

УДК 334.7

DOI: 10.26140/anic-2020-0904-0082

## ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В РАМКАХ ПРАКТИКО-ИНТЕГРИРОВАННОГО ОБУЧЕНИЯ

© 2020

SPIN-код: 4691-6079

AuthorID: 0000-0003-1339-1840

**Смицких Ксения Викторовна**, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и управления

SPIN-код: 4890-3235

AuthorID: 0000-0002-2854-7185

**Шумик Екатерина Георгиевна**, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и управления

**Курдюкова Кристина Романовна**, студент кафедры экономики и управления

**Котина Дарья Леонидовна**, студент кафедры экономики и управления

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
(690014, Россия, Владивосток, улица Гоголя, 41, e-mail: kotina.dasha@mail.ru)*

**Аннотация.** *Цель:* разработка алгоритма формирования кадрового резерва в рамках практико-интегрированного обучения. *Методы:* для написания статьи был использован метод анализа - выделение и изучение отдельных частей явления, метод сравнения – сопоставление двух и более объектов исследования по отобранному автором признакам и такой метод исследования как анкетирование – опрос посредством заполнения опросного листа респондентом по указанным в нем правилам. *Результаты:* модель взаимодействия ВУЗа и стейкхолдеров в рамках формирования кадрового резерва. *Научная новизна:* усовершенствование модели взаимодействия ВУЗа и стейкхолдеров в рамках формирования кадрового резерва. *Практическая значимость:* результаты проведенного исследования могут быть при построении эффективного взаимодействия университета со стейкхолдерами.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, стейкхолдеры, выпускники, практико-интегрированное обучение, взаимодействие.

## FORMATION OF A PERSONNEL RESERVE WITHIN THE FRAMEWORK OF PRACTICE-INTEGRATED TRAINING

© 2020

**Smitskih Kseniya Viktorovna**, candidate of economics sciences, associate professor  
of the department of economics and service

**Shumik Ekaterina Georgievna**, candidate of economics sciences, associate professor  
of the department of economics and service

**Kurdyukova Kristina Romanovna**, student of the department of economics and service

**Kotina Darya Leonidovna**, student of the department of economics and service

*Vladivostok State University of Economics and Service  
(690014, Russia, Vladivostok, street Gogoly 41, e-mail: kotina.dasha@mail.ru)*

**Abstract.** *Purpose:* to show the effectiveness of the formation of a personnel reserve in the framework of practice-integrated training. *Methods:* to write the article, the method of analysis was used - the selection and study of individual parts of the phenomenon, the comparison method - the comparison of two or more objects of research according to the characteristics selected by the author and such a research method as a questionnaire - a survey by filling out a questionnaire by the respondent according to the rules specified in it. *Results:* the proposed model of interaction between the university and stakeholders in order to form a personnel reserve. *Scientific novelty:* improving the model of interaction between the university and stakeholders within the framework of the formation of a personnel reserve. *Practical relevance:* the results of the research can be used in building effective interaction of the University with interested parties.

**Keywords:** personnel reserve, stakeholders, graduates, practice-integrated training, interaction.

### ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время, изменения, протекающие в современном обществе, требуют энергичных кадров, которые могут подстраиваться под любые изменения в компании, кадров, решающих задачи сверх сложности в условиях многозадачности и просто творческих и активных специалистов [1].

На сегодняшний момент для наполнения организации востребованными ею кадрами следует учесть такой метод, как формирование кадрового резерва. Кадровый резерв является инструментом эффективной управленческой политики, так как это группа сотрудников (специалистов), отвечающая всем требованиям, предъявляемой должности, уже прошедшая отбор и квалификационную подготовку, но еще не назначенная на должность [2].

Существует два вида кадрового резерва – внешний и внутренний [3]. Внутренний кадровый резерв состоит из потенциальных сотрудников, которые в скором времени могут занять руководящие должности. В свою очередь, внешний кадровый резерв формируется из резюме кандидатов, которые могут в дальнейшем стать частью компании-ее сотрудниками [4].

Вступление сотрудника в кадровый резерв, готовит его ответственно и самостоятельно подходить к выпол-

нению поставленных руководством задач и повышает мотивацию, что позволяет сплотить личную цель сотрудника с целями и поставленными компанией задачами [5].

Механизм работы организации не должен останавливаться при потере какой-либо «запчасти» на пути к достижению своих целей. Чтобы организация не лишилась своих ключевых сотрудников, ей необходимо разработать такую кадровую стратегию, которая будет обеспечивать конкурентную среду между сотрудниками. Кадровый резерв может способствовать непрерывному кадровому обеспечению организации, увеличить способность персонала к быстроменяющейся ситуации перемещаться вертикально или горизонтально по карьерной лестнице. Также это поможет увеличить мотивацию персонала к повышению профессиональных и личностных качеств. Подходы к определению понятия кадрового резерва представлены в таблице 1.

Исходя из представленной таблицы, следует, что определение кадровый резерв носит различный характер. В основном ученые в сфере управления персоналом определяют формирование кадрового резерва как один из способов повышения эффективности персонала организации. также эффективными инструментами на ряду с кадровым резервом является обучение сотрудников и

планирование их карьеры.

Таблица 1 – Определение понятия кадровый резерв

Кадровый резерв – это	Автор, источник
это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [6]	Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. «Управление персоналом»
хорошо подготовленный резерв кандидатов на должности руководителей новой формации, способных в сжатые сроки освоить новый участок работы и обеспечить эффективное решение стоящих перед ними задач [7]	Кибанов А.Я «Управление персоналом организации»
сотрудники компании, обладающие высоким потенциалом профессионального развития и планируемые в будущем на замещение ключевых позиций [8]	Литвинюк А.А. «Управление персоналом»
один из элементов системы продвижения, это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающая требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую квалификационную подготовку [9]	Былков В.Г. «Управление персоналом организации»
специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных работников, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми, личностными и морально-этическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей [10]	Иванкина Л.И. «Управление персоналом»
это группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [11]	Богатырева О.Н., Бармина Е.Ю. «Кадровые технологии в системе управления персоналом»

Работа с кадровым резервом должна проводиться по четко намеченному плану, в который входят такие этапы, как выявление потребности предприятия в кадрах, оценка уровня компетенций кандидатов и их соответствие должностным характеристикам и развитие тех или иных качеств при их отсутствии.

Стоит отметить, что сам термин «кадровый резерв» более свойственен российской экономической литературе. В зарубежных же источниках данный термин авторами практически не применяется. В зависимости от контекста используется наиболее близкий по смыслу синоним. К примеру, у М. Амстронга, Д. Голда и А. Мамфрода – это «преемственность руководства, система управления преемственностью (succession management system)» [12]. Зарубежный автор Армстронг М. считает, что кадровый резерв нужен только для того, чтобы вовремя замещать освободившиеся должности [13].

**МЕТОДОЛОГИЯ**

Цель данного исследования заключается в разработке алгоритма формирования кадрового резерва в рамках практико-интегрированного обучения. В рамках поставленной цели, были использованы: метод анализа - выделение и изучение отдельных частей явления, метод сравнения – сопоставление двух и более объектов исследования по отобранным автором признакам и такой метод исследования как анкетирование – опрос посредством заполнения опросного листа респондентом по указанным в нем правилам

В настоящее время высшему образованию диктуют условия и требования рынка образовательных услуг и экономический рынок труда [14]. Университеты страны являются ключевым «поставщиком» молодых специалистов на рынок труда. В свою очередь трудовой рынок

переполнен специалистами гуманитарного направления и имеет нехватку работников технических специальностей. Такое происходит из-за ограниченного взаимодействия ВУЗов и предприятий. Поэтому Университетам необходимо изучать состояние рынка труда и корректировать количество предоставляемых услуг образования по тем или иным направлениям подготовки.

Взаимодействие вуза и предприятия представлено на рисунке 1.



Рисунок 1 – Взаимодействие предприятия и ВУЗа в рамках ПИО

Практико-интегрированное обучение – это вид обучения, в процессе которого происходит развитие и формирование профессиональных компетенций обучающихся. Таким образом, наличие тесных взаимосвязей между вузами и работодателями является объективной необходимостью их эффективного функционирования в рыночных условиях [15].

**РЕЗУЛЬТАТЫ**

Одним из направлений эффективного сотрудничества между предприятием и ВУЗом является формирование кадрового резерва.

Рассмотрим пример на базе Владивостокского университета экономики и сервиса.

Авторами был проведен опрос стейкхолдеров на тему «Удовлетворенность качеством образования выпускников ВГУЭС». В нем приняли участие 187 стейкхолдеров университета. Опрос проходил в электронном формате на платформе «Google Диск». В рамках опроса была поставлена задача – определить, на сколько ожидания стейкхолдеров соответствуют реальной возможности выпускников, что следует улучшить в программе обучения, для дальнейшего понимания критериев отбора и подготовки студентов.

На рисунке 2 отображено насколько компетенции выпускников, сформированные при освоении образовательной программы, соответствуют профессиональным стандартам.

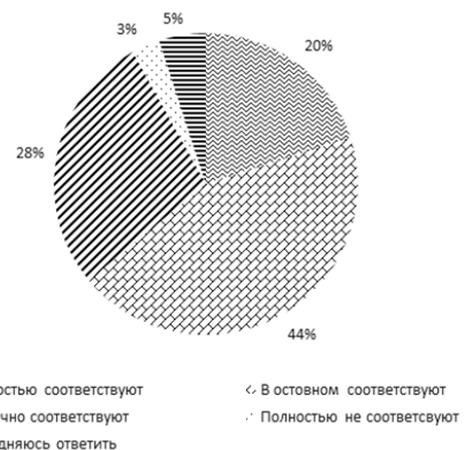


Рисунок 2 – Соответствие профессиональным стандартам компетенций выпускников ВГУЭС

Из рисунка 2 можно сделать вывод, что в основном практические навыки выпускников соответствуют профессиональным стандартам – 44 % (83 опрошенных компании).

Лишь 3 % опрошенных стейкхолдеров ответили, что компетенции выпускников ВГУЭС полностью не соответствуют.

Всего 20 % ответили, что полностью соответствуют выпускники профессиональным стандартам, что свидетельствует о несовершенстве и устаревании образовательной программы. От момента начала разработки до момента утверждения и внедрения профессиональных стандартов проходит до 7 лет. В свою очередь экономическая ситуация в стране претерпевает постоянные изменения.

Следующий вопрос раскрывает уровень удовлетворенности стейкхолдеров уровнем теоретической подготовки выпускников (рисунок 3).

Более важное мнение отражено на рисунке 3 по поводу соответствия практической подготовки выпускников.



Рисунок 3 – Степень удовлетворенности стейкхолдеров уровнем практической подготовки выпускников

Из рисунка видно, что 55% стейкхолдеров в основном удовлетворены практической подготовкой выпускников, т. е. половина выпускников не владеют в полной мере нужными навыками. Для улучшения данной статистики применяется система Практико-интегрированного обучения во ВГУЭС, при этом с текущего года со второго курса.

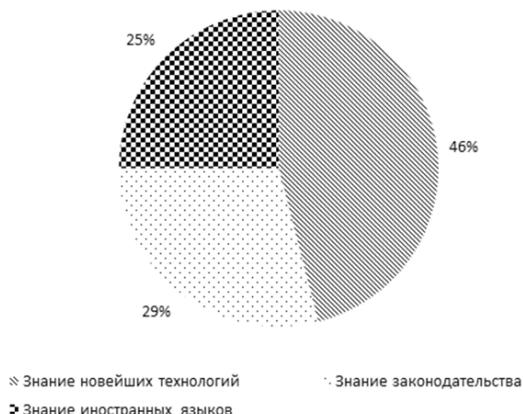


Рисунок 4 – Важные профессиональные качества будущих сотрудников по мнению стейкхолдеров

Ключевым вопросом в данной анкете выступает мнение стейкхолдеров о профессиональных качествах, которые они хотели бы видеть в своих будущих сотрудниках (рисунок 4).

Большинство стейкхолдеров сошлись во мнении, что

важным профессиональным качеством в настоящее время является постоянное развитие, знание новейших технологий (46% или 86 респондентов). Также важно знание законов, таких как Трудовой кодекс РФ, Конституция, Уголовный кодекс РФ (для отдельных специальностей) и др. Не менее значимым являются знания иностранных языков, так считают 25% опрошенных (47 стейкхолдеров).

Данный опрос показал, что выпускникам не всегда хватает теоретических и практических навыков, но прослеживается положительная картина успешности выпускников университета.

На основе данных, которые описывались ранее, необходимо разработать новую схему взаимодействия ВУЗа и стейкхолдеров в рамках формирования кадрового резерва и будущего их взаимодействия.



Рисунок 5 – Уровень удовлетворенности стейкхолдеров уровнем теоретической подготовки выпускников

Из рисунка 5 видно, что 54% опрошенных в основном удовлетворены теоретической базой знаний выпускников. Лишь 17 % «полностью удовлетворенных» (17 %). За четыре года обучения студентам преподается весь перечень необходимых теоретических знаний, но это не значит, что выпускник сумеет ими правильно распорядиться в будущем на рабочем месте.

**ВЫВОДЫ**

По нашему мнению, для решения выше обозначенных проблем необходимо разработать схему действий со стороны работодателя и ВУЗа (рисунок 6).



Рисунок 6 – Схема взаимодействия ВУЗа и стейкхолдеров в рамках формирования кадрового резерва

На рисунке 6 представлена новая схема взаимодействия ВУЗа со стейкхолдерами, в которой ключевым звеном являются кафедры. Они являются связующим звеном между студентами и Центром, так как лучше осведомлены о профессиональных качествах каждого учащегося.

В рамках настоящего исследования было рассмотрено взаимодействие ВУЗа и ПАО АКБ «Приморье».

Ранее на практике стейкхолдеры, которые сотрудничают с ВУЗом на постоянной основе, обращались на прямую с запросом о практикантах к кафедрам, которые могли дать конкретные рекомендательные характеристики о способностях тех или иных студентах и подобрать подходящих под запрос конкретной организации. «Старт-карьера» не имеет такой возможности, так как ограничена во временных и трудовых ресурсах. Новая схема позволит распределить нагрузку между Центром и кафедрами.

Точно посчитать экономическую эффективность предлагаемой модели невозможно. ВУЗ и стейкхолдеры не несут никаких экономических затрат.

Прибылительную экономическую выгоду для банка можно посчитать через такие затраты:

- стоимость доступа к базам резюме на работных сайтах;
- стоимость размещения вакансий на работных сайтах.

На данный момент в Банке 13 открытых вакансий в Приморском крае и 3 в других регионах на сайте hh.ru. Это самый популярный работный сайт, поэтому будем отталкиваться от стоимости их услуг.

Затраты Банка за один месяц поиска сотрудников рассчитаны в таблице 2.

Таблица 2 – Затраты ПАО АКБ «Приморье» на поиск сотрудников за один месяц (в рублях)

Услуга	Стоимость	Количество	Итого
Размещение вакансии	900	16 чел.	14400
Доступ к базам резюме	1900	4 нед.	7600
Итого	2800	-	22000

Из расчетов в таблице выше стоимость месячного поиска 16 вакансий обходится Банку в 22 тыс. рублей в месяц. А персонал на фронт-офис требуется постоянно, поэтому требуется поиск круглый год. Поэтому посчитаем затраты на поиск персонала за год. Эта сумма составит 264 тыс. рублей.

В основном это вакансии: кассир, менеджер по работе с клиентами и оператор call-центра. На данные вакансии Банк может взять студентов из кадрового резерва и сэкономить минимум 264 тыс. рублей.

Социальный эффект от проекта рассмотрен в таблице 3.

Таблица 3 – Социальный эффект от внедрения проекта

Для ВУЗа	Для стейкхолдеров	Для общества
Повышение престижности университета на рынке образования	Подбор будущих сотрудников по профессиональным компетенциям	Заурепление на территории проживания (снижение оттока выпускников)
Заинтересованность студентов в планировании будущей карьеры	«Воспитание» будущих сотрудников	Рост доходов населения и повышение покупательной способности [16]
Дальнейший рост процента трудоустроенных выпускников		Дополнительные налоговые поступления в бюджет региона
		Улучшение демографической ситуации в регионе (долгосрочный эффект) [17]

Главной составляющей успеха компании и устойчивого положения на экономическом рынке являются кадры. В настоящее время компании очень важно иметь полностью сформированный кадровый состав, чтоб оставаться привлекательными и конкурентоспособными на рынке труда [18].

Многие компании сталкиваются с такой проблемой как текучесть кадров.

В настоящее время компании очень важно иметь полностью сформированный кадровый состав, чтоб оставаться привлекательными и конкурентоспособными на рынке труда. Многие компании сталкиваются с проблемой текучести кадров. Одним из решения данной проблем является создание кадрового резерва из будущих молодых специалистов – выпускников университета [19-22].

Кадровый резерв — это группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, подвергшихся отбору и прошедших целевую квалифи-

кационную подготовку [23].

Таким образом, проект можно считать достаточно эффективными как в экономическом, так и в социальном положении.

Но конкретные показатели эффективности можно будет оценить только в долгосрочном периоде минимум через три года.

Эффективность проекта будет не только для ВУЗа и его стейкхолдеров, но и для общественной среды Приморского края.

Проект будет снижать миграцию молодых специалистов из региона, что в свою очередь скажется на его благополучии. Данный проект можно будет реализовать в любой компании-партнере университета.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М.А. Петров // Вестник СПбГУ. – 2016. – №16. – С. 53.
2. Кадровый резерв – Текст: электронный //Audit.ru: [сайт]. – 2019. – 25 января. – URL: [https://www.audit-it.ru/terms/trud/kadrovyy\\_rezerv.html](https://www.audit-it.ru/terms/trud/kadrovyy_rezerv.html) (дата обращения: 26.05.2020).
3. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – Москва: Дашков и К, 2015. – 288 с.
4. Федовцев В.Г. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Г. Федовцев; под ред. В.Г. Федосеевой, А.Г. Юдиной. – Москва: А-приор, 2018. – 289 с. 34 Зайцев Г.Г. Управление персоналом: учебное пособие / Г.Г. Зайцев. – Санкт-Петербург: Северо-Запад, 2017. – 251 с.
5. Турчинов А.И. Управление персоналом: учебник / А.И. Турчинов. – Москва: ПАГС, 2016. – 608 с.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Воронжеев, И.А. Баткаева; под общ. ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
8. Литвинюк А.А. Управление персоналом: учебник и практикум / А.А. Литвинюк. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Изд-во Юрайт, 2019. – 497 с.
9. Былков В.Г. Управление персоналом организации: учебное пособие: в 2 ч. / под ред. Т.Г. Озерниковой. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2015.
10. Иванкина Л.И. Управление персоналом / Л.И. Иванкина. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 62 с.
11. Богатырева О.Н. Кадровые технологии в системе управления персоналом: учебное пособие / О.Н. Богатырева, Бармина Е.Ю. – Санкт-Петербург, 2013. – 48 с.
12. Донской Д.А. Кадровый резерв как элемент повышения эффективности действующих рабочих мест организации. – Текст: электронный / Д.А. Донской // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2-12. – URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=37542> (дата обращения: 05.04.2020).
13. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. / М. Армстронг, С. Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2018. – 1040 с.
14. Солодухин К.С. Система взаимных интересов стейкхолдеров ВУЗа / К.С. Солодухин, Г.А. Дзина // Менеджмент качества и формирование стратегии развития экономических систем: Труды конф. / Под ред. Д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. – Санкт-Петербург: Изд-во Политехн.ун-та, 2018. – С. 592-604.
15. Архипова Т.А. Основные понятия, цели, задачи и принципы формирования кадрового резерва предприятия. – Текст: электронный Т.А. Архипова // Молодой ученый. – 2017. – № 49 (183). – С. 161-163 – URL: <https://moluch.ru/archive/183/46856/> (дата обращения: 07.04.2020).
16. Андреева Е.И. Рекомендации по оценке социально-экономической эффективности социальных программ. Определения, подходы, практический опыт / Е.И. Андреева, И.Д. Горшкова, А.С. Ковалевская – М.: Издательство «Проспект», 2014. – 72 с.
17. Бровкин А.В. Рекомендации по разработке методики оценки социально-экономических эффектов от реализации инфраструктурных проектов – Текст: электронный / А.В. Бровкин // Финансы и управление. – 2017. – № 3. – С.9-16. DOI: 10.25136/2409-7802.2017.3.23725. – URL: [https://e-notabene.ru/flc/article\\_23725.html](https://e-notabene.ru/flc/article_23725.html) (дата обращения: 13.07.2020).
18. Сандлер Д.Г. Роль федерального университета в развитии инновационной экономики. – Текст: электронный / Д.Г. Сандлер. – 2017. – URL: <http://www.forumstrategov.ru/rus/program/stol21.html> (дата обращения: 15.04.2020).
19. Кузнецова М.Е. Анализ и оценка эффективности формирования 74 кадрового резерва в банке. – Текст: электронный / М.Е. Кузнецова // Интернет-журнал Науковедение. – 2017. – №2. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN217.pdf> (дата обращения: 08.04.2020).
20. Бердникова Л.Ф., Ситдикова Г.М. Социально-экономическое содержание текучести кадров в современных условиях труда // Карельский научный журнал. 2018. Т. 7. № 1 (22). С. 98-100.
21. Шкиль О.С., Бурдуковская Е.А., Чжэн В. О соответствии профессиональной подготовки кадров современным запросам рынка труда // Балтийский гуманитарный журнал. 2016. Т. 5. № 4 (17). С. 348-

350.

22. Анисимова В.Д. Новые вызовы и инструменты подготовки рабочих кадров в системе СПО // *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. 2018. Т. 7. № 4 (25). С. 28-30.

23. Шапиро С.А. *Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании: учебное пособие* / С.А. Шапиро. – 2-е изд. доп. и перераб. Москва: Гросс Медиа, 2017. – 248 с.

*Статья поступила в редакцию 28.07.2020*

*Статья принята к публикации 27.11.2020*