

Технологии Организация Производство

научный журнал



№ 4 (8) 2017

**Донецк
ООО «НПП «Фолиант»
2017**



Технологии

Организация

Производство

научный журнал

№ 4 (8) 2017

Донецк
ООО «НПП «Фолиант»
2017

№ 4 (8), 2017 г.

Редакционная коллегия научного журнала «Технологии. Организация. Производство»

А.В. Родионов	Каменский институт (филиал) Южно-Российского государственного политехнического университета (НПИ) им. М. Платова», д.э.н., профессор, главный редактор
В.А. Артеменко	Луганский национальный университет им. В. Даля, д.э.н., профессор
В.Н. Беленцов	Донецкая академия управления и гос. службы, д.э.н., профессор
А.М. Букреев	Воронежский государственный университет, д.э.н., профессор
О.А. Бурбело	д.э.н., профессор, заслуженный деятель науки и техники Украины
Н.М. Ветрова	Крымский федеральный университет им. В.Вернадского д.т.н., профессор
О.В. Демчук	Керченский государственный морской технологический университет, д.э.н., доцент
Д.Е. Иваненко	Главный архитектор ФКП "Комбинат "Каменский", к.э.н.
Л.В. Илюхина	Каменский институт (филиал) Южно-Российского государственного политехнического университета (НПИ) им. М. Платова», д.соц.н., проф.
Т.А. Кокодей	Севастопольский государственный университет, д.э.н., профессор
В.А. Коструб	Луганский национальный университет им. В. Даля, к.т.н., доцент
А.Н. Кузьминов	Южный Федеральный университет, д.э.н., профессор
А.П. Латкин	Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, д.э.н., профессор
А.И. Пономарев	Южно-Российский институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, д.э.н., профессор
А.В. Родионов	Академия права и управления ФСИН России, д.э.н.
В.Б.Родченко	Харьковский национальный университет им. В.Н. Каразина, д.э.н., профессор
И.В. Сименко	Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, д.э.н., профессор
М.М. Туриянская	Тель-авивский университет, д.э.н., профессор
Н.Б. Тушканов	Каменский институт (филиал) ЮРГПУ (НПИ) им. М. Платова», к.т.н., профессор
А.М. Чаусовский	Донецкий национальный университет, д.э.н., профессор
А.В. Чесноков	Балтийский федеральный университет им. И. Канта, д.т.н., профессор

Номер рекомендован к печати по решению редакционной коллегии научного журнала.

Технологии. Организация. Производство. – Донецк: ООО «НПП «Фолиант», 2017. – № 4 (8). – 104 с.

Цель издания: развитие образования, популяризация технических и экономических знаний, информирование научного сообщества о современных исследованиях, их результатах, в сфере техники, технологий, организации производства, экономики, менеджмента, экологии.

В журнале изложены материалы и результаты научных исследований, которые отображают широкий круг актуальных проблем в сфере технологий, производства, экономики, менеджмента, экологии.

Журнал предназначен для научных, научно-педагогических работников, студентов, аспирантов, докторантов, практиков.

УДК 378.001.89:33

©Технологии. Организация. Производство

© Коллектив авторов, 2017

© ООО "НПП "Фолиант", 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Content

ТЕХНОЛОГИИ. ОРГАНИЗАЦИЯ. ПРОИЗВОДСТВО

Е.Ю. Тищенко СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	4
Л.В. Куделя, Е.В. Тищенко УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ.....	9
В.А. Коструб, Ю.А. Степанова, В.М. Войтович, С.А. Шумейко ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ	16
Т.В. Мироненко ТЕХНОЛОГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ	21
О.У. Rodionova EDUCATION AND TRAINING PROGRAMS ORGANISATION FOR ENTERPRISES POTENTIAL DEVELOPMENT.....	25
А.Ю. Беркутов КОНСАЛТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	30
Л. В. Куделя, Е. А. Губина КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЕГО РАЗВИТИЯ	35
А.В.Микрюкова СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАНЯТОСТЬЮ НАСЕЛЕНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ (МУНИЦИПАЛЬНОМ) УРОВНЕ	39
Л.В. Куделя, Н. В. Турик КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ: ОПЫТ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ.	45
В.А. Коструб, А.М. Панфилов, Л.М. Вербская РАЗРАБОТКА И ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА ИЗГОТОВЛЕНИЯ УГЛЕПЛАСТИКОВЫХ СТЕРЖНЕЙ ДЛЯ УГЛЕРОД-УГЛЕРОДНЫХ КОМПОЗИЦИОННЫХ СТРУКТУР.....	53
К.А. Батышев, Д.С. Свириденко, П.А. Давыденко ПРОЕКТИРОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ИЗГОТОВЛЕНИЯ ДЕТАЛЕЙ МАШИН С ПРИМЕНЕНИЕМ КОМБИНИРОВАННОГО МЕТОДА АЛМАЗНО- ЭЛЕКТРОХИМИЧЕСКОГО ХОНИНГОВАНИЯ И ГАЛЬВАНИЧЕСКОГО ХРОМИРОВАНИЯ	58
ЕСТЬ МНЕНИЕ	
А.В. Ишков, Н.А. Волошинова ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ С ПОМОЩЬЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	61
И.Е. Кулебякина, Н.А. Волошинова ВЛИЯНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ФАКТОРА ПРИ ОЦЕНКЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	63
Сидоренко А.В., Волошинова Н.А ОПТИМИЗАЦИЯ МЕТОДА ВЫБОРА РЕСУРСНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	66
А. И. Шматкова	

КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ: ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ.....	71
Е.С. Чукавов	
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ К СБЛИЖЕНИЮ В КОНЦЕПЦИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ	73
В.А. Макаренко	
ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ГОСУДАСРТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ....	77
О.В. Мощенко, В.В. Басов, Ю.Э. Губанова	
ПОДБОР И РАССТАНОВКА КАДРОВ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	84
Л.В. Куделя, В.В. Платонов	
КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ	93
Ю.П. Червяк, А.В.Кривда	
ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ПРИНЦИПЫ РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	99

Л.В. Куделя, В.В. Платонов
КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

Аннотация. В данной статье рассмотрено трактовку «кадрового резерва организации», его этапы формирования и механизм создания кадрового резерва в муниципальных организациях. Автором в статье предложены 3 этапа формирования кадрового резерва, такие, как: анализ потребности в кадровом резерве, создание списочного состава в кадровый резерв и подготовка кандидатов в кадровый резерв. В данной публикации затрагиваются типичные ошибки в работе с кадровым резервом. Выделено 2 подхода к формированию кадрового резерва. Первый подход «конкурсный, на конкретные должности». Суть этого подхода заключается в использовании существующей схемы формирования резерва, т.е. «резерв на конкретные должности». Второй — экспертный подход «конкурсный, суть этого подхода заключается в использовании существующей схемы формирования резерва «резерв на перечень должностей».

Ключевые слова: кадровый резерв, миссия, механизм создания, этапы формирования, система управления, органы государственной власти.

Annotation. This article considers the interpretation of the "personnel reserve of the organization", its stages of formation and the mechanism for creating a personnel reserve in municipal organizations. The author offers in the article 3 stages of the formation of the personnel reserve, such as: the analysis of the need for the personnel reserve, the creation of the list structure in the personnel reserve and the preparation of candidates for the personnel reserve. This publication addresses typical errors in working with the personnel reserve. Two approaches to the formation of the personnel reserve are singled out. The first approach is "competitive, for specific positions." The essence of this approach is to use the existing reserve formation scheme, i.e. "Reserve for specific positions". Second - the expert approach is "competitive, the essence of this approach is to use the existing scheme of reserve formation" reserve for the list of posts".

Key words: personnel reserve, mission, creation mechanism, stages of formation, management system, public authorities.

Постановка проблемы. В современных условиях проблема формирования и подготовки кадрового резерва является одной из ключевой в перестройке системы управления любого предприятия. Так как теперь персонал рассматривается как основной ресурс предприятия, которым нужно грамотно управлять и вкладывать средства в его развитие. Ведущее предназначение деятельности по управлению кадровым резервом вытекает исходя из определения основных целей работы с резервом. Определяемые исследователями и учёными негативные тенденции в системе формирования и использования кадрового резерва делятся на 3 основных вида: 1. Неточность в действующем законодательстве (законы и нормативно-правовые акты и документы, регулирующие процесс управления кадровой политики и институтом резерва в частности); 2. Слабая интегрированность резерва кадров в практике управления при сохраняющемся

дефекте высокопрофессиональных служащих; 3. Недостатки в процедуре подготовке, оценки и интеграции кадровых резервов в государственную гражданскую службу.

Анализ последних исследуемых публикаций. В современной литературе и практике существует несколько точек зрения на проблему кадрового резерва. На Западе кадровый резерв создается для перемещения персонала внутри самой организации. В России наиболее распространенным считается следующий подход в области кадрового резерва. Кадровый резерв – это выявление работников с высокими профессиональными показателями и личностными качествами, занесение сведений о них и дальнейшая их подготовка к занятию вакантной конкретной должности. В той или иной степени вопросы формирования и использования кадрового резерва затрагивали известные русские и советские правоведы Н.К. Нелидов, А.И. Елистратов, В.П. Безобразов, Н.М. Коркунов, Б.М. Лазарев, Ю.А. Розенбаум, Ю.М. Козлов, А.П. Корнев, Н.И. Фаянс, А.Е. Пашерстник и другие. Различные аспекты проблемы формирования кадрового резерва муниципальной службы Российской Федерации, правового статуса муниципальных служащих стали предметом исследования ряда диссертационных работ последнего времени. Современные практики и теоретики, изучающие вопросы кадрового резерва, такие как В.В. Травин [12, с. 136], В.А. Дятлов [12, с. 136], Ю.Г. Одегов [9, с. 45], А.Я. Кибанов [10, с.69] приводят различные формулировки, каждая из которых отражает определенную сторону этого феномена.

Цель статьи – раскрыть понятие «кадрового резерва», миссию, механизм создания и этапы формирования кадрового резерва, определить типичные ошибки в работе с резервом кадров, проанализировать 2 подхода к формированию кадрового резерва в государственных учреждениях.

Изложение основного материала. Формирование резерва происходит из состава персонала организации. Данный состав будет показывать потребность (перспективную и текущую) организации в различных специалистах, а также ориентироваться на структуру планируемых вакантных должностей. Численность и структуру такого резерва рассчитывают заранее, путем анализа состава, возраста сотрудников на предприятии и т.п. Также учитываются уровни должностей, текучесть кадров, предполагаемые планы развития организации. В зависимости от этого на должности разных уровней вводится коэффициент резервирования. Он может колебаться от 1 до 3. Это значит, что может быть зачислено на одну должность от одного до трех человек в резерв [10, с. 56]. Для того, чтобы кадровый резерв эффективно работал не только на бумаге, необходимо разработать и принять модель формирования резерва, учитывая все особенности данной организации. Такая модель, как правило, состоит из: 1) определения целей формирования резерва; 2) принципов формирования резерва; 3) критериев зачисления в резерв; 4) системы оценки подготовленности резерва; 5) механизмов использования и формирования резерва; 6) обязанностей отдела по работе с персоналом. Механизм создания кадрового резерва обычно отражается в регламенте организации о резерве. Так как зачисление в кадровый резерв для многих сотрудников является стимуляцией для повышения своих компетенций, а, значит, и увеличения эффективности работника, то данный регламент должен быть доступен персоналу в любой момент. Руководство организации, понимая значимость повышения профессионализма персонала, должно создавать для этого все необходимые условия внутри организации. Подобный способ при небольших минусах (необходимость формирования собственной учебной базы, повышение нагрузки на специалистов и руководителей) обладает следующим преимуществом: □ включение существенного числа сотрудников в процесс непрерывного обучения, не отрывая персонал от производства; □ возможность получения углубленных профессиональных знаний, их эффективность применительно к потребностям, необходимым организации в долгосрочной перспективе; □ более экономный способ подготовки высоко квалифицированных работников. Отдел управления персоналом играет главную координирующую и организующую роль в подготовке кадрового резерва. В ходе исследований рынка труда, многие специалисты говорят о том, что, все чаще появляются тревожные для руководителей организаций и кадровых фирм предпосылки,

которые в ближайшее время могут привести к весьма негативным результатам для организаций, так как будут не готовы встретить перемены «во всеоружии». Речь здесь идет о качественных изменениях состава кандидатов на должности менеджеров различных уровней, то есть происходит создание на предприятии кадрового резерва и формируется системная работы с ним. Кадровый резерв организации – это та часть высокопотенциального штата сотрудников, которые обладают управленческими навыками, проявляющимися в ходе их работы, отвечающие требованиям, предъявляемым для той или иной должности, а также подвергшиеся отбору и прошедшие квалификационную подготовку. Создание и управление кадровым резервом занимает одно из ключевых мест в системе управления персоналом на предприятии, так как менеджеры являются одними из самых высокооплачиваемых специалистов и самой важной и востребованной группой аппарата управления, от работы которой зависит прибыльность и успех организации. Из этого вытекает необходимость системного и продуманного подхода к процессу формирования резерва для того, чтобы обеспечить качественное планирование на предприятии. В современных организациях система по работе с кадровым резервом выступает как специализированная система деятельности службы персонала, которая обеспечивает эффективное обоснование, принятие и реализацию конкурентоспособных решений в области формирования управленческого «скелета» предприятия.

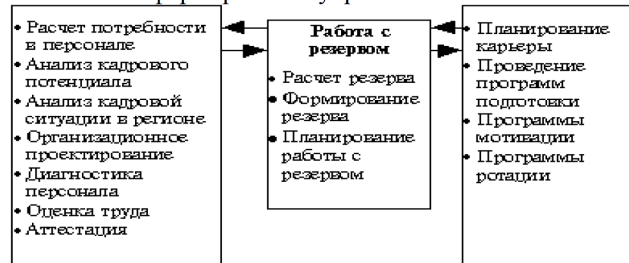


Рис.1. Этапы работы с кадровым резервом в органах государственной власти

Основная миссия работы по управлению кадровым резервом вытекает исходя из определения основных целей такой работы. Цель формирования кадрового резерва на предприятия состоит в том, чтобы организацию качественно подготовленными сотрудниками, которые в случае непредвиденных обстоятельств смогут взять на себя ответственность и вести работу не только на своем участке, но и по смежным направлениям. Наличие подготовленных к этому специалистов в кадровом резерве позволяет предприятию весомо снизить затраты на набор и адаптацию вновь пришедших на новую должность сотрудников, а также создать систему инвестиций в развитие персонал. Это, в свою очередь, достаточно сильно повышает нематериальную мотивацию резервиста и предполагает их закрепление на предприятии, что позволяет снизить риски при формировании администрации организации. Подбор сотрудников в резерв кадров по скорости замещения должностей характеризуется учетом способности к мобильности, быстрой адаптации. На сегодняшний день в Российской Федерации на практике применяются два принципиально различных подхода к формированию резерва управленческих кадров. Первый подход можно условно назвать «конкурсный, на конкретные должности». Суть этого подхода заключается в использовании существующей схемы формирования резерва, закрепленной в 79-ФЗ. Для резерва управленческих кадров эта схема применяется расширительно, охватывая лиц, не находящихся на государственной службе, причем предполагается, что назначение будет осуществляться на заранее указанные должности. Второй подход подразумевает использование схем, отличных от закрепленных в законодательстве о государственной гражданской службе. В основном это экспертный отбор с использованием принципа «лучшие выбирают лучших», или «лучшие называют лучших» [2,с.45], причем формирование резерва осуществляется «списочное», не на

конкретные должности. Тем самым обеспечивается большой маневр при использовании резерва. Условно назовем этот подход «экспертный, на перечень должностей». Вкратце раскроем содержание каждого из вышеназванных подходов, при этом выделив их слабые и сильные стороны. Подход **«резерв на конкретные должности»**. С учетом анализа ряда нормативных правовых актов, принятых в ряде субъектов Федерации, отдельных модельных законов и программ формирования резерва управленческих кадров, можно выделить несколько существенных принципов формирования резерва управленческих кадров, в соответствии с этим подходом. 1. Формирование резерва осуществляется исключительно на конкретные должности, существующие в соответствии с реестром и структурой органов. 2. Формирование резерва в каждом органе в отдельности, а затем построение сводного резерва управленческих кадров субъекта Федерации по формуле: «сводный резерв субъекта Федерации» = «резерв органа» + «резерв органа»... + «резерв предприятия, организации приоритетной сферы экономики». Фактически это означает фрагментацию сводного резерва. 3. Составление исчерпывающего списка должностей, на которые формируется кадровый резерв, с обязательной фиксацией квалификационных требований на каждую из них (по аналогии с требованиями ст. 12 79-ФЗ). 4. Применение конкурсных процедур для выявления и отбора претендентов (по аналогии с требованиями ст. 22 79-ФЗ). 5. Отсутствие активных форм выявления претендентов, смещение понятий «выявление» и «отбор», использование «пассивной» формы поиска через объявление конкурса. 6. Проведение оценочно-экзаменационных мероприятий в отношении претендентов. Здесь используются различного рода проверки на знание русского и иностранного языков, проверки профессиональных знаний, т. е. подразумевается применение классических процедур, используемых в учебных заведениях в отношении школьников и студентов. 7. Осуществление отбора исключительно на комиссиях, публичный отбор и обсуждение кандидатур в сочетании с одновременным отсутствием нормативного регулирования публичных процедур исключения из резерва. 8. Открытый доступ к сформированному резерву, опубликование списка резерва. Экспертный подход **«резерв на перечень должностей»** построен на следующих принципах: 1. Формирование резерва осуществляется «списочное», без привязки к конкретным должностям. 2. Централизованное формирование единого резерва субъекта Федерации. 3. Отсутствие детализированного списка должностей (как правило, предлагается только общий перечень должностей), на которые формируется резерв управленческих кадров и, как следствие, отсутствие квалификационных требований к должностям. 4. Формирование «модели эффективного управленца» через формулирование общих требований к образованию, профессиональным и личным качествам кандидатов. 5. Отказ от конкурсных процедур, предусмотренных Федеральным законом 79-ФЗ, как от единственно возможного способа выявления и отбора кандидатов (подчеркнем, что конкурсные процедуры также могут применяться, но они не объявляются единственно допустимым способом отбора: экспертные рекомендации считаются не менее эффективным способом отбора). 6. Использование «активных» способов формирования резерва (привлечение экспертного сообщества, выявление через профессиональную среду, различного рода опросы и мониторинги). 7. Выделение в рамках процедуры формирования резерва самостоятельных этапов - этапа выявления и этапа отбора. 8. Отказ от применения классических процедур, используемых в учебных заведениях в отношении проверки и оценки знаний школьников и студентов. Использование таких методов как собеседование, творческое задание, свободная беседа, испытание работой и просто стороннее наблюдение эксперта (эмпирическое восприятие). 9. Ограниченный доступ к сформированному резерву, отказ от опубликования списка резерва. Комплексный анализ принципов, применяемых в обоих подходах подходов, проведенный Барабашевым А.Г. и Стружак Е.П. [7, с.12] приводит к выводу, что каждый из них заключает ряд преимуществ. Принципы и различия, которые закреплены за каким-то одним подходом, могут в той или иной степени успешно применяться в сочетании с принципами и различиями, свойственными другому подходу. Выбор подходов и

конкретной методики формирования кадрового резерва остается за специалистами кадровой службы федерального или муниципального органа, формирующего резерв. **Этапы работы с кадровым резервом бывают следующие 1-ый этап. Анализ потребности в кадровом резерве.** Для того, чтобы начать работу по формированию кадрового резерва необходимо:

□ сделать прогноз изменения структуры аппарата сотрудников; □ модернизировать продвижение работников по карьерной лестнице; □ установить степень обеспеченности резервом кадров на различные должности (определить показатели насыщения резерва кадров по каждому направлению должностей). В результате данных шагов предоставляется возможность определять текущую и перспективную потребность в кадровом резерве. Для выявления же наиболее подходящей численности резерва кадров потребуются изучить: □ потребность компании в кадрах разного уровня в перспективе развития организации (до пяти лет); □ фактическую численность резерва кадров каждого уровня, подготовленного для замещения; □ приблизительный процент исключения из состава кадрового резерва; □ число высвобождающихся мест в результате изменения структуры организации. Эти вопросы определяются до формирования кадрового резерва и изменяются в течение всего периода работы с ним. **2-ой этап. Создание списочного состава резерва.**

В процессе формирования резерва следует решить следующее: □ кого необходимо включить в состав кандидатов в кадровый резерв; □ кто из кандидатов, включенных в списки резерва, должен пройти обучение, переобучение, профессиональную подготовку и т.п.; □ какие методы подготовки использовать к кандидату с учетом его индивидуальных задатков особенностей и перспективы замещения им вакантной должности. Чтобы сформировать списки резерва используются такие методы, как: □ анализ документов: характеристик, автобиографий, отчетов, результатов аттестации работников и др.; □ интервью по заранее составленному плану или вопроснику для выяснения интересующей информации (потребностей, мотивов, стремлений, и т.п.); □ оценка результатов профессиональной деятельности резервиста – определить качественные характеристики выполняемой им работы, производительность труда и т.п.; □ сравнение качеств претендентов с требованиями должности разных уровней, то есть кандидат подбирается под заданные требования к определенной должности. В процессе формирования перечня кандидатов, зачисляемых в кадровый резерв предприятия должны учитываться такие факторы как: □ требования к той или иной должности (должностная инструкция), оценка производительности труда, описание рабочего места; □ характеристика профессиональных качеств специалиста, необходимых для эффективной работы в соответствующей должности; □ список должностей, при работе на которых работник может стать резервистом на ту или иную должность; □ крайние ограничения критериев кандидата на соответствующие должности (возраст, образование, стаж работы и т.п.); □ итоги оценки формальных условий и индивидуальных задатков кандидатов для резервируемой должности; □ выводы по результатам последней аттестации резервиста и рекомендации по улучшению работы; □ мнение специалистов и руководителей смежных подразделений организации; □ результаты оценивания потенциала кандидата. При формировании списочного состава кадрового резерва: □ производится всесторонняя оценка кандидатов с использованием различных методик; □ сопоставляются качества кандидата и требований, необходимых для занятия резервируемой должности; □ дается сравнение нескольких кандидатов, претендующих на одну должность, выбор наиболее соответствующего кандидата для работы на замещаемой должности. По результатам сравнения и оценки кандидатов предварительный список резерва корректируется и уточняется. **3-ий этап. Подготовка кандидатов.** Для формирования резерва кадров очень важно точно и корректно подготовить кандидата к предполагаемой должности. Недостаточно будет – просто отобрать способных к продвижению сотрудников. Поэтому немаловажную роль здесь будет играть подготовка резервиста. Для профессиональной подготовки зачастую используются следующие методы: □ индивидуальная подготовка резервиста под руководством наставника или вышестоящего руководителя; □ непродолжительная

стажировка в должности; □ обучение или переобучение в образовательных центрах, повышение квалификации на различных курсах, посещение семинаров и т.п. [11, с. 56]. Часто руководители организаций допускают такие типичные ошибки в работе с резервом кадров, как: 1. Создание кадрового резерва становится бюрократической формальностью. Обычно в крупных организациях каждый руководитель отдела должен выдвинуть кандидатуру в кадровый резерв в определенный срок. Исходя из этого, зачастую приходится сталкиваться с тем, что тот, кого выдвинули, не знает об этом. Встречается и такое, что кандидатура выдвигается на основе личного общения, неформального. Чтобы такого не случилось, отдел по работе с персоналом должен отслеживать такие нюансы и четко координировать действия начальников отделов предприятия. 2. Следующей проблемой по работе с формированием кадрового резерва является то, что он существует только на бумаге. Резервист может находиться годами в списках на замещение, но когда он должен переместиться на ту или иную должность, никто не сможет ответить. Такое ведение дел может демотивировать всю работу, связанную с кадровым резервом. Чтобы этого избежать, нужно правильно и эффективно распланировать карьерный и профессиональный рост сотрудника, а результаты обучения и стажировок с мотивационной системой персонала в компании должны быть взаимосвязаны. 3. Неотлаженный процесс периодичности обучения сотрудников кадрового резерва. Обучение проводят заблаговременно, когда, например, у организации появились свободные денежные средства. Когда же подходит срок занять новую должность по резерву – все полученные знания забылись или изменилась специфика ведения дел в организации либо сотрудник уже давно выполняет новые функции, но его только сейчас решили направить на обучение.

Выводы и рекомендации. Исходя из всего вышесказанного, можно сформулировать такие выводы: 1. Работа с кадровым резервом в организациях должна носить системный, целенаправленный и плановый характер. Обеспечивать компанию необходимым персоналом в соответствии с текущими и будущими запросами и потребностями при ротации кадров, расширении деятельности предприятия. Также должна обеспечивать всестороннюю подготовку персонала, который включен в кадровый резерв, к эффективной и самостоятельной деятельности.

2. Профессиональный отбор кадров в резерв содержит основные этапы изучения потенциала работника и работы кадровой комиссии.

3. Создание резерва кадров происходит за счет внутренних и внешних источников.

4. Реализуя программу работы с кадровым резервом, руководство предприятия получает большой объем разносторонней информации о сотрудниках, об их компетенциях и возможностях. Также руководство и отдел по персоналу получают возможность пополнять и дорабатывать программу по развитию навыков и углублению профессиональных знаний с учетом требований самой организации. В завершении следует помнить, что для эффективной отдачи кадрового резерва подбор персонала в него должен происходить систематически, грамотно и комплексно.

Список используемых источников:

1. Аверин А.Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров: учеб. пособие / А.Н. Аверин. – М.: Данисов и К, 2005. – 280с.
2. Бабинцев В.П. Региональная система развития кадров государственной и муниципальной службы/ В.П. Бабинцев // Образовательная политика.– 2006. – №4 С.13
3. Букина Н. Неформальный подход к обучению / Н.Букина // Служба кадров. – 2007. – №3 – С.58–62.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник.– М.: Проспект, 2008.- 686 с.
5. Воронин А. Г. Муниципальное хозяйство и управление: проблемы теории и практики [Текст]/А. Г. Воронин. - М.: Финансы и статистика, 2003.-176с.

6. Кагановская Т.Е. Кадровое обеспечение государственного управления в Украине [Текст]: монография/ Т.Е. Кагановская.- Харьков,2010.-360с.
7. Кибанов А. Я. Управление трудовыми ресурсами: учеб. для вузов / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 284 с.
8. Ю.Г. Одегов Управление персоналом: Учебник.4-е изд.,доп. и перераб.-М.:ИНФРА – М, 2001.-407с.
9. В. В. Травкин, В.Я. Дятлов Менеджмент персонала предприятия // В.В. Травкин, В.А. Дятлов.- Учебн. пособ. -5- издание.- М.: Дело, 2003.-272с.

References:

- Averin A.N. Social policy and management training: Textbook. allowance / A.N. Averin. - Moscow: Danisov and K, 2005. - 280s.
- Vesnin V. R. Personnel Management. Theory and practice: a textbook.- Moscow: Prospect, 2008, - 686 p
- Babintsev V.P. Regional system of development of cadres of state and municipal service / V.P. Babintsev // Educational Policy. - 2006. - №4 С.13 - 15
- Bukina N. Informal approach to learning / N.Bukina // Human Resources. - 2007. - № 3 - P.58-62.
- Voronin AG Municipal management and management: problems of theory and practice [Text] / A. Mr. Voronin. - Moscow: Finance and Statistics, 2003.-176с.
- Kaganovskaya T.E. Staffing of public administration in Ukraine [Text]: monograph/ TE Kaganovskaya.-Kharkov, 2010.-360s. (ukr.)
- Kibanov A. Ya. Managing Human Resources: Textbook. for higher education institutions/ A. Ya. Kibanov, E. A. Mitrofanova, IA Esaulova. - Moscow: INFRA-M, 2009. - 284 p.
- Yu. G. Odegov Personnel Management: Textbook. 4th ed., Ext. and pererab.-M.: INFRA-M, 2001.-407p.
- V.V. Travkin, V.Ya. Dyatlov Management of enterprise personnel // B.B. Travkin, V.A. Dyatlov .- Educational. Help. -5edition .- Moscow: The Case, 2003.-272p.

Научное издание

Научный журнал

ТЕХНОЛОГИИ. ОРГАНИЗАЦИЯ. ПРОИЗВОДСТВО

№ 4 (8), 2017

Статьи издаются в авторской редакции. Полную ответственность за достоверность, качество и оформление представленного к публикации материала несут авторы, которые подали материалы к печати. Редакционная коллегия журнала не несет ответственность за содержание и структуру поданных материалов. Точка зрения редакционной коллегии журнала может не совпадать с точкой зрения авторов, подавших материалы к публикации.

Материалы журнала печатаются на языке оригинала.

Оригинал-макет: ООО "НПП "Фолиант"

Подписано в печать 15.12.2017 г.
Формат 60x84 1/8. Бумага офсетная. Гарнитура Times.
Печать лазерная. Условн. печ. л. 7,79. Уч.-изд. л. 8,38.
Заказ № 14/17. Тираж 500 экз.

ООО "НПП "Фолиант", 2017.
Свидетельство о государственной регистрации 61№008044237 от
30.09.2016 г.

Адрес редакции: 346330, Россия, г. Донецк, ул. Фалеева 16
Адрес редакции для корреспонденции (почтовый):
346332, Россия, г. Донецк, ул. Шевченко, 12
Телефон: +79885529980
E-mail: emi_magazine@mail.ru

Свидетельство о регистрации журнала:
ПИН№ФС77-67038 от 15.09.2016 г.

Отпечатано в ООО "Пресс-экспресс"
Адрес: 91000, г. Луганск, ул. Ватутина 89а