эффективности формирования кадрового резерва.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, заключения и списка используемой литературы и используемых источников.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления кадровым резервом предприятия.....	7
1.1 Понятие и сущность кадрового резерва .....	7
1.2 Особенности формирования кадрового резерва и методика оценки его эффективности.....	12
2 Анализ процесса управления кадровым резервом в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАО Свободный .....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика МБОУ «СШ №25» ГО ЗАО Свободный.....	20
2.2 Анализ формирования кадрового резерва в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАО Свободный .....	28
3 Совершенствование процесса управления кадровым резервом в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАО Свободный.....	40
3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса управления кадровым резервом организации.....	40
3.2 Социально-экономическая эффективность мероприятий .....	57
Заключение .....	67
Список используемой литературы и используемых источников.....	70
Приложение Анкета для опроса персонала.....	74

## Введение

Трудовые ресурсы считаются наиболее важными ресурсами предприятия, в структуре затрат наибольшую долю как правило занимают затраты, связанные с управлением персоналом, в том числе и оплата труда. Через регулирование затрат на персонал можно регулировать и размер получаемой прибыли, а также рентабельности хозяйственной деятельности. Помимо оплаты труда достаточно значительные направления в структуре затрат занимают такие направления как: адаптация, обучение, развитие, данные направления в большей степени представлены при приеме новых сотрудников, т.е. при значительной текучести персонала.

Причины выбытия персонала могут быть различны, в том числе и отсутствие карьерного роста, с целью удержания кадров на предприятии формируется кадровый резерв, т.е. замещение вакантной должности происходит с использованием собственных внутренних ресурсов, что снижает время отбора кандидата, снижает затраты на адаптацию и обучение. Формирование кадрового резерва в организациях будет способствовать увеличению производительности труда, а также уменьшению текучести персонала.

Замещение вакантных должностей лишь из резерва также нельзя считать эффективным т.к. новые сотрудники приносят инновационный подход к решению стандартных задач, что также благоприятно отражается на деятельности предприятия.

Формирование кадрового резерва достаточно распространено в зарубежных странах, но формат формирования кадрового резерва значительно отличается, прежде всего тем, что трудовые отношения представляют собой длительный период с одним работодателем, работодатель как бы «взращивает» кандидата, с целью замещения вакантной должности, если кандидат проявляет управленческие способности перемещение происходит по вертикали, если управленческие способности не проявляются, то по горизонтали (ротация кадров).

В нашей стране замещение из кадрового резерва происходит при освобождении вакантной должности, тогда в зарубежной практике перемещение сотрудника происходит через определенный промежуток времени, т.к. повышение или продвижение гарантировано.

Одним из эффективных рычагов управления мотивацией персонала в мировой практике является система кадрового резерва.

Но в крупных отечественных компаниях она сталкивается с рядом бюрократических проблем и проблем субъективности оценки личностного потенциала претендентов, что и подтверждает актуальность и значимость темы исследования.

Цель работы – изучение теоретико-методологических и нормативно-правовых основ процесса формирования кадрового резерва в организации и разработка рекомендаций по их совершенствованию на примере МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный.

Задачи исследования:

- рассмотреть понятие и сущность кадрового резерва;
- выявить особенности формирования кадрового резерва и методика оценки его эффективности;
- представить организационно-экономическую характеристику МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный;
- провести анализ показателей кадрового обеспечения организации;
- провести анализ формирования кадрового резерва в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный;
- предложить мероприятия по совершенствованию процесса управления кадровым резервом в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный;
- провести оценку социально-экономической эффективности мероприятий.

Объект исследования – МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный.

Предмет исследования – особенности формирования кадрового резерва на предприятии.

Теоретической основой исследования являются труды авторов по менеджменту, управлению персоналом и кадровой политике.

В процессе написания работы были использованы научные и современные методы: системный подход, сравнительный анализ, а также методы графического анализа для систематизации и визуализации информации.

Материалы исследования могут быть использованы МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный для повышения эффективности формирования кадрового резерва.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, заключения и списка используемой литературы и используемых источников.

# 1 Теоретические основы управления кадровым резервом предприятия

## 1.1 Понятие и сущность кадрового резерва

Выявление и воспитание талантливых кадров является неотъемлемым элементом структуры управления персоналом современной организации. К сожалению, в настоящее время далеко не все российские организации серьезно подходят к вопросу формирования кадрового резерва. Многие не проводят отбор в резерв, не составляют индивидуальные планы роста сотрудников, не имеют соответствующих нормативных документов и не проводят мероприятий, необходимых для формирования такого резерва. «Современная экономика характеризуется обострением конкуренции, что приводит к существенному изменению роли человека в организации, который становится движущей силой прогресса. Персонал сегодня рассматривается как наиболее ценный ресурс любой компании. От их квалификации зависит, насколько эффективно будет работать предприятие и насколько успешными будут его усилия по продвижению. Особенно это касается управленческого персонала, поскольку именно он отвечает за рост и повышение конкурентоспособности компании» [2, с. 57]. Кадровый резерв – это «специально сформированная на основе управленческих критериев группа высококвалифицированных и перспективных специалистов, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми качествами, положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую профессиональную подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей» [29, с. 119].

По определению Н.И. Архиповой «Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым к должности того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку» [2, с. 58].

Иностранные авторы D.E. Klingner, C.Ban, N.M. Riccucci, «как правило,

рассматривают процесс организации кадрового резерва через управление карьерой. Так, например, авторы утверждают, что планирование и развитие карьеры необходимо для постоянной эволюции рабочей силы и для успеха как организации, так и сотрудников» [34, с. 90]. Д.Е. Клингнер определяет, что «преемственность руководства осуществляется для того, чтобы гарантировать, что у организации есть менеджеры, которые ей необходимы для удовлетворения ее будущих потребностей» [34, с. 215].

Иностранные авторы J.J. Llorens, J. Nalbandian дают понятие «Кадровый резерв уделяют особое внимание управлению талантами, которое заключается в обеспечении организации высококвалифицированными сотрудниками» [35, с.27]. N.M. Riccucci, M.F. Hamidullah дают следующую трактовку понятия кадровый резерв – «имеющиеся ресурсы талантов, которые необходимы организации для обеспечения быстрого заполнения открывающихся у нее вакансий на ключевые должностные позиции её же сотрудниками» [36, с. 96].

Изучение специфики невозможно, если не обращаться к анализу. «Кадровый резерв является одним из источников формирования и пополнения работников-профессионалов в определенной области профессиональной деятельности» [26, с. 122].

В таблице 1 представим значение понятия «кадровый резерв».

Таблица 1 – Понятие «кадровый резерв» [30, с. 5]

Автор	Трактовка понятия
Лукин М.В.	«определяет кадровый резерв в качестве целенаправленного отбора кандидатов посредством разных инструментов оценки для замещения освободившихся должностей в дальнейшем» [20, с. 127]
Горленко О.А.	«кадровый резерв – это сотрудники предприятия, которые способны к выполнению обязанностей на новом участке работы в нужный момент» [8, с. 134]
Исаева О.М.	«кадровый резерв – это сотрудники предприятия, которые имеют соответствующие знания и навыки и способны к работе на новом месте и должности. Автор также включает резерв кадров в технологию управления поведением и развитием персонала, вместе с системой служебно-профессионального продвижения, стимулированием трудового поведения и мотивацией» [13, с. 79]

Н.Г. Каркуленко считает «Резерв — это группа сотрудников, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящей должности» [15 с. 103].

По мнению Т.А. Беляевой «Наличие кадрового резерва позволяет снизить риски, связанные с отбором кандидатов на руководящие должности, позволяет повысить мотивацию работников предприятия» [3, с. 80].

А.В. Григорчук и Т.Е. Одаренко выделяют, что «Кадровый резерв необходим для непрерывной подготовки руководителей, составляющих ядро предприятия. Предусматривает обеспечение надежной преемственности при замещении руководящих должностей» [33, с. 247].

В работе О.А. Горленко и Д.В. Ерохина говорится «Формирование кадрового резерва является одним из эффективных способов развития компании» [9, с. 136].

На основе анализа можно сделать вывод, что на сегодняшний день в научной литературе отсутствует единое понятие кадрового резерва. Поэтому представим авторскую трактовку понятия «кадровый резерв»: кадровым резервом называется группа перспективных служащих, отобранных по основным критериям.

Основная цель формирования резерва кадров – вовремя обеспечение предприятия кадрами с высокой квалификацией [4].

Основные задачи создания резерва кадров, следующие:

- «обеспечение потребности предприятия в специалистах с высокой квалификацией;
- усиление мотивации сотрудников к тому, чтобы повышать квалификацию и получать дополнительное образование;
- содействие должностному и профессиональному росту сотрудников» [34, с. 95].

В таблице 2 представим виды кадрового резерва.

Таблица 2 – Виды кадрового резерва [22]

Виды кадрового резерва	Характеристика
Оперативный кадровый резерв	Необходим для сокращения временного периода, направленного на поиск кандидата для замещения вакантной должности. Кадровый резерв отличается от резерва управленческих кадров тем, что лицо, состоящее в резерве, может быть назначено на другую должность без прохождения конкурсного отбора, для чего требуется как его прямое согласие, так и согласие представителя работодателя. Лицо, состоящее в управленческом кадровом резерве, но не состоящее в кадровом резерве, может заступить на должность на конкурсной основе.
Стратегический кадровый резерв	Взаимодействие с этой группой сотрудников предполагает признание и стимулирование роста тех, кто в ближайшем будущем может занять руководящие позиции в организации. Процесс воспитания и развития потенциальных лидеров схож с процессом отбора из числа кандидатов на повышение. Однако здесь нет жестких правил, которых необходимо строго придерживаться, по сравнению с отбором кандидатов для немедленного продвижения по службе.

«Можно выделить несколько типологий кадрового резерва по виду деятельности. По виду деятельности:

- резерв развития – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых. Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую карьеру;
- резерв функционирования – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру» [28, с. 136].

По времени назначения:

- «стратегический резерв – кадровый резерв, который будет проходить многоступенчатую систему развития, часто не привязанную к подготовке на замещение конкретных должностей. К этой категории, как правило, и относятся резервисты с высоким потенциалом. Развитие данной категории резерва относится к процессам управления талантами, планирования преемственности и к стратегическому управлению человеческими ресурсами;

– оперативный резерв – кадровый резерв на замещение конкретных должностей в конкретные сроки. Это наиболее привычное понимание кадрового резерва в системе управления персоналом, не имеющее, как правило, долгосрочной нацеленности на реализацию стратегических целей компании. Подготовка данной категории резерва относится к процессам планирования замещения ключевых должностей и планирования преемственности» [24, с. 86].

Управление резервом кадров на предприятии является последовательной и целенаправленной системой мероприятий, направленных на планирование, мотивацию, формирование, оценку и развитие [14].

Как отмечает В.А. Чепелев, «уникальность потенциала того или иного кандидата для конкретной региональной управленческой среды, уровень его профессионализма и ответственного отношения к предполагаемой работе едва ли возможно подвергнуть тщательной оценке и апробации лишь в рамках используемых в настоящее время механизмов конкурсного отбора претендентов и квалификационных экзаменов» [31, с. 337].

«Кадровый резерв является группой кандидатов, которые соответствуют заявленным требованиям к трудовой деятельности, обладают нужными профессиональными и личными характеристиками и подлежат замещению вакантных должностей в государственных органах» [33].

Выработка кадрового резерва считается актуально значительной темой для надежной деятельности компании и ее успешного осуществления. Поскольку он позволяет вовремя гарантировать свободные должности в случае выбытия другого персонала. Имеется ряд значительных факторов при формировании кадрового резерва [18].

Первостепенно, во-первых, мотивирование персонала. Сотрудников мотивирует первоначально право на профессиональное развитие, а уже затем рост по карьерной лестнице. Успешное внедрение системы кадрового резерва в компании привело к снижению текучести кадров и повышению эффективности работы персонала. Для действующих сотрудников кадровый резерв

обеспечивает связь с дальнейшими карьерными перспективами. Менеджеры по персоналу могут удерживать ценных сотрудников и использовать их способности путем формирования и ротации.

Во-вторых, вероятность сберечь познания и опыт работы. Кадровый резерв нужен на все должности, в том числе и на исполнительские. Не всегда компания сможет принять готового профессионала извне. Работа с кадровым резервом посредством системы стажировок позволяет транслировать компетенцию от зрелых профессионалов к более молодым. Заблаговременно либо запоздало всякий работник добивается «потолка» в своей деятельности. «Тогда работник перестает стараться, как раньше, если его не мотивирует что-то важное. Тогда в моменте его энтузиазм должен быть занят чем-то другим, например, сделать наставником над другими сотрудниками» [34, с. 95]. Он имеет привилегию уйти из компании и забрать с собой значимые для компании разработки, например. На трудовом месте сотрудник не должен трудиться более назначенного времени [12].

Используя различные модификации кадровых резервов, компания может наиболее точно осуществлять планирование подготовки резервистов в зависимости от фактора времени и направленности сферы службы каждого индивидуального сотрудника, связанной с выходом на руководящую должность или продвижением по карьерной лестнице. Поэтому резерв, порядок обучения и работы с их представителями считаются важной частью управления персоналом и планирования карьеры.

## **1.2 Особенности формирования кадрового резерва и методика оценки его эффективности**

Сформированный кадровый резерв в бюджетных учреждениях является важной составляющей процесса создания, развития и поддержания на профессиональном уровне кадрового состава. Кадровый резерв в бюджетных учреждениях обеспечивает не только отбор наиболее профессиональных

работников, опыт, знания, умения и навыки которых при их назначении на вакантные должности позволяют действовать государственному органу с наибольшей эффективностью, но и должностной рост гражданских служащих, личностные и профессиональные качества которых получили высокую оценку при формировании такого резерва.

«Как и любому процессу, для формирования кадрового резерва характерен определенный алгоритм» [34, с. 95]. Этапы формирования кадрового резерва представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Формирование кадрового резерва [32]

Этапы	Последовательность отбора
Этап 1	Определение ключевых позиций, для которых готовится резерв.
Этап 2	Планирование оптимальной численности резервного персонала для каждого направления.
Этап 3	В первую очередь происходит определение основных требований к резервисту, устанавливаются его профессиональные и деловые качества, уровень его знаний и навыков.
Этап 4	Готовятся и проводятся мероприятия по информированию о конкурсе в кадровый резерв.
Этап 5	На данном этапе отбираются кандидаты.
Этап 6	Для данного этапа характерен процесс подготовки попавших в резерв кадров. Подготовка проходит в форме семинаров, тренингов, мастер-классов и др. Помимо этого, разрабатываются индивидуальные программы подготовок для каждого резервного сотрудника, которые называются индивидуальным планом развития.
Этап 7	На данном этапе оцениваются результаты подготовки резервных сотрудников.
Этап 8	В завершение планируется дальнейшая работа с созданным кадровым резервом. К примеру, планируются адаптационные мероприятия.

«Формирование кадрового резерва осуществляется в соответствии со следующими целями:

- создание подготовленных специалистов, готовых подстраиваться под изменяющиеся условия внешней среды;
- обеспечение непрерывного процесса обновления кадров;
- ротация кадров, как по вертикали, так и по горизонтали;
- подготовка и выдвижение на должности кадров, способных реализовать

задачи и функции организации;

- удержание и мотивация ключевых сотрудников предприятия;
- снижение затрат на подбор и адаптацию новых сотрудников предприятия» [25, с. 39].

По мнению Р.И. Мельниковой, «кадровый резерв организации формируется для решения трех главных задач:

- потребность в ротации кадров, занимающих руководящие позиции в течение длительного времени, на более молодые;
- создание кадрового резерва на случай неожиданной отставки ключевых сотрудников;
- обеспечение наибольшей эффективности функционирования организации за счет планирования кадрового резерва, т.е. возможности заранее просчитать карьерный рост ключевых работников» [23, с. 21]:

С.А. Русакова считает, что «резерв решает следующие задачи: развитие у персонала способности к поддержанию и накоплению человеческого капитала, назначение на должности компетентных, способных работников» [27, с. 63].

«Необходимость формирования кадрового резерва объясняется следующим:

- мотивация, большинство сотрудников воодушевляет возможность карьерного и профессионального роста. Грамотно организованный кадровый резерв способствует снижению текучести персонала, повышению уровня удовлетворенности работой;
- сохранение накопленных в организации знаний и опыта» [1, с. 127].

Данные факторы способствуют определению направлений работы с ожидаемой моделью кадрового резерва.

Общей методики, позволяющей провести изучение эффективности работы предприятия относительно формирования кадрового резерва на сегодняшний день не представлено. Оценка эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва проводится с помощью изучения комплекса показателей, рассматриваются как количественные, так и качественные

показатели. Все показатели можно также разделить на две группы: прямые показатели и косвенные (рисунок 1).

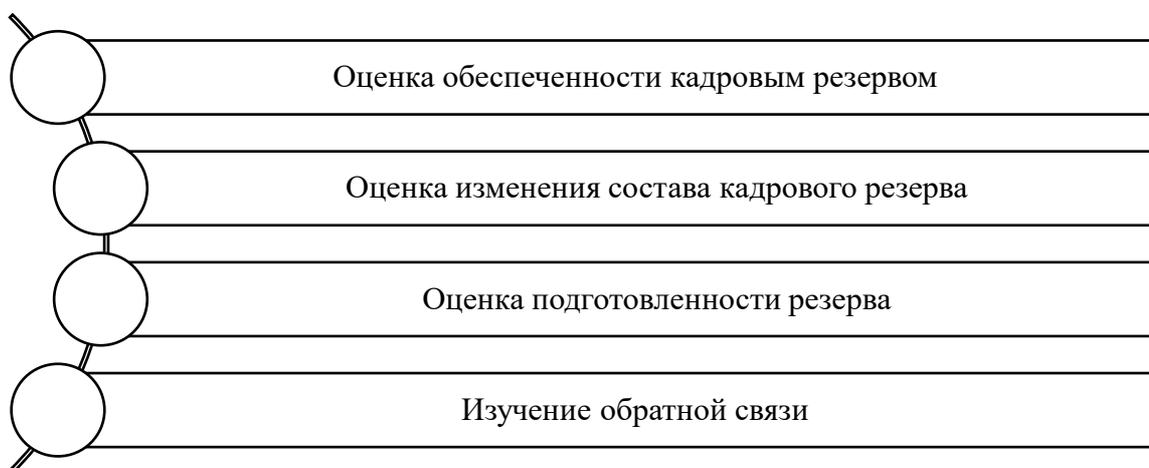


Рисунок 1 – Группа показателей оценки эффективности формирования и использования кадрового резерва [19]

В процессе изучения обеспеченности кадровым резервом рассчитывают следующие показатели:

- общая обеспеченность резервом;
- соответствие сформированного резерва корпоративным целям;
- средний возраст персонала состоящий в кадровом резерве;
- средний возраст руководителей занимающих руководящую должность;
- количество альтернативных кандидатов на замещение вакантной должности [7].

В процессе изучения изменения кадрового резерва рассчитывают следующие показатели:

- текучесть кадров среди резерва персонала;
- показатели целевого назначения на должность из резерва;
- показатель назначения на должность не из резерва;
- показатель выбытия резервистов из резерва;
- показатель выбытия резервистов из резерва по неубажительным причинам;

– время ожидания «назначения» на должность [5].

В процессе изучения оценки подготовленности резерва рассчитывают следующие показатели:

- показатель общей / полной подготовки резерва;
- уровень подготовки резерва;
- оценка уровня исполнения обязанности резервистом на должности;
- подготовленность «горячего резерва» [10].

В качестве обратной связи проводятся различные опросы среди сотрудников, среди сотрудников в резерве, также достаточно эффективно оценка экспертного мнения, в качестве экспертов могут быть привлечены сотрудники отдела по управлению персоналом, а также руководители подразделений.

Так косвенными показателями, позволяющими провести оценку эффективности формирования кадрового резерва можно считать общие показатели эффективности системы управления персоналом, «т.к. система управления персоналом это прежде всего совокупность подсистем» [12, с. 92] (найм, отбор, адаптация, аттестация, мотивация, развитие), и если одна из подсистем начинает функционировать не эффективно, это прежде всего дает общий сбой в системе управления персоналом (рисунок 2).

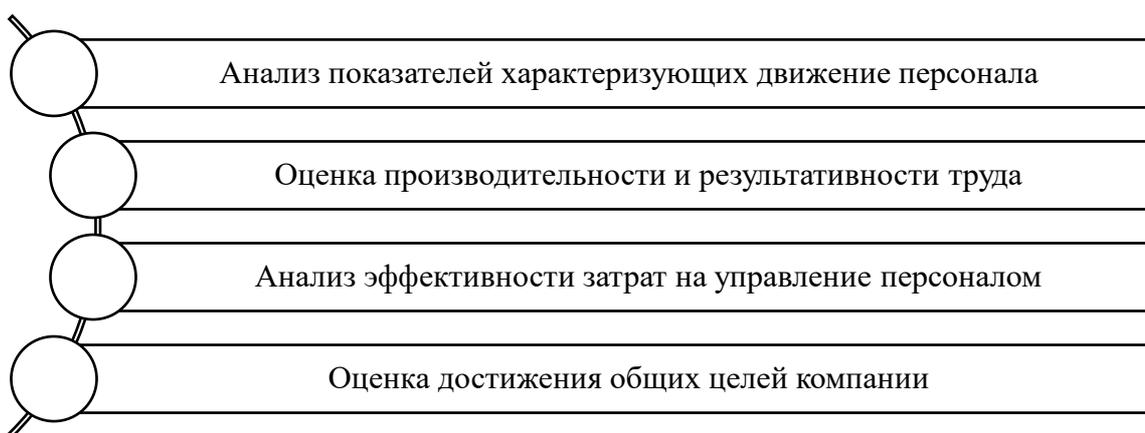


Рисунок 2 – Ключевые направления для анализа косвенных показателей эффективности работы с кадровым резервом [6]

При изучении показателей движения персонала в первую очередь рассматривают показатель текучести кадров, данный показатель рассматривается в динамике, затем происходит изучение причин выбытия персонала. В данном случае достаточно информативно будет изучить стаж работы персонала, средний по отделу или предприятию, так при значительном удельном весе персонала с незначительным стажем работы в данной организации можно говорить, о том, формирование кадрового резерва не эффективно.

На современном этапе, в котором взаимодействию с обществом, развитию современных технологий уделяется особое внимание, от кандидата требуется не только наличие определенных знаний и умений в определенной сфере деятельности, но и быть способным адаптироваться под быстроразвивающиеся и меняющееся законодательство, постоянное развитие навыков работы с ИТ, иметь огромное желание приносить пользу для общества и государства в целом, для чего необходимо уделить особое внимание развитию системы кадрового резерва, разработке единого подхода формированию человеческого капитала страны [17]. В целом, формирование кадрового резерва имеет в настоящее время ряд сложностей, связанных, в первую очередь, с отсутствием регулирования ряда процедур на законодательном уровне. Например, это относится к «процедурам и порядку подготовки кадрового резерва, поступления на государственную гражданскую службу, времени нахождения в резерве, к проведению конкурса» [34, с. 95], современная система кадрового резерва не имеет реального выхода резервиста на должность, потому что это не обязательная процедура для потенциального работодателя и, следовательно, дает возможность работодателю нанимать другого специалиста, игнорируя специалиста из резерва.

Необходимо отметить, что на федеральном уровне и не предусмотрен вопрос о выделении средств на обучение резервистов, на понимание последними того, что они не просто занесены в список кадрового резерва государственного органа, а что состоять в кадровом резерве это перспективно и уж если не получилось поступить на государственную гражданскую службу, то кандидату

кадровый резерв тоже принес некую пользу. Решить эти проблемы можно при привлечении резервистов к различным мероприятиям, к примеру, по проведению различных конференций, фестивалей, городских конкурсов и пр.

На сегодня к наиболее острым кадровым проблемам формирования резерва можно отнести:

- отсутствие целостной, унифицированной методологии работы с кадровым резервом, которая бы отвечала на все вопросы, как резервистов, так и специалистов, ответственных за организацию работы с кадровым резервом. Данная ситуация стала возможной по той причине, что во всех перечисленных выше нормативных актах приведены лишь общие основы формирования кадрового резерва служащих, без конкретики. Необходимы четкие алгоритмы действий, регламентация сроков работы с кадровым резервом на каждом его этапе, разработка механизма обратной связи между кандидатами и работниками кадровых служб, установление дисциплинарной ответственности, если такое необходимо;
- отсутствие взаимодействия кадровых служб с другими структурами, отсутствие ясного понимания профессиональной деятельности данных подразделений и как следствие, отсутствие наиболее качественного подбора кадров (например, кадровый работник, не зная специфики той или иной профессиональной деятельности, может осуществлять подборку кадров, не отвечающую квалификационным требованиям);
- отсутствие механизма адаптации кадрового резерва под частое изменение условий, что в указанных случаях создает определенные трудности в формировании кадрового резерва [21].

Кадровый резерв, являясь элементом системы, по управлению имеющимся кадровым потенциалом на предприятии, является механизмом по профессионально-должностному росту сотрудников предприятия.

В заключении первой главы можно представить следующий вывод.

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

Общей методики позволяющей провести изучение эффективности работы предприятия относительно формирования кадрового резерва на сегодняшний день не представлено. Оценка эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва проводится с помощью изучения комплекса показателей, рассматриваются как количественные, так и качественные показатели. Все показатели можно также разделить на две группы: прямые показатели и косвенные. Группа прямых показателей: обеспеченность кадровым резервом; изменения кадрового резерва; подготовленность кадрового резерва.

Изучение зарубежного опыта относительно формирования кадрового резерва позволяет сделать вывод, что данный вопрос в зарубежных странах более развит, чем в нашей стране.

## **2 Анализ процесса управления кадровым резервом в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный**

Полное наименование организации: Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя школа № 25 им. Героя Советского Союза генерал-лейтенанта Д.М. Карбышева с кадетскими классами».

Краткое наименование организации: МБОУ «СШ № 25».

Руководитель организации: Бем Светлана Владимировна.

Дата основания организации: 01.09.1961 года.

Юридический адрес: 624 790 пгт Свободный Свердловской области, ул. Карбышева, 70.

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя школа № 25 им. Героя Советского Союза генерал-лейтенанта Д.М. Карбышева с кадетскими классами» осуществляет образовательную деятельность на основании: Лицензии № 19975 от 28 марта 2019 г., Устава МБОУ «СШ № 25».

Уровни образования: начальное общее образование, основное общее образование, среднее общее образование.

Формы обучения: очная.

Нормативный срок обучения: начальное общее образование - 4 года (1-4 класс); основное общее образование - 5 лет (5-9 класс); среднее общее образование - 2 года (10-11 класс).

«Учреждение самостоятельно в осуществлении образовательного процесса, подборе и расстановке кадров, научной, финансовой, хозяйственной и иной деятельности в пределах, установленных законодательством РФ» [30].

«Финансовое обеспечение деятельности Учреждения осуществляется в виде субсидий из бюджета пгт Свободный и иных не запрещенных

федеральными законами источников в порядке и на условиях, устанавливаемых действующим законодательством РФ» [30].

Учреждение вправе оказывать платные образовательные услуги за счет средств физических и (или) юридических лиц по договорам об оказании платных образовательных услуг. Доход от оказания платных образовательных услуг используется в соответствии с уставными целями [30].

Основные виды деятельности образовательной организации:

- «реализация основных общеобразовательных программ дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования, адаптированных общеобразовательных программ для детей с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для детей с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями);
- реализация дополнительных образовательных программ по направленностям: научно-техническая, физкультурно-спортивная, художественно-эстетическая, туристско-краеведческая, эколого-биологическая» [30];
- реализация образовательных программ профессионального обучения.

Дополнительные виды деятельности:

- организация питания;
- организация отдыха детей в каникулярное время, в том числе в лагере с дневным пребыванием;
- услуги групп продленного дня;
- организация процедуры проведения промежуточной аттестации лиц, осваивающих основные образовательные программы вне образовательной организации (в форме семейного образования или самообразования);
- организация подвоза обучающихся (перевозка пассажиров (иных) лиц автобусом);
- сдача в аренду помещений образовательной организации;
- организация общественно-полезной деятельности обучающихся;

- «производство, тиражирование, копирование и реализация, как в печатном, так и в электронном виде продукции интеллектуального труда (методические рекомендации, учебные пособия, авторские программы, программное обеспечение и т.п.)» [30];
- предоставление услуг в электронном виде.
- предоставление дополнительных образовательных услуг, в том числе платных.

«Организационная структура – это соподчиненность и состав должностных лиц, в соответствии с организационной системой предприятия» [34, с. 95].

«В функциональной структуре отражается функциональное распределение труда в области управления организацией, а также соотношение определенных групп работников в соответствии с конкретно выполняемыми ими управленческими функциями (управление финансами, управление ремонтом, управление персоналом). В ролевой структуре коллектива определяется состав, а также происходит распределение коммуникативных, поведенческих и творческих ролей между конкретными работниками. В коммуникативных ролях определяется сущность вклада и участие работников в ситуации принятия решений» [3, с. 110].

Единоличным исполнительным органом МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный является директор, который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации в соответствии с действующим законодательством.

«Распределение должностных обязанностей между работниками, разделение полномочий органов самоуправления, наличие взаимосвязанных функций помогают обеспечивать координацию деятельности участников образовательной деятельности, направленную на достижение современного качества образования, реализацию целей и задач Программы развития» [30].

Структура управления образовательной организации, назначение и задачи показана на рисунке 3.

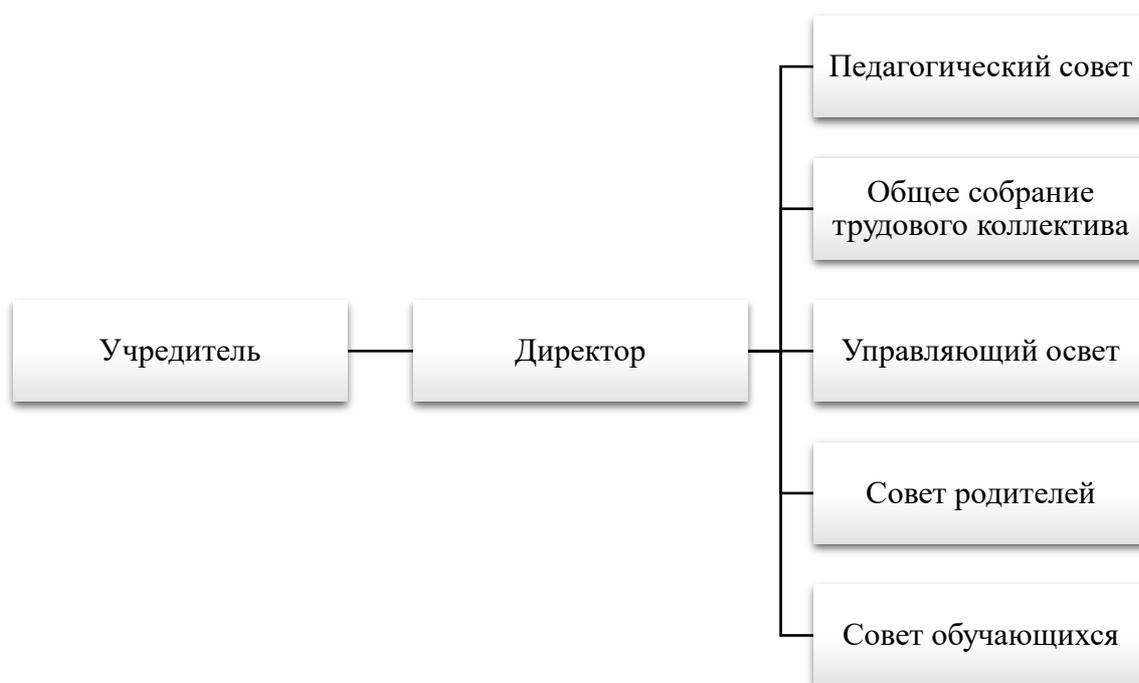


Рисунок 3 – Структура управления МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный

Стратегической целью МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный является создание условий, обеспечивающих достижение новых результатов качества образования в соответствии с национальным проектом «Образование» до 2024 года на основе развития цифровой образовательной среды и эффективного взаимодействия участников образовательных отношений и социума.

«Общая численность обучающихся – 717.

За счет бюджетных ассигнований федерального бюджета (в том числе с выделением численности обучающихся, являющихся иностранными гражданами) - 0.

За счет бюджетов субъектов Российской Федерации (в том числе с выделением численности обучающихся, являющихся иностранными гражданами) - 704, в том числе:

- на уровне начального общего образования - 331;
- на уровне основного общего образования - 338;
- на уровне среднего общего образования - 35;
- по общеобразовательным общеразвивающим программам - 684;

– по образовательной программе профессиональной подготовки - 9.

За счет местных бюджетов (в том числе с выделением численности обучающихся, являющихся иностранными гражданами) – 13» [44].

«Учреждение ведет бухгалтерский учет, представляет бухгалтерскую отчетность и статистическую отчетность в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. Учреждение предоставляет информацию о своей деятельности Учредителю, в органы государственной статистики, налоговые органы, иные органы и лицам в соответствии с законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом» [44].

Показатели финансирования деятельности представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели финансирования деятельности МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный за 2020-2022 гг.

Наименование показателя	Период						Абсолютные изменения 2020 г к 2021 г., тыс.руб.	Абсолютные изменения 2021 г. к 2022 г., тыс.руб.
	2020 год		2021 год		2022 год			
	Фактическое знач., тыс. руб.	Удельный вес, %	Фактическое знач., тыс.руб.	Удельный вес, %	Фактическое знач., тыс. руб.	Удельный вес, %		
Субсидии на выполнение муниципального задания	68177,6	83,7	74193,1	90,8	74795,1	85,9	6015,5	602,0
Субсидии на иные цели	9746,8	12,0	5273,0	6,5	9658,7	11,1	-4473,8	4385,7
Оказание платных услуг и иной приносящей доход деятельности	3489,3	4,3	2221,0	2,7	2653,4	3,0	-1268,3	432,4
Итого по всем показателям	81413,7	100	81687,1	100	87107,2	100	273,4	5420,1

Следует отметить, что в анализируемом периоде доля источников дохода от оказания платных услуг и иной приносящей доход деятельности была минимальной, что соответствует некоммерческому характеру деятельности. В 2021 году, в связи с созданием мер по противодействию COVID-19, часть

образовательных программ на 2020/2021 годы в течение определенного времени проводилась с использованием электронного обучения и дистанционных технологий. В результате были отменены группы продленного дня (ГПД), дополнительное образование и оплата образовательных услуг. Значительную часть финансовых поступлений учреждения составляют субсидии, выделяемые на выполнение муниципальных заданий. Абсолютный прирост этих показателей зависит от общего количества учащихся, которое в 2020–2022 учебном году постоянно растет, а также от средств, направляемых на покрытие нормативных затрат на содержание имущества и коммунальные услуги. Кроме того, по статье «Субсидии на иные цели» финансируются мероприятия по модернизации общего образования. Наряду с анализом источников финансирования деятельности МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный за период 2020–2022 годы, рассмотрены расходы учреждения с целью определения степени покрытия их средствами от поступлений в бюджет организации (таблица 5).

Таблица 5 – Структура расходов МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный по источникам выплат

Источники выплат	Период			Изменения			
	2020 г., тыс.руб.	2021 г., тыс.руб.	2022 г., тыс.руб.	2020г. / 2021 г.		2021 г. / 2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм.(+/-)	Темп прироста, %
Заработная плата	43371,5	48024,7	50320,2	4653,2	10,7	2295,5	4,8
Начисления на выплаты по оплате труда	12823,5	14514,6	15546,3	1691,1	13,2	1031,7	7,1
Услуги связи	179,7	187,9	180,4	8,2	4,6	-7,5	-4,0
Коммунальные услуги	5833,0	5349,5	5602,0	-483,5	-8,3	252,5	4,7
Работы, услуги по содержанию имущества	900,6	519,4	620,0	-381,2	-42,3	100,6	19,4
Прочие работы, услуги	3253,8	3080,1	2675,6	-173,7	-5,3	-404,5	-13,1

Продолжение таблицы 5

Источники выплат	Период			Изменения			
	2020 г., тыс.руб.	2021 г., тыс.руб.	2022 г., тыс.руб.	2020г. / 2021 г.		2021 г. / 2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм.(+/-)	Темп прирост а,%
Уплата страховых взносов	13,1	12,7	12,4	-0,4	-3,0	-0,3	-2,4
Социальные пособия и компенсации персоналу	119,0	168,0	165,9	49,0	41,2	-2,1	-1,3
Уплата налогов, пошлин, сборов	925,8	842,6	790,8	-83,2	-9,0	-51,8	-6,1
Иные выплаты текущего характера	61,0	-	1,5	- 61,0	-100,0	1,5	-
Приобретение материальных запасов	12712,2	6934,8	9811,9	-5777,4	-45,4	2877,1	41,5
Приобретение основных средств	1446,3	1528,1	1608,7	81,8	5,7	80,6	5,3
Услуги, работы для целей капитальных вложений	72,7	290,9	322,0	218,2	300,1	31,1	10,7
Всего:	81712,2	81453,3	87657,7	-258,9	-0,3	6204,4	7,6
Изменение остатка средств	298,5	-233,8	550,5				

Резкий рост расходов на оплату труда как директора, так и дополнительного педагогического персонала обусловлен введением различных компенсационных и стимулирующих выплат, что приводит к смещению ставок заработной платы (окладов, классов, человеко-часов и т. д.). Как следствие, наблюдается всплеск расходов по статье «Начисления на выплаты по оплате труда».

Подобная тенденция к увеличению характерна и для расходов по статьям «Приобретение материальных запасов», «Приобретение основных средств», «Услуги, работы на цели капитальных вложений», что обусловлено ростом цен на различные материалы, увеличением численности студентов, изменением образовательной программы.

Изменение статьи расходов «Коммунальные услуги» обусловлено объемом выполненных работ и тарифами обслуживающих организаций.

Отрицательное значение абсолютного изменения в 2022 году имеет статья затрат «Услуги связи», что обусловлено изменением тарифного плана.

Передача муниципального имущества в право оперативного управления МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный привело к увеличению суммы по статье «Работы, услуги по содержанию имущества».

Сумма социальных пособий и компенсаций персоналу показывает динамику выплат по больничным листам работников.

Изменения списочного состава работников влияет на изменение суммы уплаченных налогов и страховых взносов.

Наглядно, соотношение финансовых поступлений и кассовых расходов МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный за период 2020–2022 годы представлены на рисунке 4.

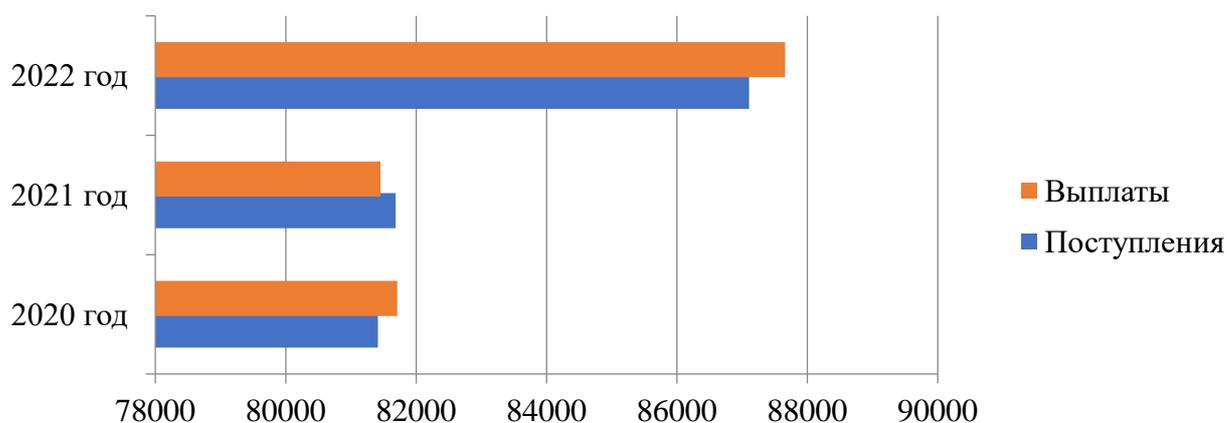


Рисунок 4 – Диаграмма поступлений и выплат по расходам МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный за период 2020–2022 годы, тыс.руб.

Имеет место превышения кассовых расходов над финансовыми поступлениями. При условии своевременного и непрерывного финансирования обеспечивается нормальная работа организации и соблюдение расчетной дисциплины.

## **2.2 Анализ формирования кадрового резерва в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный**

Рассмотрим для начала структуру кадрового обеспечения МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный за период с 2020 г. по 2022 г. (таблица 6) и численность внешних совместителей в муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования за период с 2020 г. по 2022 г.

Таблица 6 - Численность работников МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный в 2020-2022 гг.

Категория сотрудников учреждений дополнительного образования	2020 год	2021 год	2022 год
Руководители работники	7	6	8
Педагогические работники	12	12	10
Учебно-вспомогательный персонал	4	5	2
Технический персонал	13	13	11
Всего работников	36	36	31
из них в отпуске по уходу за ребенком:			
Руководители работники	0	0	3
Педагогические работники	2	1	1
Всего работников в отпуске по уходу за ребенком	2	1	4

Общая численность работников и внешних совместителей в организации дополнительного образования за последние 3 года (2020–2022 гг.) имеет четкую тенденцию к сокращению. В 2022 году количество сотрудников сократилось по сравнению с 2020 годом на 14% (5 человек).

На 1 января 2022 года организация дополнительного образования насчитывается 5 руководителей работников, что составляет 25,7% от общей численности работников. Доля педагогических работников на эту же дату

составила 32,3%, доля учебно-вспомогательного персонала составляет 6,5%. Доля технического персонала на 1 апреля 2022 года составила 35, 5%.

Проведем анализ занятости сотрудников муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования. Из 31 работника муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования на 01.01.2023 г. 31 человек имеет полную занятость, что составляет - 90.3%, в 2022 году

Согласно штатному расписанию МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный предусмотрены различные должности культурно-образовательного персонала (таблица 7).

Таблица 7 – Должности персонала МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный

Должность	Количество штатных единиц	
	2022	2021
Директор	1	1
Заместитель директора по УМР	1	1
Заместитель директора по ВВР	1	1
Заместитель директора по АХЧ	1	1
Заместитель директора по НМР	1	1
Главный бухгалтер	1	1
Преподаватель дополнительного образования	11,88	11,66
Секретарь учебной части	1	1
Специалист по кадрам	0,5	0,5
Бухгалтер – кассир	х	1
Библиотекарь	0,5	0,5
Программист	0,5	0,5
Техник – электрик	0,5	0,5
Рабочий по обслуживанию зданий	1	1
Слесарь - сантехник	0,5	0,5
Гардеробщик	1	1
Уборщик служебных помещений	4	4
Вахтер	2	2
Дворник	1	1
Сторож	х	2
Итого:	30,38	33,16

Приведенные данные позволяют сделать вывод, что за анализируемый период произошло сокращение штата, таких вакансий как сторож 2 единицы и бухгалтера – кассира.

Рассмотрим процесс найма персонала в рамках кадровой политики в отношении найма и отбора. Исследуем процедуру комплектования штата на примере муниципального бюджетного учреждения. При приеме на работу сотрудника с дополнительным образованием необходимо выполнить следующие действия:

- встреча с директором учреждения;
- проведение инструктажа по охране труда и пожарной безопасности.

Претендент, намеревающийся устроиться на работу, приходит в учреждение и вместо резюме подает анкету соискателя, в которой содержится вся необходимая для предприятия информация. Тем не менее, возможно, что в анкете указаны не все существенные факты о кандидате. Поэтому она заменяет резюме. В ходе этого процесса происходит ознакомление с должностными инструкциями, трудовым распорядком и другими кадровыми документами. Если трудоустройство происходит, то обе стороны соглашаются на условия, закрепленные в трудовом договоре.

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

В соответствии с Федеральным законом «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части формирования сведений о работе в электронном виде» (в ред. Федерального закона от 24.02.2021 № 30-ФЗ) изготавливается трудовая книжка или пишется заявление на ведение электронной трудовой книжки (если она ведется в бумажном виде). В этом документе фиксируется «прием на работу на определенную должность, после чего на каждого сотрудника формируется личное дело и карточка. Кроме того, мы видим, что обучение и развитие персонала является неотъемлемой частью

программы любого учреждения, о чем свидетельствует растущее из года в год число сотрудников, проходящих обучение и повышающих квалификацию» [30]. При аттестации оцениваются теоретические знания и практические навыки, необходимые для выполнения профессиональных обязанностей по соответствующим специальностям и должностям, на основе результатов квалификационного экзамена. Квалификационный экзамен включает в себя экспертную оценку отчета о профессиональной деятельности специалиста, тестовый контроль знаний и собеседование.

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

В целях выяснения удовлетворенности своим рабочим местом у работников была разработана и распространена анкета среди сотрудников МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный в марте 2022 года. Анкету (Приложение) заполнили все 28 сотрудников (таблица 8).

Таблица 8 – Факторы, являющиеся наиболее важными для сотрудников учреждения МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный

Утверждения	Да	Скорее да, чем нет	Нет	Скорее нет, чем да	Затрудняюсь ответить
Ваша работа интересная	6	11	2	1	8
Вы в ближайшее время намерены сменить место работы	2	0	19	5	2
Перспективы профессионального и служебного роста имеются на вашей работе	3	1	10	5	9
Довольны взаимоотношениями с непосредственным руководителем	10	13	5	0	0
Удовлетворены условиями труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)	17	5	1	1	4

Продолжение таблицы 8

Утверждения	Да	Скорее да, чем нет	Нет	Скорее нет, чем да	Затрудняюсь ответить
Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне	20	5	0	0	3
Удовлетворены взаимоотношениями, сложившиеся в коллективе	9	19	0	0	0
Эффективно организована работа в целом	3	8	4	6	7
Возможность для проявления самостоятельности и инициативы в работе	10	3	0	8	7
Режим работы (сменность)	7	16	1	2	2

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

Результаты исследования должны быть использованы в качестве платформы для разработки успешной кадровой системы в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный. Необходимо дать администрации глубокие интерпретации и замечания, используя передовые подходы психологии и педагогики, чтобы направить их внимание на оптимизацию производительности труда.

В МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный создан кадровый резерв для выявления, обучения и планирования карьерного роста талантливых и способных сотрудников. Приведенный ниже рисунок 5 иллюстрирует этот процесс.



Рисунок 5 – Формирование кадрового резерва в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный

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

МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный пытается проводить ту же политику создания кадрового резерва, что и частные компании. Однако до сих пор существуют определенные трудности. Во-первых, необходимо определить необходимость, численность и состав кадрового резерва.

Таблица 9 – Требования к кандидатам в зависимости от уровня формирования кадрового резерва МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный

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

Затем в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный устанавливаются роли, за которые отвечает кадровый резерв. После этого для каждого резерва отбирается определенное количество кандидатов. Например, для управленческого резерва отбирается 50 человек, а в итоге отбирается только 12. Для линейного резерва (специалистов) это число увеличивается до 100 человек. Решение об этом принимают сотрудники отдела кадров и организационных преобразований, хотя существует вероятность того, что они не смогут точно оценить количество рабочей силы в каждом отделе или общее число необходимых сотрудников, поскольку не имеют полного доступа к деталям.

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

Формирование списка сотрудников для кадрового резерва является необходимым этапом для формирования списка квалифицированных претендентов в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный. Кроме того, разработка моделей компетенций для должностей также необходима для обеспечения правильного проведения процесса отбора и составления планов обучения.

Кадровый резерв в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный создан для обеспечения непрерывной работы в случае критических выбытий сотрудников, помогая избежать прерывания оказания услуг в процессе адаптации любого нового сотрудника. Это связано с тем, что такие выбытия могут затруднить

деятельность МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный в любом направлении.

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

В 2020–2022 годах будет проведен анализ оперативного кадрового резерва в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный (таблица 10).

Таблица 10 – Анализ оперативного кадрового резерва в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный в 2020–2022 гг.

Категория персонала	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Темп роста, ±, чел.	Темп роста, %
АУП	42	43	46	2	105,56
Руководители	5	5	7	1	122,22
Специалисты	34	35	36	1	103,17
Технический персонал	10	10	9	0	94,87
Всего	49	50	52	2	103,61

Рассмотрим структуру оперативного резерва МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО в 2020–2022 гг. (рисунок 6).

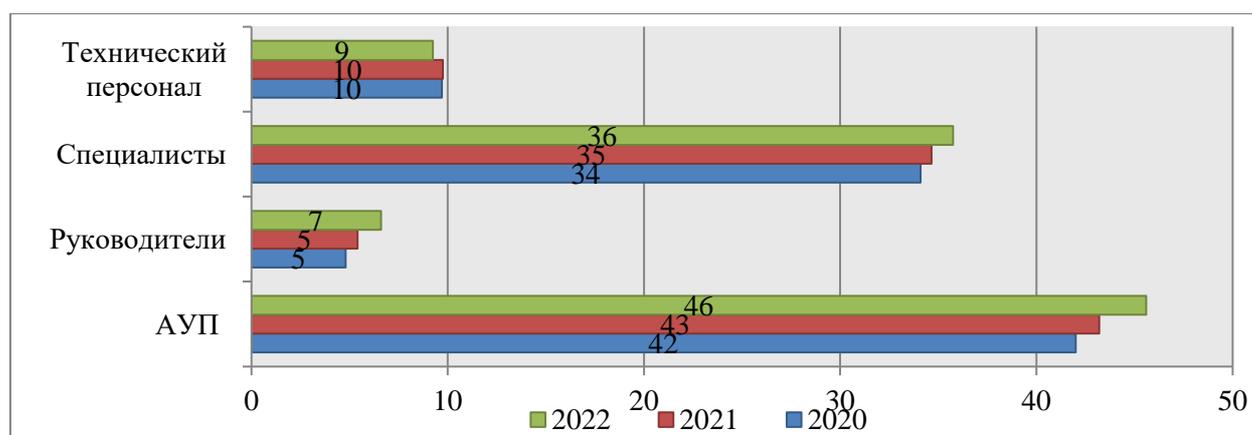


Рисунок 6 – Структура оперативного резерва МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный в 2020–2022 гг.

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

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

Таблица 11 – Анализ показателей, которые учитываются при формировании и управлении кадровым резервом в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный за 2020–2022 гг.

Показатель	Характеристика	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Темп роста, ±	Темп роста, %
Производительность труда, тыс. руб./чел.	Это дает возможность оценить квалификацию специалиста. Данная метрика используется при формировании базы данных персонала, в которую входят сотрудники второго и третьего уровней.	9615,7 3	10309,2 1	11719, 22	1410,0 1	113,68
Уровень качества выполнения обязанностей, %	С помощью этого метода можно оценить способности и энтузиазм специалиста к работе. Этот показатель учитывается при формировании кадрового резерва.	34	47	64	17,00	136,17
Уровень желания и интереса кандидата к профессиональной развитию	В резерв менеджеров и руководителей подразделений попадают те, кто демонстрирует заинтересованность, трудолюбие и энергичность в своей работе. Этот аспект является одним из важнейших при формировании резерва.	55	67	74	7,00	110,45

Данные цифры свидетельствуют о том, что кадровый резерв МБОУ «Средняя школа № 25» ГО «Свободный» стабильно растет по всем показателям.

Это свидетельствует об успешной системе развития персонала, которая привела к повышению эффективности работы сотрудников.

С 2020 по 2021 год значительно вырос уровень качества работы резервистов — разница составила 30%. Это говорит о том, что обучение в компании применяется успешно и эффективно.

Связь между производительностью труда и кадровым резервом МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный прослеживается в величине вовлеченности сотрудников. Высокая степень вовлеченности резервистов положительно сказывается на результатах их труда.

Люди, увлеченные своей работой, способствуют созданию инновационной атмосферы в МБОУ «Школа №25», внедряя новые концепции и быстро реализуя их. Кроме того, более активное участие персонала создает лучшую атмосферу в коллективе, что приводит к повышению удовлетворенности трудом в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный.

Третий этап. Работа с кадровым резервом. Для повышения профессионального потенциала резервистов в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный отдел кадров организует специальные и общие программы обучения. Для этих целей используются курсы переподготовки, развивающие тренинги, система наставничества.

Очевидно, что программы развития персонала МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный направлены на создание резерва сотрудников (таблица 12).

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

Оценка создания кадрового резерва в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный показала, что формирование и поддержание кадрового резерва является неременным условием его стабильной успешной работы. Этот процесс

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

Таблица 12 – Программы обучения сотрудников кадрового резерва МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный

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

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

МБОУ «Школа №25» города ЗАТО Свободный находится в невыгодном положении из-за несоответствия современным требованиям рынка. Методика формирования кадрового резерва, применяемая в МБОУ «Школа № 25» города ЗАТО Свободный, не включает в себя современные технологии управления персоналом, что снижает ее эффективность.

Обобщая информацию, изложенную в данной главе, можем подвести итог по кадровому обеспечению и процессу формирования резерва в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный.

В учреждении МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный выявлена низкая текучесть кадров, согласно штатному расписанию, учреждение почти полностью укомплектовано. Также 5 (13,9%) сотрудников уволилось за период включая основания такие как: по собственному желанию и сокращение штата. Дефицит

кадров в сфере образования осложняется тенденцией увеличения числа работников, относящихся к старшей возрастной группе. Для решения этой проблемы необходимо проводить политику омоложения кадров. В конечном итоге важно отметить, что поддержание высокого уровня укомплектованности штата при сохранении равномерного состава работников приведет к разгрузке специалистов всех уровней и, следовательно, к повышению качества образования в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный.

Оценка формирования кадрового резерва в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный показывает, что это неотъемлемая часть его успешной работы. Процесс включает в себя три этапа: отбор, обучение и развитие, заполнение вакансий. Для подтверждения статуса каждого резервиста ежегодно проводится аттестация, по результатам которой комиссия принимает решение о сохранении или отказе в резерве. К сожалению, в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный не учитываются современные требования рынка. В методологии кадрового резерва отсутствуют инновационные инструменты управления, что сдерживает эффективность работы МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный.

### **3 Совершенствование процесса управления кадровым резервом в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса управления кадровым резервом организации**

Для решения данного ряда проблем было предложено создание программы формирования кадрового резерва МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный.

Цель программы систематизировать деятельность по формированию и подготовке кадрового резерва в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный.

Сроки реализации программы 1 год.

Результат: систематизация работы с кадровым резервом в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный и повышение эффективности его деятельности.

В таблице 13 представлена стратегия МБОУ «Школа №25» из города ЗАТО Свободный по формированию кадрового резерва с целью сохранения конкурентоспособности на рынке труда.

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

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

Таблица 13 – Программа мероприятий для преодоления проблем формирования кадрового резерва в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный

Проблема	Мероприятия	Ответственный	Сроки
Неукомплектованность кадрового резерва	Мероприятие №1. Выявленные проблемы в формировании кадрового резерва МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный предлагается решить, используя многокритериальную шкалу оценки кандидатов в кадровый резерв.	Директор, заместители директора, руководитель отдела кадров, ведущие специалисты	1 месяц
Выдвижение «своих кандидатов» в резерв	Мероприятие №2. Совершенствование набора и отбора в кадровый резерв МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный на основе компетенций	Директор, заместители директора, руководитель отдела кадров, ведущие специалисты	2 месяца
Субъективность методов оценки резервистов	Мероприятие №3. Внедрение технология и методики проведения оценки личностно-профессиональных ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный	Директор, заместители директора, руководитель отдела кадров, ведущие специалисты	2 недели - прохождение тестирования 1,5 месяца структурированное интервью
Отсутствие программы мероприятий для развития резервиста	Мероприятие №4. Разработка программы обучения и развития преемников	Директор, заместители директора, руководитель отдела кадров, ведущие специалисты	3 недели
Отсутствие нормативно-правового регулирования наставничества	Мероприятие №5. Разработка положения о наставничестве	Директор, заместители директора, руководитель отдела кадров, ведущие специалисты	1 месяц
Формальное составление ИПР для резервиста	Мероприятие №6. Внесение в должностную инструкцию специалиста обязанности составления ИПР для преемников разработка электронного дневника для преемников	Директор, заместители директора, руководитель отдела кадров, ведущие специалисты	3 недели - изменение, утверждение должностной инструкции 2,5 месяца разработка электронного дневника

Реализация программы формирования кадрового резерва в МБОУ «СШ

№25» ГО ЗАТО Свободный — сложный процесс, требующий использования эффективных инструментов, стратегий и технологий.

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

Проанализировав полученные данные, можно выявить определенные проблемы в формировании кадрового резерва МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный:

- в оценочный лист не включены такие нематериальные качества, как авторитет, лидерство, стрессоустойчивость, коммуникабельность, инициативность;
- всем требованиям уделяется равное внимание без выделения значимости;
- отсутствует разделение показателей по категориям работников.

Рассмотрим основные направления совершенствования работы с кадровым резервом в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный.

Мероприятие №1. Для решения вопросов, возникающих при формировании кадрового резерва МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный, предлагается многокритериальная шкала оценки. Данная шкала должна учитывать сложившуюся кадровую ситуацию в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный. Чем проще и прозрачнее будет система приема кандидатов в кадровый резерв МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный, тем выше будет лояльность сотрудников, так как от набранных баллов каждого человека будут зависеть его шансы быть принятым в резерв. Тем не менее, важно помнить, что данная шкала оценки является лишь предположением.

Для разработки модели компетенций в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО

Свободный был использован комплексный подход. Он включал в себя исследование МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный и анализ местных кадровых документов. Для того чтобы выяснить, какие черты характера присущи успешному менеджеру, были проведены интервью с теми, кто добился успеха. Все ответы экспертов и руководителей были проанализированы с целью определения уровня способностей и качеств, необходимых высшему руководству и специалистам для решения повседневных задач. Способности оценивались по шкале от 1 до 10, в зависимости от степени их выраженности, а каждое качество получало числовую оценку своей значимости.

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

В качестве решения этой проблемы предложено материальное стимулирование членов кадрового резерва. Оценка по многокритериальной шкале позволяет выделить следующие критерии для разграничения групп резерва: «золотой резерв», «оперативный резерв», «перспективный резерв» и «долгосрочный резерв». Нормативы допуска для отдельных резервов устанавливаются по результатам оценки по многокритериальной шкале: до 40 баллов — долгосрочный резерв; от 40 до 60 баллов — перспективный резерв; от 60 до 70 баллов — оперативный резерв; выше 70 баллов — золотой резерв.

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

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

Ко второму типу относятся люди, обладающие сильными лидерскими

качествами и способные быстро прогрессировать в течение 1–1,5 лет после участия в программе личностного роста. Они демонстрируют баланс между средним потенциалом роста и развитием способностей выше среднего, или наоборот.

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

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

Таким образом, для повышения эффективности оценки потенциальных кандидатов в кадровый резерв в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный на основе проведенного анализа и выявленных проблем был создан комплекс мероприятий. Кроме того, необходимо отслеживать развитие лиц, зачисленных в кадровый резерв, а также всех функций данного учреждения после внедрения усовершенствованной системы управления кадровым резервом с целью дальнейшего совершенствования.

Мероприятие №2. В МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный предлагается усилить набор и отбор персонала в резерв за счет совершенствования компетенций. Для оценки требований к конкретной должности на основе должностных инструкций создается профессиограмма. Основные требования для каждой должности представлены в табличной форме.

Для работников бюджетных учреждений важным фактором формирования кадрового резерва является профессиональное и карьерное развитие. Соответственно, для занятия более высоких должностей им необходимо получить степень магистра. Профессиограмма сотрудника для отбора в кадровый резерв МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Профессиограмма сотрудника для отбора в кадровый резерв МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный

Критерий отбора	Идеальный кандидат	Балл	Допустимый кандидат	Балл	Приоритет
Возраст	22-35	5	25-45	3	-
Пол	ж/м	5	ж/м	5	-
Образование	высшее	5	высшее	5	-
Опыт работы на данной должности	Обязателен не менее 3 лет	5	Обязателен от 5 лет	5	-
Ответственность		5		4	
Дисциплинированность		5		4	
Стрессоустойчивость профессионализм		5		4	
Результативность работоспособность коммуникабельность		5		4	
Умение выявлять творческие способности учеников, поддержка их развития, формирование устойчивых профессиональных склонностей		5		5	+
Знания и навыки работа в производстве		5		4	-
исследовательская деятельность		5		5	
освоение новых технологий		5		5	+
Различные формы поддержки, активное участие в конкурсах		5		5	+
Внешний вид	аккуратный и опрятный внешний вид, располагающая внешность	5		5	+
Уровень мотивации	Четкая грамотная речь	5	Грамотная речь	5	+
Гражданство	РФ	5	Гражданство РФ	5	+

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

кандидата диапазоне» [12, с. 76].

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

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

Таблица 15 – План собеседования для кандидата, претендующего на зачисление в кадровый резерв МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный

1. Подготовка к собеседованию	
1.1.	Ознакомьтесь с резюме или анкетой кандидата и определите, в какой области имеющийся у него опыт работы соответствует содержанию вакантной должности
1.2.	Вспомните определения профессионально важных качеств, которые содержатся в разделе запланированных вопросов собеседования
1.3.	Оцените время, которое вы можете уделить для изучения каждого кандидата
2. Начало собеседования	
2.1.	Поприветствуйте кандидата
2.2.	Сообщите ему свое имя и должность
2.3.	Объясните ему цели проведения собеседования: знакомство и возможность для руководства учреждению принять справедливое и верное решение о найме
2.4.	Опишите план собеседования
2.5.	Получите согласие кандидата на ведение записей во время собеседования
3. Основной блок собеседования	
3.1.	Проведите краткий обзор имеющегося у кандидата опыта
1. Подготовка к собеседованию	
3.2.	Получите информацию о прошлом опыте соискателя, какие служебные обязанности Вы выполняли? Изменялись ли они? Что Вам больше всего нравилось в этой работе? Что Вам не нравилось в этой работе? Почему Вы решили сменить место работы?
3.3.	Расскажите кандидату о вакансии и самой учреждению
3.4.	Ответьте на вопросы кандидата о вакансии
3.5.	Сделайте краткий анализ полученной информации, уточните, продолжает ли соискатель претендовать на вакансию после полученной информации. В случае положительного ответа продолжите собеседование
3.6.	Пригласите непосредственного руководителя будущего сотрудника. Зафиксируйте результаты их собеседования
4. Заключительный этап собеседования	

Продолжение таблицы 15

4.1.	Задайте кандидату отвлеченный вопрос, чтобы получить время для просмотра своих заметок
4.2.	Задайте дополнительные вопросы, возникшие в ходе просмотра заметок
4.3.	Предоставьте дополнительную информацию по учреждению и вакансии
4.4.	Выслушайте возникшие у кандидата вопросы и ответьте на них
4.5.	Объясните дальнейший порядок взаимодействия (поясните, как соискатель может узнать о результатах собеседования)
4.6.	Поблагодарите кандидата за интерес к вакансии и участие в собеседовании
5. Оценка результатов	
5.1.	Заполните оценочную форму
5.2.	Запишите комментарии к оценкам и вывод собеседования
5.3.	Запишите в график встреч время следующего собеседования с кандидатом (если соискатель продолжает претендовать на вакансию)
5.4.	Согласуйте график встреч с непосредственным руководителем будущего сотрудника (или с другим ответственным за проведение собеседования специалистом)

Рассматривая программу адаптации персонала, необходимо учитывать различные аспекты, влияющие на работоспособность тех или иных групп. Для полного понимания обстановки необходимо изучить как внутренние, так и внешние факторы.

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

Таблица 16 – Шорт-лист соискателей МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный

ФИО кандидата	Предварительная оценка	Сведения об особых преимуществах
Петрова Е.В.	85	Опыт работы на данной должности, лидерские качества
Иванова А.В.	70	Грамотная речь
Зверева К.Б.	65	Профессиональные программы

«В столбце «Предварительная оценка» выводится средний балл, и

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

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

Таблица 17 – Методы сбора информации для разработки модели компетенций МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный

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

«На основе анализа полученных данных определяются 5–12 компетенций, необходимых для успешной работы в оцениваемой должности. Затем на основе опыта и основных обязанностей сотрудников на этой должности составляются вопросы для оценки уровня каждой компетенции. По каждой компетенции должно быть задано не менее двух вопросов. К собеседованию по компетенциям

допускаются кандидаты, уже прошедшие отборочное собеседование, отвечающие всем формальным требованиям к вакантной должности (квалификация, знания, умения и т. д.) и проявляющие большой энтузиазм к работе в кадровом резерве» [12, с. 79].

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

На начальном (заочном, отборочном) этапе формирования резерва управленческих кадров для МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный оценка личностных, профессиональных и управленческих характеристик претендента проводится в первую очередь для определения его соответствия формальным требованиям, предъявляемым данным учреждением. Такими требованиями могут быть уровень образования, возраст, владение определенными навыками.

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

Инструмент 1. Биографическая личностно-профессиональная анкета кандидата.

Содержание анкеты дает большой информационный материал для оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидата. Данная анкета может иметь несколько блоков: формальная информация, необходимая для идентификации кандидата и определения соответствия кандидата формальным базовым требованиям; сведения об образовании и способах повышения образовательного и личностно-профессионального уровня кандидата; сведения о профессиональной сфере деятельности и управленческом опыте кандидата, отражающие особенности его карьеры; сведения об

управленческой роли, масштабе управленческой деятельности кандидата и реализуемых им проектах; сведения, отражающие социальную мобильность кандидата, составляющие его управленческого качества, способность управлять людьми, ответственность и пр.

Оценка профессиональных, личностных и управленческих возможностей людей, претендующих на роль в управленческом резерве МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный, с ресурсной точки зрения оказалась успешной при использовании психобиографического исследования их характера. Данный метод опирается на существующие исследования, в которых факты биографии человека связываются с конкретными характеристиками, необходимыми для выполнения управленческих функций. Кроме того, созданы и успешно применяются и другие аналогичные подходы, которые также могут быть использованы.

Инструмент 2. Видеопрезентация. На начальном этапе оценки личный контакт с кандидатом не учитывается, поэтому можно использовать видеопрезентацию. Она предполагает наличие видеообращения, которое претендент должен записать с помощью веб-камеры в отведенное время. Кандидату даются определенные рекомендации, которыми он должен воспользоваться при создании своего индивидуального видеоролика. После этого он будет проверен по установленным стандартам.

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

этапе.

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

На данном этапе оценки индивидуальных, профессиональных и управленческих способностей кандидатов на включение в резерв управленческих кадров МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный очень ценна помощь людей, которые могут подсказать указанных лиц (референтов). К этой обязанности следует относиться серьезно. Референтам предоставляется возможность заполнить специально разработанную анкету, включающую вопросы, касающиеся основных личностных, профессиональных и управленческих ресурсов претендента, а также уровня и масштабов реализованных проектов, наиболее узнаваемой управленческой роли и уровня должности, соответствующих управленческой подготовленности кандидата, — все это учитывается при рекомендации в резерв управленческих кадров.

Данные, содержащиеся в анкете рекомендателя, будут оценены, структурированы по определенному алгоритму обработки данных, а качественные характеристики преобразованы в числовые значения. Для подтверждения рекомендации целесообразно проводить телефонные интервью с рекомендателями, особенно в случае спорности, неадекватности данных или неясности. Информация, полученная в ходе телефонных переговоров, также должна быть систематизирована и преобразована в количественные показатели с помощью алгоритма.

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

Первичный балл кандидатов в резерв управленческих кадров МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный формируется путем объединения числовых

результатов, полученных по каждому диагностическому инструменту, преобразованных в единую числовую шкалу, и умножается на соответствующий весовой коэффициент. Субъект, ответственный за формирование и использование кадрового резерва в указанном учебном заведении, устанавливает эти весовые коэффициенты в рамках определения процедуры и процесса оценки.

При сравнении рейтинговых баллов каждого человека, рассматривавшегося для включения в резерв управленческих кадров МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный, формируется список, содержащий тех, кто продемонстрировал наиболее высокий уровень личностного и профессионального потенциала. Этим людям предлагается пройти второй этап — углубленную оценку их личностных и профессиональных способностей. Количество человек, рекомендованных к дополнительной оценке, зависит от потребности в резерве и уровня, продемонстрированного ими при первичной оценке.

Оценка личностных и управленческих ресурсов претендентов на поступление в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный может осуществляться посредством углубленной личностно-профессиональной диагностики. При этом могут проводиться как индивидуальные, так и групповые оценочные процедуры, поэтому необходимо организовать соответствующее количество помещений для проведения этих мероприятий. Необходимо тщательно спланировать расписание с учетом количества участников, обеспечив при этом комфорт и не перегружая их. На данном этапе оценки в качестве средств диагностики личностно-профессиональных и управленческих ресурсов следует использовать различные диагностические методики и инструменты.

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

Рекомендуемая продолжительность компьютерного интервью не должна превышать 1–1,5 часа. Целесообразно использовать валидированные методики,

специально разработанные для этих целей, например автоматизированный опросник «Оценка управленческого потенциала» версии 5.0 (ОУП-5.0).

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

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

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

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

При проведении интервью с потенциальными членами резерва управленческих кадров МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный целесообразно

сформировать вопросы, которые сфокусированы на нескольких направлениях. К ним можно отнести: обязанности и стимулы управленческой деятельности; какое личное значение придает управлению; основные успехи, свидетельствующие о реализации долгосрочных целей кандидата; яркие проекты, подчеркивающие его управленческие способности и социальную осведомленность; умение работать в команде и преодолевать препятствия при достижении целей; а также атрибуты саморазвития.

Собеседование направлено на оценку личностных, профессиональных и управленческих способностей, таких как стратегическое управление; управленческий потенциал; широта взглядов; стремление к развитию (способность к росту); готовность работать в команде; «настойчивость, целеустремленность и личная стойкость; компетентность в межличностном и социальном взаимодействии; способность к самоменеджменту; аналитические знания. Используются творческие задания, например разбор кейсов или подготовка экспертных заключений. Ответы могут оцениваться по двум параметрам: глубина мысли и аналитическая компетентность. Качественные признаки должны быть преобразованы в формальные количественные показатели с помощью специально разработанного алгоритма обработки творческих заданий» [21, с. 126].

Для отбора потенциальных управленческих кадров в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный проводятся многочисленные групповые занятия, включающие сессионные мероприятия, проекты и деловые игры. Деловая игра по решению проблем показала себя как положительный инструмент для проверки способностей кандидатов к аналитическому и творческому мышлению, коммуникативным навыкам, адаптации к управлению изменениями и умению работать в команде. Различные варианты проблемно-аналитической деловой игры имеют разную продолжительность — от 1,5 до 4 часов. В зависимости от площади помещения и количества фасилитаторов в игре могут одновременно участвовать до 60 и более человек. Предполагаемое соотношение участников и экспертов — 5:1. Результатом данного мероприятия может стать

выявление определенных проблемных зон, касающихся социально-экономического развития региона.

По итогам проведенных оценочных мероприятий очного этапа оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный составляется рейтинг. Данный рейтинг представляет собой количественный и качественный показатель, позволяющий определить тех, кто рекомендован к включению в резерв на руководящие должности. Результаты оценки формализуются в количественные значения, которые в конечном итоге становятся интегральными показателями.

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

Мы можем рассмотреть весовые коэффициенты для диагностики личности кандидатов. Эти коэффициенты, представленные в таблице 18, основаны на эмпирических исследованиях и скорректированы с помощью экспертных оценок и наблюдений. Кроме того, эти расчетные показатели, полученные в результате анализа данных при проведении личностно-профессиональной диагностики руководителей системы управления МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный, могут быть использованы для оценки потенциальных управленческих кадров на руководящие должности.

Таблица 18 – Рекомендуемые весовые коэффициенты при расчете итоговых показателей

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

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

На основе этих критериев определяется итоговый рейтинговый балл потенциального члена резерва управленческих кадров МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный, который отображает его реальную управленческую способность к замещению должностей определенного ранга и ее элементы. Этот балл выявляет область, в которой участник наиболее пригоден, и указывает необходимые направления для личностного и профессионального роста, как показано в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет составляющих управленческой готовности кандидата в резерв управленческих кадров МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный

Составляющие управленческой готовности	Формулы расчета составляющих управленческой готовности
Лидерская составляющая	Стр.лид.×0,37+Наст.целеустр.×035+Комп.соц.вз.×0,28
Экспертная составляющая	Масш.мышл.×0,33+Гот.обуч.×0,35+Экс.комп.×0,33
Менеджерская составляющая	Упр.комп.×0,36+Гот.раб.ком.×0,28+Ком.самоупр.×0,36

Заключение о включении или невключении данного лица в кадровый резерв МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный делается субъектом его формирования, в том числе комиссией, ответственной за формирование и подготовку резерва управленческих кадров МБОУ в данном городе.

Управленческая пригодность претендентов на должности в резерве управленческих кадров (итоговый суммарный рейтинговый балл) рассчитывается на основе сочетания лидерской, специализированной и управленческой составляющих. Чтобы установить наиболее подходящие показатели для должностей разного уровня, их необходимо определить экспериментально. Так, для должностей МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный, относящихся к верхней категории «менеджеры», реальная управленческая пригодность должна складываться из 0,43×лидерской составляющей, 0,34×специалиста и 0,23×управленческой составляющей.

### **3.2 Социально-экономическая эффективность мероприятий**

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

Таблица 20 – Социально-экономическая эффективность мероприятий МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный

Мероприятия	Социальный эффект
Мероприятие №1. Использование в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный многокритериальной шкалы оценки кандидатов в кадровый резерв.	1. Снижение текучести персонала, 2. Повышение удовлетворенности работой, 3. Повышение производительности труда (должность занимается специалистом с необходимым профилем компетенций).
Мероприятие №2. Совершенствование набора и отбора в кадровый резерв МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный на основе компетенций	1. Улучшение морально- психологического климата, 2. Повышение лояльности персонала к руководству в целом
Мероприятие № 3. Внедрение технология и методики проведения оценки личностно- профессиональных ресурсов кандидатов в резерв управленческих кадров МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный.	1. Улучшение морально- психологического климата, 2. Повышение производительности труда персонала.
Мероприятие №4. Разработка программы обучения и развития преемников	2. Повышение лояльности персонала к руководству
Мероприятие №5. Разработка положения о наставничестве	1. Улучшение морально- психологического климата, 2. Повышение эффективности труда персонала.
Мероприятие №6. Внесение в должностную инструкцию специалиста обязанности составления ИПР для преемников – разработка электронного дневника для преемников	1. Улучшение морально- психологического климата, 2. Повышение эффективности труда персонала

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

Таблица 21 – Общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия для МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный

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

Распределение рассчитанных в таблице 22 затрат на трудозатраты и материальные затраты произведем в таблице ниже.

Таблица 22 – Распределение трудозатрат (в часах) на предлагаемые мероприятия для МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный

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

Распределение рассчитанных трудозатрат в часах отразим в таблице 23.

Таблица 23 – Расчет соотношения трудозатрат и затрат на реализацию программы в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный

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

Об успешности обучения нельзя судить только по выделенным на него средствам. На рисунке 7 показано процентное соотношение трудовых и материальных затрат, необходимых для реализации схемы.

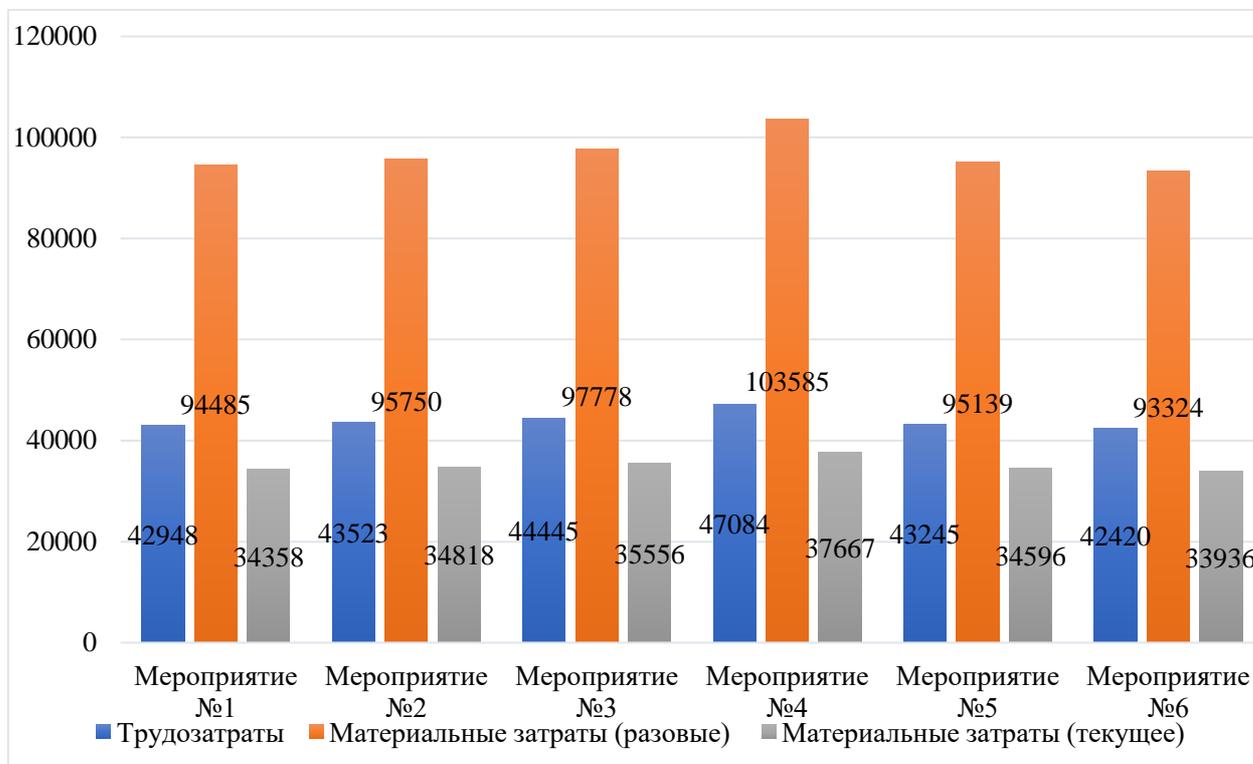


Рисунок 7 – Расчет соотношения трудозатрат и материальных затрат на реализацию программы

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

Экономическая эффективность проекта мероприятий будет оценена в табл. 24.

Таблица 24 – Расчет экономической эффективности программы развития кадрового резерва МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный

Мероприятия	Доходы, руб. (план) финансирование учреждения согласно муниципальному заданию из бюджета муниципалитета	Доходы, руб. (прогноз)	Расходы, руб.	Экономический эффект, руб. = доходы - расходы = экономия средств из муниципального бюджета		Экономическая эффективность, % Экономический эффект/расходы*100%	
				План	Факт (прогноз)	План	Факт (прогноз)
Мероприятие 1	207867,11	211302,93	171791	36076,11	39511,93	21	23
Мероприятие 2	207168,29	210650,11	174091	33077,29	36559,11	19	21
Мероприятие 3	208000,26	213333,6	177778	30222,26	35555,6	17	20
Мероприятие 4	222236,48	229204,912	188336	33900,48	40868,912	18	21,7
Мероприятие 5	205846,2	209651,76	172980	32866,2	36671,76	19	21,2
Мероприятие 6	201070,8	204294,72	169680	31390,8	34614,72	18,5	20,4
Итого	1252189,1	1278438,03	1054656	197533,1	223782,03	-	-
Период окупаемости расходов	Расходы/доходы = 1180000/1400306 = 0,84224976 года.						

Доходы рассчитаны на основе муниципального задания.

Основой оценкой послужили опыт и образовательные навыки сотрудников-экспертов.

При выполнении определенных мероприятий по формированию кадрового обеспечения МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный ожидается достижение желаемого эффекта в размере 197533,1 р., а при учете экономических изменений (инфляция, колебания затрат и т. д.) прогнозируется сумма в размере 223782,03 р. К сожалению, большинство сотрудников уже вышли из среднего возраста, и им сложно осваивать новые навыки, поэтому МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО

Свободный испытывает трудности с поиском новых сотрудников. Кроме того, попытка вырастить собственный персонал также оказывается проблематичной из-за ее трудоемкости и длительности.

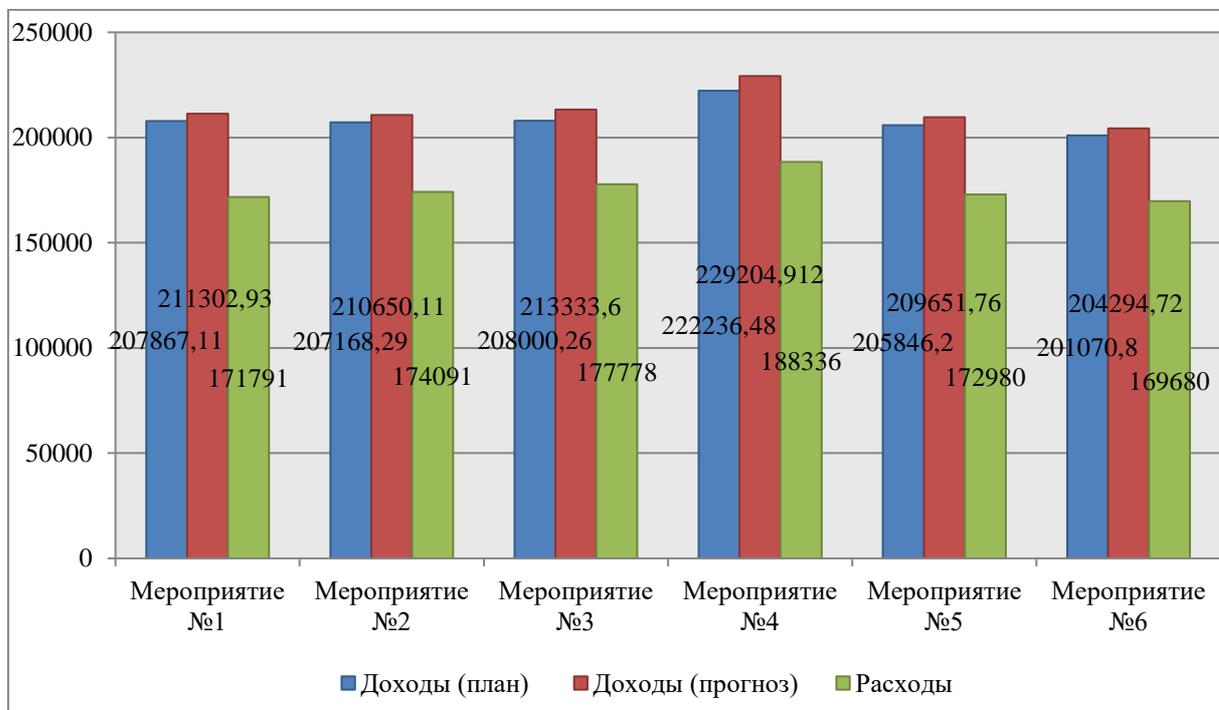


Рисунок 8 – Доходы и расходы проекта мероприятий

Практически по всем мероприятиям прогнозируется перевыполнение плана по доходам.

Таблица 25 – Расчет выполнения плана по экономической эффективности программы формирования кадрового резерва МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный

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

Выполнение плана по экономической эффективности покажем на рисунках 9 и 10.

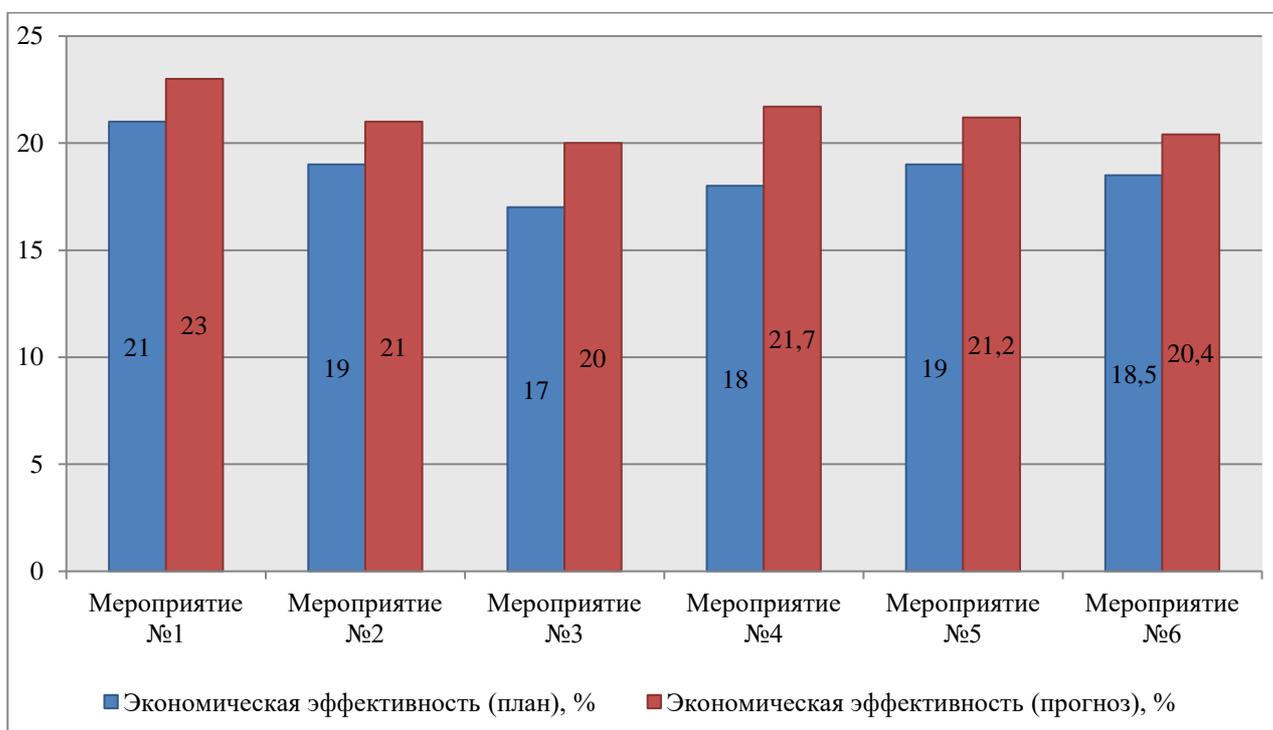


Рисунок 9 – Экономическая эффективность программы формирования кадрового резерва МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный

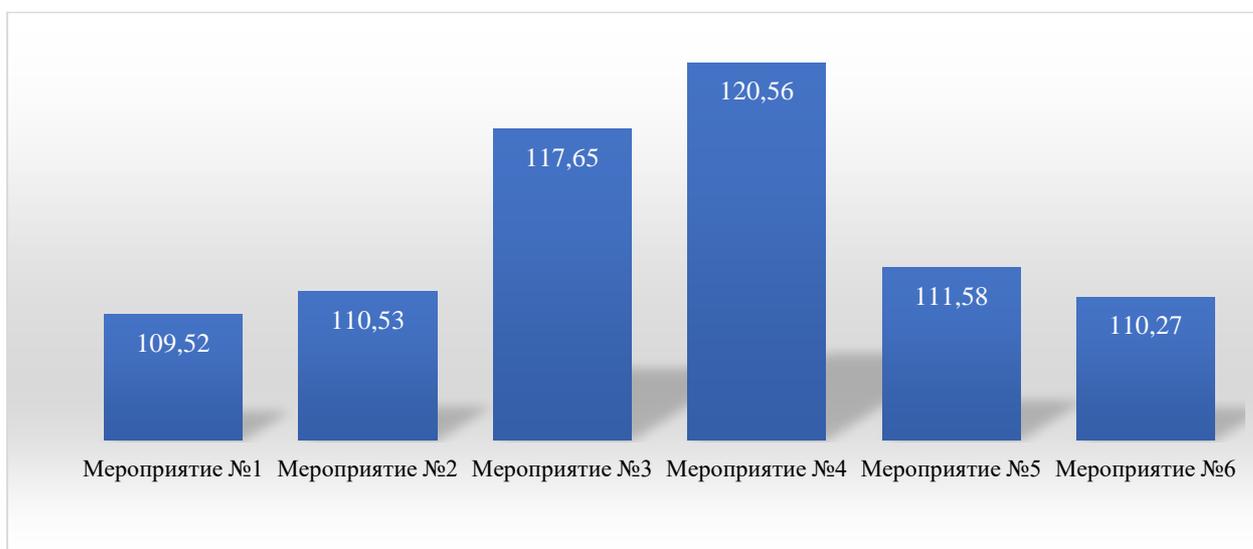


Рисунок 10 – Оценка выполнения плана по экономической эффективности программы формирования кадрового резерва МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный

МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный внимательно изучает практику

выявления, развития и формирования своих кадровых резервов. Таким образом, при формировании управленческого кадрового резерва МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный возможно использование целого ряда методик, которые могут отличаться по некоторым аспектам, связанным с формированием и использованием таких резервов. При этом крайне важно вписать полученные результаты в существующий набор показателей: реальный управленческий потенциал и его элементы. Для обеспечения единства подходов к оценке личностно-профессиональных и управленческих ресурсов претендентов на управление кадровыми резервами целесообразно использовать уже опробованный и применяемый в реальности инструментальный комплекс для личностно-профессиональной диагностики.

Таким образом, в третьей главе было предложено создание программы формирования кадрового резерва МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный.

Проблемы с отбором сотрудников в кадровый резерв МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный предлагается решать путем внедрения комплексной рейтинговой системы. Эта система должна учитывать особенности кадрового обеспечения МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный. Чем проще будет принимать людей в кадровый резерв, тем прозрачнее и эффективнее будет управление им, что приведет к повышению доверия со стороны работников. Для повышения эффективности работы с кадровым резервом предлагается уточнить компетенции и применять оценку личностных и профессиональных способностей кандидатов в управленческий резерв.

При выполнении определенных мероприятий по формированию кадрового обеспечения МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный ожидается достижение желаемого эффекта в размере 197533,1 р., а при учете экономических изменений (инфляция, колебания затрат и т. д.) прогнозируется сумма в размере 223782,03 р.

К сожалению, большинство сотрудников уже вышли из среднего возраста, и им сложно осваивать новые навыки, поэтому МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный испытывает трудности с поиском новых сотрудников. Кроме того,

попытка вырастить собственный персонал также оказывается проблематичной из-за ее трудоемкости и длительности.

Для формирования списка управленческих кадров МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный могут быть использованы различные методы, которые могут отличаться по некоторым направлениям составления и использования таких резервов. Затем полученные результаты должны быть переведены в уже существующую систему показателей, оценивающих текущую готовность к администрированию и ее компоненты. Для обеспечения единообразия при оценке личностно-профессиональных и управленческих качеств у потенциальных кандидатов в резерв управленческого корпуса рекомендуется использовать апробированный инструментальный комплекс личностно-профессиональной диагностики, который уже был внедрен в практику.

## Заключение

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

Замещения с использованием внутренних ресурсов предполагает, как правило вертикальное перемещение, что в свою очередь может быть одним из значимых факторов нематериальной мотивации.

В качестве обратной связи проводятся различные опросы среди сотрудников, среди сотрудников в резерве, также достаточно эффективно оценка экспертного мнения, в качестве экспертов могут быть привлечены сотрудники отдела по управлению персоналом, а также руководители подразделений.

Общей методики, позволяющей провести изучение эффективности работы предприятия относительно формирования кадрового резерва на сегодняшний день не представлено.

Оценка эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва проводится с помощью изучения комплекса показателей, рассматриваются как количественные, так и качественные показатели. Все показатели можно также разделить на две группы: прямые показатели и косвенные.

Группа прямых показателей: обеспеченность кадровым резервом; изменения кадрового резерва; подготовленность кадрового резерва.

Изучение зарубежного опыта относительно формирования кадрового резерва позволяет сделать вывод, что данный вопрос в зарубежных странах более развит, чем в нашей стране.

Как такого понятия «кадровый резерв» в зарубежной литературе не представлено, формирование резерва идет в процессе корпоративного обучения,

развития персонала (с использованием различных методов). В целом зарубежный опыт формирования кадрового резерва можно считать более успешным в сравнении с опытом нашей стран.

В учреждении МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный выявлена низкая текучесть кадров, согласно штатному расписанию, учреждение почти полностью укомплектовано. Также 5 (13,9%) сотрудников уволилось за период включая основания такие как: по собственному желанию и сокращение штата. Дефицит кадров в сфере образования осложняется тенденцией увеличения числа работников, относящихся к старшей возрастной группе. Для решения этой проблемы необходимо проводить политику омоложения кадров. В конечном итоге важно отметить, что поддержание высокого уровня укомплектованности штата при сохранении равномерного состава работников приведет к разгрузке специалистов всех уровней и, следовательно, к повышению качества образования в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный.

Оценка формирования кадрового резерва в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный показывает, что это неотъемлемая часть его успешной работы. Процесс включает в себя три этапа: отбор, обучение и развитие, заполнение вакансий. Для подтверждения статуса каждого резервиста ежегодно проводится аттестация, по результатам которой комиссия принимает решение о сохранении или отказе в резерве.

К сожалению, в МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный не учитываются современные требования рынка. В методологии кадрового резерва отсутствуют инновационные инструменты управления, что сдерживает эффективность работы МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный.

Анализ анкетирования сотрудников МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный позволил сделать вывод о том, что в этом учебном заведении существуют определенные трудности, которые могут негативно сказаться на его возможностях по формированию кадрового резерва. К ним можно отнести отсутствие мотивации как у преподавателей, так и у резервистов, отсутствие четкого протокола работы HR-службы и ориентации на рост талантов. В

результате взаимодействие между подразделениями при формировании кадрового резерва оказывается недостаточным.

Для решения данного ряда проблем было предложено создание программы формирования кадрового резерва МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный.

Проблемы с отбором сотрудников в кадровый резерв МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный предлагается решать путем внедрения комплексной рейтинговой системы. Эта система должна учитывать особенности кадрового обеспечения МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный. Чем проще будет принимать людей в кадровый резерв, тем прозрачнее и эффективнее будет управление им, что приведет к повышению доверия со стороны работников.

При выполнении определенных мероприятий по формированию кадрового обеспечения МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный ожидается достижение желаемого эффекта в размере 197533,1 р., а при учете экономических изменений (инфляция, колебания затрат и т. д.) прогнозируется сумма в размере 223782,03 р.

К сожалению, большинство сотрудников уже вышли из среднего возраста, и им сложно осваивать новые навыки, поэтому МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный испытывает трудности с поиском новых сотрудников. Кроме того, попытка вырастить собственный персонал также оказывается проблематичной из-за ее трудоемкости и длительности.

Для формирования списка управленческих кадров МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный могут быть использованы различные методы, которые могут отличаться по некоторым направлениям составления и использования таких резервов. Для обеспечения единообразия при оценке личностно-профессиональных и управленческих качеств у потенциальных кандидатов рекомендуется использовать апробированный инструментальный комплекс личностно-профессиональной диагностики.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Алешкова Н. П. Кадровый резерв на муниципальной службе / Н. П. Алешкова // Муниципальная служба. 2020. № 4 (56). С. 81-87.
2. Архипова Н. И. Управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие. М.: Проспект, 2021. 224 с.
3. Беляева Т. А. Эффективное стратегическое управление человеческими ресурсами предприятия // Дельта науки. 2021. № 2. С. 79-82.
4. Викулова Н. С. Организация процесса набора и отбора персонала / Н. С. Викулова // Молодежь и наука. – 2021. – № 1. – С. 10-14.
5. Винниченко М. В. Некоторые подходы к оценке источников отбора персонала // Материалы Афанасьевских чтений. 2022. № 2 (15). С. 79-90.
6. Власова О. В. Карта оценки кандидата при отборе персонала // Современные тенденции развития науки и технологий. 2019. № 1-11. С. 42-45.
7. Вяткина М. П. Совершенствование системы подбора и отбора персонала в организации // Современные кадровые технологии в управлении предприятием. 2018. №6. С. 40-48.
8. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для ВПО. М.: Юрайт, 2020. 249 с.
9. Григорчук А. В. Управление человеческими ресурсами как конкурентное преимущество предприятия // Таврический научный обозреватель. 2021. № 11-1 (16). С. 246-248.
10. Жалибаев Ж. Управление человеческими ресурсами в условиях рынка // Известия ВУЗов Кыргызстана. 2019. № 3. С. 94-97.
11. Земсков В. В. Управление человеческими ресурсами в системе экономической безопасности // Успехи современной науки и образования. 2020. № 11. С. 37-39.
12. Зуева И. А. Российский и зарубежный опыт стратегического кадрового планирования в системе государственного управления // Научные труды вольного экономического общества России. 2020. № 11. С. 360-377.

13. Исаева О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для ВПО. М.: Юрайт, 2020. 168 с.
14. Караваева Е. В. Проблемы формирования кадрового резерва на муниципальной службе (на примере администрации ЗАТО «Первомайский» Кировской области) // Управление экономическими системами. 2019. № 3 (15). С. 3-6.
15. Каркуленко Н. Г. Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие. М.: Финакадемия, 2021. 156 с.
16. Киреева Е. Ю. Совершенствование кадрового обеспечения муниципальной службы // Государственная служба. 2019. № 6 (110). С. 19-24.
17. Климов С. Н. К вопросу о правовом обеспечении формирования и использования кадрового резерва на государственной и муниципальной службе // Актуальные проблемы современного права и политики. 2020. №4. С. 101-104.
18. Ключкин Е. А. Кадровый резерв на муниципальной службе: вопросы и проблемы правовой регламентации // Трибуна ученого. 2020. № 11. С. 230-235.
19. Лапочкина С. В. Компетентностный подход к профессиональному отбору персонала // Успехи современной науки. 2021. № 4. С. 128-130.
20. Лукин М.В. Управление персоналом в сфере государственной и муниципальной службы: монография. Сыктывкар : КРАГСИУ, 2021. 203 с.
21. Ляхова О. В. Процесс подбора, отбора и найма персонала: понятие, этапы, инструменты // Экономическая среда. 2020. № 3 (21). С. 43-48.
22. Макаров А. Д. Современные тренды и технологии в управлении персоналом // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: сб. трудов. СПб. : Политех-Пресс, 2020. С. 40-45.
23. Мельникова Р. И. Кадровый резерв на муниципальной службе: проектный подход к формированию // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. 2018. № 22 (193). С. 19-23.

24. Никитина Т. В. Управление результативностью персонала на государственной гражданской службе: ресурсы, возможности, самоменеджмент: методическое пособие. Самара: Междунар. ин-т рынка, 2018. 102 с.
25. Осокина Т. В. Подготовка молодежного кадрового резерва на государственной и муниципальной службе (на примере Саратовской области) // Вектор лидерства: стратегии регионального развития. 2020. №12. С. 38-40.
26. Пасечник Л. Г. Современные тенденции управления персоналом // Основные направления развития агробизнеса в современных условиях. 2019. №3. С. 121-124.
27. Русакова С. А. Кадровый резерв на муниципальной службе как технология кадрового обеспечения // Наука сегодня: проблемы и перспективы развития. 2019. №11. С. 63-65.
28. Смолькин В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами в региональной экономике: монография. Самара : Изд-во Самар. гос. экон. Ун-та, 2020. 212 с.
29. Трофименко К. А. Практика применения кадрового резерва на муниципальной службе // публичное управление в России: новые импульсы, векторы, возможности. Сборник научных трудов. 2019. №14. С. 118-122.
30. Устав МБОУ «СШ №25» ГО ЗАТО Свободный [Электронный источник]. – Режим доступа: <http://затошкола25.рф/index/obrazovanie/0-222> (дата обращения 10.09.2023).
31. Чепелев В. А. Теоретические аспекты оценки эффективности управления кадровым резервом на муниципальной службе // Наука и образование: отечественный и зарубежный опыт. 2019. №4. С. 336-340.
32. Шведов Л. А. Тенденции и проблемы управления мотивацией труда персонала в экономике РФ // Глобальный научный потенциал. 2020. № 2 (107). С. 197-199.
33. Шебураков И. Б. Резервы управленческих кадров в Российской Федерации как инструмент развития кадрового состава сферы государственного управления // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия:

Государственное и муниципальное управление. 2020. № 2. С. 148-157.

34. Klingner D. E. Public Personnel Management // Public Administration Review. 2018. № 52 (2). Pp. 211-216.

35. Llorens J. J. The World of Public Personnel Management // Public Personnel Management. 2020. № 11 (6). Pp. 3-32.

36. Riccucci N. M. The Legal Framework of Public Personnel Management // Personnel Management in Government. 2020. № 13 (7). Pp. 67-110.

## Приложение А

### Анкета для опроса персонала

#### Анкета

для опроса персонала МБОУ «СП №25» ГО ЗАТО Свободный

Цель: разработка рекомендаций по повышению эффективности системы обеспечения кадрами.

Уважаемые коллеги!

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

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

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

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

Ваше мнение очень важно!

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

Рисунок А.1-Анкета

## Продолжение приложения А

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

Рисунок А.2-Анкета

## Продолжение приложения А

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

Оцените следующие утверждения:

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

Рисунок А.3-Анкета

## Продолжение приложения А

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

- совместные поездки (экскурсии, база отдыха)
- культурные мероприятия (посещения выставок, театров)
- корпоративное обучение
- психологические тренинги
- организация приемов, вечеров, праздников
- празднование профессиональных праздников
- проведение профессиональных
- открытые беседы с руководством организации
- проведение творческих конкурсов (литературные, художественные)
- празднование «дня рождения» МБОУ «Школа №25» города ЗАТО Свободный.

21. Ваши идеи по обеспечению кадрами культуры в МБОУ «Школа №25» города ЗАТО Свободный

---

---

---

---

---

---

---

Рисунок А.4-Анкета