

---

# ЭКОНОМИКА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

---

PERSONNEL MANAGEMENT  
AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

УДК 331.108.45  
ББК 65.291.6

DOI 10.24411/2618-9852-2020-15107

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

*А. В. Герасимова<sup>1</sup>, И. А. Коноплева<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Калининградский государственный технический университет, Калининград, Россия

<sup>2</sup> Западный филиал РАНХ и ГС, Калининград, Россия

В статье рассмотрены практические аспекты повышения эффективности функционирования предприятия за счет внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления развитием персонала. Были проанализированы существующие на конкретном предприятии направления по развитию персонала, выявлены основные недостатки и проблемные зоны, разработаны и представлены рекомендации по их устранению, рассчитана экономическая эффективность от их внедрения.

Ключевые слова: *управление развитием персонала, оценка персонала, повышение квалификации работников, управление профессиональной карьерой, кадровый резерв, карьерограмма, профиль должности, наставничество.*

## IMPROVEMENT OF DIRECTIONS OF DEVELOPMENT STAFF OF THE COMPANY

*A.V. Gerasimova<sup>1</sup>, I.A. Konopleva<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Kaliningrad state technical University, Kaliningrad, Russia

<sup>2</sup> Western branch of the Russian Academy of national economy and public administration under the President of the Russian Federation, Kaliningrad, Russia

The article discusses the practical aspects of increasing the efficiency of the enterprise by introducing measures to improve the personnel development management system. The directions for personnel development existing at a particular enterprise were analyzed, the main shortcomings and problem areas were identified, recommendations for their elimination were developed and presented, and the economic efficiency of their implementation was calculated.

Keywords: *personnel development management, personnel assessment, advanced training of employees, professional career management, personnel reserve, career profile, position profile, mentoring.*

В современных экономических условиях руководство организаций и предприятий, стремясь выявить потенциал компании, приходит к однозначному решению о необходимости активизации работы с персоналом, его дальнейшего активного развития, которое способствует повышению конкурентных преимуществ предприятия, укреплению репутации и, как результат, увеличению его прибыли.

Таким образом, управление развитием персонала на предприятия является важнейшей сферой деятельности кадровых служб, которые, совершенствуя данное направление, способствуют положительным изменениям в компании, повышают эффективность функционирования предприятия в целом [2, с. 241].

Развитие персонала побуждает к проявлению профессиональной активности работников предприятия, стимулирует развитие их интересов и потребностей к осуществлению более эффективной трудовой деятельности. Кроме того, развитие сотрудников способствует формированию конкретных ценностных установок и профессиональной направленности работников. Управление развитием персонала по своему назначению ориентировано только на людей — на создание и постоянное улучшение надлежащих условий быта и труда для персонала организации.

С целью выявления роли управления развитием персонала в повышении эффективности функционирования предприятия были проведены исследования в компании, относящейся к янтарно-промышленному комплексу и расположенной в Северо-Западном регионе нашей страны.

Первоначально были проанализированы следующие направления деятельности кадровой службы в сфере управления развитием персоналом:

1 направление. Организация проведения оценки персонала.

2 направление. Организация обучения работников предприятия.

3 направление. Управление профессиональной карьерой сотрудников.

4 направление. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.

5 направление. Управление кадровым резервом.

Анализ всех вышеперечисленных направлений выявил основные проблемы в процессе управления развитием персонала на исследуемом предприятии и позволил разработать соответствующие рекомендации.

1 направление. В процессе исследований были зафиксированы основные операции по органи-

зации проведения оценки персонала, которая проводится на предприятии в два этапа:

- 1 этап — оценка кандидата на вакантную должность при внутрифирменном как горизонтальном, так и вертикальном перемещении сотрудников;
- 2 этап — текущая периодическая оценка работников организации.

Во избежание негативной реакции руководство предприятия заранее осведомляет сотрудников о сроках и о методах проведения оценки персонала, о целях и результатах. Это помогает сотрудникам преодолеть чувство страха и неуверенности.

В процессе проведения оценочных мероприятий руководитель рассматривает кандидатуры, которые будут заниматься оценкой работников предприятия. Как правило, выбирались следующие кандидатуры: генеральный директор предприятия, непосредственный руководитель оцениваемого работника, специалисты вышестоящего и равного иерархических уровней. Руководитель поручал им подготовку полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки.

Дополнительно формировалась оценочная комиссия. В оценочную комиссию входили начальник кадровой службы, руководители различных подразделений, а также 3 независимых эксперта, которые являлись специалистами, обладающими необходимой компетентностью в производственной деятельности оцениваемых сотрудников. Как правило независимые эксперты приглашались из внешних организаций и не находились в каких-либо производственных или личностных отношениях с оцениваемыми работниками и исследуемым предприятием.

В процессе проведения оценочных мероприятий основополагающим мнением по основным компетенциям оцениваемого работника являлась оценка линейного руководителя (непосредственного начальника). Он нес ответственность за объективность и полноту, предоставляемой информации, необходимой для оценки работника организации. При приеме на вакантную должность нового сотрудника мнение будущего непосредственного начальника также являлось определяющим. В процессе проведения исследований анализ показал, что данная практика себя вполне оправдывает. Однако для большей объективности проведения оценки работников, как работающих, так и вновь принимаемых на вакантные должности, была разработана таблица значения весов оценок (баллов) при оценке персонала на рассматриваемом предприятии (см. табл. 1).

Таблица 1

## Значение весов и оценок (баллов) при оценке персонала

Характер оценок	Вид оценок и их содержание	Вес оценок, %
1. Объективный (база — индивидуальные оценки по контролю знаний, тестам и т. п.)	1.1. Оценка профессионализма (знаний, навыков, умений и т. д.), которая получается в результате использования специализированного оборудования, имеющегося на предприятии (тренажеров, выполнения проверочных заданий по изготовлению продукции, персональных компьютеров со специальным программным обеспечением по проверке компетенций и т. д.).	20
	1.2. Оценка личностных качеств	20
2. Объективный (база — обобщенный рейтинг конкретных оценок, выставленных членами комиссии)	Оценка и выводы аттестационной комиссии	20
3. Субъективный	3.1. Оценка непосредственного начальника (результаты труда, компетентность, качество труда, его эффективность и т. д.).	15
	3.2. Оценка начальника, дающего заключение (принимающего решение) по полученным результатам аттестации	25
Итого:		100

Экспертами, определяющими вес оценок (баллов), являлись: специалист по кадрам, начальник кадровой службы, руководители подразделений. Для того, чтобы оценить вес оценок (баллов), были взяты показатели от 10 до 90 %, где 10 % — это минимальное значение, 90 % — это максимальное значение.

Анализ данных, представленных в табл. 1, показал, что оценка профессионализма и оценка личных качеств имеют одинаковый вес, следовательно, руководитель считает, что для хорошей производительности сотруднику необходимо не только профессиональные качества, но и личные.

На предприятии была разработана схема функциональных взаимосвязей проведения оценки персонала, представленная в табл. 2.

Из табл. 2 следует, что основные решения принимает начальник кадровой службы, а генеральный директор только анализирует и решает организационные вопросы на начальной и конечной стадиях процесса. Оценочная комиссия не участвует в оценке персонала, а только организует и проводит работы по оценке. Такая схема функциональных взаимосвязей имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Плюсы и минусы функциональных взаимосвязей проведения оценки персонала представлены в табл. 3.

Из данных табл. 3 следует, что существующая схема функциональных взаимосвязей проведения оценки персонала на исследуемом предприятии не эффективна и нуждается в доработке.

**2 направление.** Обучение персонала на предприятии осуществляется непрерывно. Квалификацию сотрудников постоянно повышают, организуется подготовка и переподготовка кадрового состава. Анализ основных видов обучения персо-

нала на исследуемом предприятии представлен в табл. 4.

Анализ данных по обучению персонала показал, что основными отрицательными сторонами повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров являются: высокая стоимость традиционной организации обучения с отрывом от производственной деятельности и недостаток педагогов на предприятии, способных обучать персонал. Также на предприятии отсутствует дистанционное обучение, которое является более экономичным вариантом по сравнению с традиционной образовательной формой. При использовании дистанционного обучения персонал обучается без отрыва от производства, что обеспечивает более высокую производительность труда и более эффективное обучение [1, с. 564].

**3 направление.** Важным элементом в развитии персонала предприятия является управление деловой карьерой персонала. На рассматриваемом предприятии в основном предпочтение отдается ступенчатой карьере, но также не исключена специализированная карьера и межорганизационная. У каждого работника есть потенциальная возможность продвинуться по карьерной лестнице. Однако отсутствие таких важных документов, как карьерограмма и профессиограмма, не дает возможности сотрудникам развиваться в правильном направлении. Наличии карьерограммы для сотрудников всех направлений дало бы толчок к развитию персонала и повышению эффективности труда [10, с. 39].

**4 направление.** Управление служебно-профессиональным продвижением персонала является непосредственной частью развития персонала предприятия. Задача руководителей состоит в том, чтобы заинтересовать сотрудников

Таблица 2

## Схема функциональных взаимосвязей проведения оценки персонала

Наименование функций	Исполнители*			
	Ген. директор	Начальник кадровой службы	Руководители структурных подразделений	Оценочная комиссия
1. Определение целей оценки	А	У, О		
2. Подготовка приказа о проведении оценки		О		
3. Издание приказа о проведении оценки	А	О		
4. Подбор работников для проведения оценки		У	О	
5. Подготовка методических материалов		О		
6. Формирование оценочной комиссии	А	О		
7. Проведение тестирования и оценки		О	У	
8. Анализ результатов тестирования		О	У	
9. Проведение собеседования с работником, подлежащим оценке		У	У	О
10. Разработка соответствующих рекомендаций по результатам собеседования		У	У	О
11. Оформление приказа по результатам оценки	А	У	У	О
12. Утверждение приказа по результатам оценки и доведение его до заинтересованных сторон	А	О		

\* Условные обозначения: А — выполнение анализа; О — организация работы по оценке персонала и ответственность за ее проведение; У — участие в оценке персонала.

Таблица 3

## Анализ положительных и отрицательных сторон схемы функциональных взаимосвязей проведения оценки персонала

Показатели	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Отсутствует функция ответственности за проведенные мероприятия (условное обозначение «выполнение утверждения разработанной документации и мероприятий»)		–
Отсутствует функция согласования разработанных мероприятий с руководством, членами сформированной оценочной комиссии (условное обозначение «осуществление согласования»)		–
Наличие схемы функциональных взаимосвязей проведения оценки персонала	+	
Юридический отдел не участвует в аттестации персонала		–
Все функции последовательны и логично связаны друг с другом	+	

в развитии либо в обучении, для того чтобы персонал непрерывно развивался.

Для продвижения персонала на предприятии используют:

1. Повышение в должности. Если сотрудник не допускает ошибок в работе, четко выполняет свои обязанности, не опаздывает, все отчеты сдает вовремя, то его ждет со временем повышение в должности. В основном это касается работников управленческого звена.
2. Перемещение кадров относится, как правило, к производственному персоналу. Работники перемещаются с одного места работы на другое, более престижное после соответствующего обучения.

3. Понижение в должности может быть связано с результатом оценки в процессе проведения аттестационных мероприятий. Также может быть связано и с тем, что работник не справляется со своими обязанностями и был понижен в должности по предложению непосредственного руководителя.
4. Увольнение с предприятия. Причин для увольнения может быть много, но в основном это нарушение должностной инструкции, что случается достаточно редко. Следует отметить, что текучесть кадров на предприятии незначительна, т. к. рассматриваемая компания является градообразующей, и персонал заинтересован в четком

Таблица 4

## Анализ достоинств и недостатков обучения, используемых на предприятии

Виды обучения	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Подготовка кадров	<ul style="list-style-type: none"> <li>— рабочие в большей степени овладевают практическими знаниями и навыкам;</li> <li>— обучение соответствует используемому оборудованию и программному обеспечению;</li> <li>— развитие навыков и знаний в области организации производства;</li> <li>— предприятие имеет возможность организовывать подготовку работников в соответствии со своими потребностями.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— не хватает опытных преподавателей для обучения на рабочем месте;</li> <li>— обучение производится в основном с отрывом от производства.</li> </ul>
Повышение квалификации	<ul style="list-style-type: none"> <li>— повышение профессионального уровня;</li> <li>— постоянное развитие умений, знаний и навыков с учетом изменяющихся условий, предъявляемых требований;</li> <li>— способствует карьерному росту персонала;</li> <li>— повышается производительность труда;</li> <li>— высокая мобильность персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— обучение производится с отрывом от производства, т. к. нет возможности обучать персонал на рабочем месте;</li> <li>— высокая стоимость обучения;</li> </ul>
Переподготовка кадров	<ul style="list-style-type: none"> <li>— предприятие имеет возможность организовывать переподготовку работников в соответствии со своими потребностями;</li> <li>— ротация персонала;</li> <li>— успешное внедрение нововведений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— высокая стоимость обучения;</li> <li>— у работников нет мотивации к переподготовке.</li> </ul>

исполнении должностных обязанностей, чтобы сохранить за собой рабочее место.

*5 направление.* Формирование кадрового резерва — это система, ориентированная на развитие профессиональных возможностей работников предприятия, выявления сотрудников с высоким внутренним потенциалом к профессиональному росту, их планомерная подготовка к замещению вакантных руководящих должностей, посредством повышения их компетентности [9, с. 94].

Однако на исследуемом предприятии нет отлаженной системы формирования кадрового резерва. Как показали проведенные исследования, отсутствие систематической упорядоченной работы по формированию системы кадрового резерва отрицательно сказывается как на самом персонале, так и на функционировании предприятия в целом.

Проведенные аналитические работы позволили выявить на исследуемом предприятии основные проблемные зоны в рассматриваемых направлениях управления развитием персонала, по которым были разработаны необходимые мероприятия, рекомендованные руководству компании.

Прежде всего была усовершенствована схема функциональных взаимосвязей проведения оценки персонала. Она позволила модернизировать существующую схему и устранить выяв-

ленные недостатки. Усовершенствованная схема функциональных взаимосвязей представлена в табл. 5.

В представленную схему были введены новые функции со следующими условными обозначениями: «согласование», «участие в реализации функции», «выполнение утверждения разработанной документации и мероприятий». Также в перечень исполнителей функций дополнительно был добавлен юрист предприятия для осуществления экспертизы разработанных материалов и их согласования. Данные мероприятия помогли комиссии по оценке персонала работать более эффективно.

Однако следует отметить, что оценка рядовых сотрудников в целом отличается от оценки руководителей. Для оценки руководящего состава было рекомендовано и реализовано использование метода «360 градусов». Он заключается в том, что руководителя оценивают со всех сторон. С одной стороны, его оценивают руководители других подразделений, с другой — подчиненные, ну и в конечном итоге руководитель подразделения дает себе собственную оценку результатов труда.

Положительными сторонами метода «360 градусов» являются: возможность определения сильных и слабых сторон руководителя, составление его всесторонней оценки, что способствует укреплению корпоративной культуры и созданию более открытой обратной связи [11, с. 412].

Усовершенствованная схема функциональных взаимосвязей проведения оценки персонала

Наименование функций	Исполнители*				
	Ген. директор	Начальник кадровой службы	Руководители структурных подразделений	Оценочная комиссия	Юрист
1. Определение целей оценки	А	У, О			
2. Подготовка приказа о проведении оценки		У, О			С
3. Издание приказа о проведении оценки	А, УТ	У, О			
4. Подбор работников для проведения оценки		У	О		С
5. Подготовка методических материалов		У, О	У		
6. Формирование оценочной комиссии	А, УТ	О	У		С
7. Проведение тестирования и оценки		О	У		
8. Анализ результатов тестирования		О	У		
9. Проведение собеседования с оцениваемым работником	У	У	У		
10. Разработка соответствующих рекомендаций по результатам проведенного собеседования				О, У	
11. Оформление приказа по результатам оценки	А	У	У	У, О	С
12. Утверждение приказа по результатам оценки и доведение его до заинтересованных сторон	УТ	О			С

\* Условные обозначения: А — выполнение анализа; С — согласование; О — организация работы по оценке персонала и ответственность за ее проведение; У — участие в реализации функции; УТ — выполнение утверждения разработанной документации и мероприятий.

В ходе анализа основных направлений управления развитием персонала были разработаны карьерограммы для рабочих производственного цеха. Достоинством данных карьерограмм является то, что за 3—5 лет работник может приобрести наивысший разряд по своей профессии. Это небольшой промежуток времени, в течение которого работник будет проходить постоянное обучения и повышение квалификации, что положительно сказывается не только на удовлетворенности работников, но и на эффективности функционирования предприятия в целом.

Однако далее рабочий должен либо оставаться на своем рабочем месте, имея полученный высший разряд, либо, повышая квалификацию, переходить на инженерно-техническую или руководящую должность. Кроме того, полученная квалификация позволяет рабочему работать только на предприятиях, связанных с янтарной промышленностью. К сожалению, в рассматриваемом Северо-Западном регионе только одно большое государственное предприятие по добыче и переработке янтара.

Тем не менее реализация разработанных карьерограмм уже на начальном этапе их внедре-

ния дала положительные результаты. Социальная эффективность предложенной рекомендации выразилась в повышении конкурентоспособности персонала. Рабочие осознали необходимость в повышении квалификации, в приобретении новых навыков и умений, которые позволят им повысить качество и объем изготавливаемой продукции, что, в свою очередь, скажется на уровне их заработной платы.

Анализ форм образования, применяемых на рассматриваемом предприятии, показал, что приоритетным здесь является традиционное обучение как управленческого персонала, так и цеховых рабочих.

Руководству предприятия было предложено внедрять на предприятии дистанционную форму обучения.

В табл. 6 приведены достоинства и недостатки дистанционного и традиционного обучения, которые легли в основу проведенных исследований и расчета эффективности обеих образовательных форм.

Из данных табл. 6 следует, что традиционное обучение с отрывом от производственного процесса с выездом в образовательное учреждение

Таблица 6

## Анализ достоинств и недостатков традиционного и дистанционного обучения

Составляющие обучения	Традиционное обучение	Дистанционное обучение
Независимость от места обучения	–	+
Низкая цена для пользования	–	+
Тесты и упражнения	+	+
Мультимедийные материалы	–	+
Разница во времени в случае организации дистанционного обучения в образовательном учреждении, удаленным на значительное расстояние от предприятия	+	–
Индивидуальные консультации с преподавателем	+	+
Независимость от технической инфраструктуры	+	–
Сертификат по окончании курса	+	+

имеет как отрицательные, так и положительные стороны, к которым следует отнести:

- возможность установления взаимосвязей и информационного обмена о производственных проблемах и способах их решения между сотрудниками различных организаций одной отрасли экономики. При этом достаточно высока возможность открытого и объективного обсуждения проблем, имеющих место на предприятиях, благодаря нейтральности учебной обстановки;
- ограничения в возможности отрыва обучающихся и отрыва их от учебных занятий из-за произведенной оплаты обучения, которая не возвращается в зависимости от определенных обстоятельств;
- возможность использования в образовательном процессе дорогостоящего учебного оборудования, позволяющего вырабатывать у обучающихся навыки работы на современном уровне развития технологического процесса;
- возможность организации более высокого уровня организации образовательного процесса в связи с привлечением к обучению преподавательского состава с более высоким уровнем квалификации [8, с. 378].

К недостаткам традиционной формы обучения для рассматриваемого предприятия необходимо отнести прежде всего ее финансовую затратность. Во-вторых, как правило, наблюдается частичное несовпадение учебных планов или программ с потребностью предприятия в освоении у обучающихся определенных компетенций, необходимых для конкретного рабочего места. В-третьих, зачастую возникновение потребности в повышении квалификации или обучении персонала предприятия не совпадает по времени с организацией и продолжительностью учебного процесса в образовательном учреждении.

Дистанционное обучение позволит обучать сотрудников без отрыва от рабочего места и, также как и традиционное обучение, позволяет использовать различные образовательные технологии, включая мультимедийный контент для визуализации изучаемого материала. Кроме того, при дистанционном обучении персонал может обучаться на рабочем месте, в домашней обстановке либо в отдельном помещении предприятия. Это не потребует изменять рабочий график, что, в свою очередь, не будет сказываться отрицательно на организации производственного процесса. Также следует отметить эффективность дистанционного обучения с точки зрения закрепления изученного материала сразу непосредственно на рабочем месте, что позволяет вырабатывать у обучающихся необходимые навыки, умения и компетенции [6, с. 28].

Определенные недостатки дистанционного обучения, такие как, например, разница во времени, если обучаемых и преподавателя разделяет большое расстояние, необходимость иметь в наличии достаточно дорогостоящее техническое обеспечение (при организации обучения на территории предприятия и оборудовании для этого специализированных аудиторий), в целом не снижает положительного эффекта от использования данной образовательной формы.

В настоящее время на исследуемом предприятии организован процесс дистанционного обучения специалистов следующих отделов: бухгалтерии, экономического отдела, отдела продаж, кадровой службы, общего отдела, рабочих производственного цеха.

В рамках исследования был проведен анализ организации дистанционного обучения. Расчеты экономической эффективности дистанционной формы обучения с учетом приобретения необходимого технического оборудования и оснащения им выделенных помещений относительно традиционной формы с выездом на курсы повыше-

ния квалификации показали, что дистанционная форма на 23 % менее финансово затратна, чем традиционная форма, организуемая образовательными заведениями региона.

Кроме того, для обучения работников цеховых профессий на предприятии было рекомендовано использовать такую форму, как наставничество, что было внедрено в начале 2019 г. Анализ показал, что в среднем ученик проходил обучение в течении 3 месяцев, затем он полноправно приступал к своим должностным обязанностям. Для обучения учеников были привлечены мастера и высококвалифицированные сотрудники цеха. Программа профессиональной подготовки кадров, разработанная в ходе проводимых исследовательских работ, описывала всю теоретическую составляющую обучения, и сотрудник проходил часть обучения самостоятельно, изучая программу подготовки. По окончании обучения рабочий сдавал экзамен, по результатам которого выносилось решение о его дальнейшей профессиональной деятельности на данном предприятии. Такая программа позволила обучать новых сотрудников в течение 2–3 месяцев, снизила затраты предприятия на обучение персонала и позволила получить в короткие сроки более квалифицированных работников.

Анализируя работу с кадровым резервом, были установлены следующие недостатки:

- руководителей и специалистов нанимают со стороны, тем самым лишая возможности внутренний персонал продвижения по карьерной лестнице.
- адаптация нового сотрудника, замещающего вакантную руководящую должность достаточно затратна как финансово, так и по времени. Продолжительность адаптационного периода может продолжаться от 4 до 12 месяцев, т. к. нового работника необходимо обучить всем тонкостям производственного процесса, ознакомить с оформлением всех первичных документов, обучить работе с программным обеспечением, используемом на предприятии и т. д.;
- на предприятии отсутствует система структурированности по уровням должностей;
- сотрудники не проинформированы о системе зачисления в кадровый резерв и т. д.

Для решения данной проблемы было предложено создание трёхуровневой схемы источников формирования и повышения квалификации для резервистов. Смысл этой схемы заключается в разбиении вакантных должностей на три уровня: первый уровень — это специалисты; второй уровень — это заместители руководителей среднего звена (начальники цехов и других структурных подразделений); третий уровень — это руково-

дители отделов. Для каждого уровня было рекомендовано формировать отдельный кадровый резерв из сотрудников предприятия и проводить с ними соответствующие работы, включая переподготовку и повышение квалификации [4, с. 263].

При этом кадровый резерв должен формироваться в соответствии со следующими основными принципами:

- необходимость в формировании резерва, т. е. потребность в замещении вакантных должностей должна быть реальной и своевременной;
- адекватность подготовленного кандидата предлагаемой должности. Для этого кадровой службе было рекомендовано и оказана помощь в разработке квалификационных карт и профилей каждой руководящей должности. Также по каждому кандидату была проведена работа по определению его соответствия рабочему месту, на которое он был ориентирован. В результате проведенной работы были отобраны резервисты, наиболее перспективные для занятия в будущем определенной руководящей должности.

Такая система кадрового резерва позволит предприятию отказаться от внешнего найма и тех затрат, которые идут на обучение и адаптацию нового сотрудника. Работники с высоким стажем работы на данном предприятии знают практически все тонкости работы и производства. Такие сотрудники будут грамотно, быстро и качественно выполнять возложенные на них обязанности.

Для руководителя очень важно знать, как сотрудники будут относиться к новым изменениям и нововведениям. Для этого была разработана анкета, направленная на изучение удовлетворенности трудом, которая позволила оценить, насколько изменения в управлении кадровым резервом устраивают работников и проанализировать полученные результаты для проведения дальнейших реорганизаций. Анализ полученных результатов опроса показал положительное отношение сотрудников предприятия к нововведениям в систему формирования кадрового резерва.

Для повышения эффективности управления кадровым резервом руководству предприятия было рекомендовано:

1. Довести информацию до сотрудников предприятия. Каждый сотрудник должен знать, что у него, как и у любого другого работника, есть шанс попасть в кадровый резерв.
2. Рассмотреть уже имеющиеся кандидатуры, определить сотрудников с наиболее ярко



выраженными лидерскими качествами и высоким уровнем самомотивации, что необходимо также и для того, чтобы на предприятии при замещении вакантных должностей возникала здоровая конкуренция среди работников.

3. Пересмотреть системы обучения резервистов, т. к. для резервистов обучение должно быть специализированным.

После внедрения рекомендованных мероприятий была рассчитана эффективность усовершенствования данного направления управления развитием персонала. Было выявлено, что обеспеченность рабочих мест за счет собственных источников увеличилась на 20 %. Коэффициент подбора кандидатов снизился на 0,4, а коэффициент отбора кандидатов на продвижение возрос на 0,19. Таким образом, внедрение кадрового резерва благоприятно отразилось на показателях эффективности профессионально-квалификационного продвижения персонала. Увеличился процент эффективности подготовки сотрудников внутри организации на 25 %, а также готовности резерва на 16 %, что положительно сказалось на эффективности функционирования предприятия. А вот показатель приема сотрудников со стороны снизился на 25 %. Текучесть кадров

снизилась на 7 %, что благоприятно сказалось на эффективности и качестве выпускаемой продукции. Предложенные усовершенствования кадрового резерва способствовали реализации индивидуальных потребностей, повышению конкурентоспособности персонала. У каждого сотрудника появилась возможность попасть в кадровый резерв и продвинуться по карьерной лестнице.

Общие расчеты экономической эффективности функционирования рассматриваемого предприятия показали положительную динамику в связи с внедрением рекомендаций по управлению развитием персонала.

В целом можно заключить, что управление развитием персонала играет весьма важную роль в повышении эффективности функционирования предприятия, наращивания его конкурентных преимуществ по сравнению с аналогичными предприятиями той же отрасли экономики.

Важнейшими составляющими в управлении развитием персонала также является персонализированный подход к каждому работнику, что позволяет раскрыть его индивидуальные возможности, реализовать его потенциал посредством повышения эффективности трудовой деятельности в конкретных производственных условиях.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Батяев, А. А. Идеальный персонал — профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала / А. А. Батяев. — Москва : Научная книга, 2017. — 521 с.
2. Дуракова, И. Б. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова. — Москва : Инфра-М, 2009. — 568 с.
3. Вялкова, Д. В. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов / Д. В. Вялкова, К. В. Некрасов // Молодежь и наука. — 2016. — № 6. — С. 78—83.
4. Курбатова, М. Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М. Б. Курбатова. — Москва : Управление персоналом, 2004. — 216 с.
5. Магура, М. И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2005. — 224 с.
6. Митрофанова, Е. А. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала : учеб.-практ. пособие / Е. А. Митрофанова. — Москва : Проспект, 2012. — 72 с.
7. Найденов, О. Внутрифирменное обучение / О. Найденов // Управление персоналом. — 2008. — № 10. — С. 39—40.
8. Папонова, Н. Е. Обучение персонала компании : практ. пособие / Н. Е. Папонова. — Москва : Финпресс, 2011. — 176 с.
9. Семенихин, В. В. Кадровый вопрос. Обучение и повышение квалификации персонала / В. В. Семенихин. — Москва : ГроссМедиа : РОСБУХ, 2014. — 327 с.
10. Сурков, С. Работа с персоналом как средство повышения эффективности организации / С. Сурков // Управление персоналом. — 2007. — № 6. — С. 38—42.
11. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : Инфра-М, 2018. — 695 с.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Герасимова Ася Владимировна** — кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления персоналом в отраслях и комплексах Калининградского государственного технического университета, Калининград, Россия. [asya.gerasimova@klgtu.ru](mailto:asya.gerasimova@klgtu.ru)

**Коноплева Ирина Аполлоновна** — кандидат технических наук, доцент кафедры гуманитарных и естественно-научных дисциплин Западного филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Калининград, Россия. [apollo311@mail.ru](mailto:apollo311@mail.ru)

#### REFERENCE

1. Batyayev A. *Ideal'nyu personal — professional'naya podgotovka, perepodgotovka, povysheniye kvalifikatsii personala* [Ideal staff — professional training, retraining, advanced training of staff]. Moscow, Nauchnaya kniga Publ., 2018. 891 p. (In Russ.).
2. Durakova I.B. *Upravleniye personalom* [Personnel management]. Moscow, Infra-M Publ., 2012. 425 p. (In Russ.).
3. Vyalkova D.V., Nekrasov K.V. *Povysheniye effektivnosti ispol'zovaniya trudovykh resursov* [Improving the efficiency of labor resources use]. *Molodezh' i nauka* [Youth and Science], 2016, no. 6, pp. 78—83. (In Russ.).
4. Kurbatova M.B. *Obucheniye personala kak konkurentnoye preimushchestvo* [Personnel training as a competitive advantage]. Moscow, Upravleniye personalom Publ., 2015. 425 p. (In Russ.).
5. Magura M.I., Kurbatova M.B. *Otsenka raboty personala, podgotovka i provedeniye attestatsii* [Assessment of the work of personnel, training and certification]. Moscow, Biznes-shkola "Intel-sintez" Publ., 2007. 176 p. (In Russ.).
6. Mitrofanova Ye. A. *Organizatsiya obucheniya i dopolnitel'noye professional'noye obrazovaniye personala* [Organization of training and additional professional education of personnel]. Moscow, Prospekt Publ., 2012. 72 p. (In Russ.).
7. Naydenov O. *Vnutrifirmennoye obucheniye* [Intrafirm training]. *Upravleniye personalom* [Personnel Management], 2008, no. 10, pp. 39—40. (In Russ.).
8. Paponova N.Ye. *Obucheniye personala kompanii* [Company staff training]. Moscow, Finpress Publ., 2017. 561 p. (In Russ.).
9. Semenikhin V.V. *Kadrovyy vopros. Obucheniye i povysheniye kvalifikatsii personala* [Personnel question. Training and professional development of staff]. Moscow, GrossMedia Publ., ROSBUKH Publ., 2018. 160 p. (In Russ.).
10. Surkov S. *Rabota s personalom kak sredstvo povysheniya effektivnosti organizatsii* [Intrafirm training]. *Upravleniye personalom* [Work with staff as a means of increasing the effectiveness of the organization], 2007, no. 6, pp. 38—42. (In Russ.).
11. *Upravleniye personalom organizatsiik* [Organization personnel management]. Moscow, Infra-M Publ., 2014. 695 p. (In Russ.).