

УДК 331**Формирование кадрового резерва предприятий легкой и тяжелой промышленности за счет студентов и выпускников профильного среднего специального учебного заведения****Антонов Филипп Ильич**

Аспирант,
Воронежский филиал,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
115054, Российской Федерации, Москва, пер., Стремянный, 36;
e-mail: Filipp104@yandex.ru

Свиридова Светлана Викторовна

Доктор экономических наук, доцент,
Воронежский филиал,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
115054, Российской Федерации, Москва, пер., Стремянный, 36;
e-mail: svsh1977@mail.ru

Аннотация

Каждое предприятие сталкивается с вопросом обновления кадров и кадровой стратегии. От того, насколько эффективно организован процесс подбора кандидатов зависит конкурентоспособность компании на рынке. Одним из элементов формирования кадровой стратегии выступает работа с кадровым резервом предприятия. Статья описывает подход, согласно которому комплектация кадрового резерва выпускниками средне-специальных учебных заведений может нести дополнительные преимущества для промышленного предприятия наряду со снижением затрат при комплектации кадров, с последующим повышением качества привлеченных кадров. Авторы выделили особенности формирования кадрового резерва из выпускников средне-специальных и высших учебных заведений, описали современные тенденции формирования эффективного кадрового резерва в контексте кадровой стратегии организации.

Для цитирования в научных исследованиях

Антонов Ф.И., Свиридова С.В. Формирование кадрового резерва предприятий легкой и тяжелой промышленности за счет студентов и выпускников профильного среднего специального учебного заведения // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 7А. С. 63-77.

Ключевые слова

Управление персоналом, кадровая стратегия, развитие персонала, кадровый резерв промышленного предприятия, аттестация персонала, карьерная мобильность, инновационный потенциал предприятия, конкурентоспособность, hipo сотрудники, среднеспециальные и высшие учебные заведения.

Введение

Развитие кадрового резерва является важнейшим фактором успеха промышленного предприятия, обеспечивающим эффективное управление персоналом, устойчивость бизнеса и его способность к долгосрочному росту [Дятлов, Травин, 2003]. Благодаря реализации программы кадрового резерва на предприятии повышается качество рабочей силы, растет инновационный потенциал бизнеса, обеспечивается высокий уровень конкурентоспособности компании на рынке [Акимина, 2021].

Вопросам формирования эффективного кадрового резерва промышленного предприятия в России посвящено достаточное количество исследований [Донской, 2015]. Большая часть исследователей сходится во мнении о невозможности долгосрочного роста компании без эффективного стратегического планирования в сфере замещения кадров, ведь с уходом из компании специалистов, занимающих ключевые должности, снижается производительность труда и качество выпускаемой продукции [Кибанов, 2013].

Развитие программ кадрового резерва позволяет промышленному предприятию анализировать риски, разрабатывать стратегические планы по управлению персоналом и помогает компании в решении ряда проблем, среди которых:

- Потеря ключевых сотрудников: Кадровый резерв помогает предприятию бороться с потерей ключевых сотрудников путем профессиональной подготовки новых кадров на случай, если специалист покинет должность [Сухова, 2015];
- Нехватка квалифицированных кадров: Эффективное управление кадровым резервом позволяет компании разрабатывать планы обучения и развития для обеспечения квалифицированными специалистами в будущем [Салливан, 2012];
- Недостаточное лидерство: Кадровый резерв развивает потенциальных лидеров, с целью обеспечить постоянное наличие кадров, способных к оперативному замещению руководящих должностей и укреплению управленческих команд [Инсайтс, 2018];
- Риски для бизнеса: Отсутствие запасных кадров может привести к рискам для бизнеса, таким как простои в производстве, задержки в реализации проектов, потеря качества продукции [Виниченко, 2022];
- Адаптация к изменениям: Кадровый резерв подготавливает сотрудников к изменениям в технологиях производства, стимулирует работников получать новые знания. Особенно актуальным это является в контексте индустрии 4.0 и стремительно-развивающихся цифровых технологий [Базаров, 1998].

Тема формирования эффективного кадрового резерва промышленного предприятия является актуальной не только в России, но и за рубежом. В статье E. Houghton и V. Portougal обсуждается оптимизация использования рабочих широкого профиля в серийном производстве, подчеркивается важность экономии средств, достигаемой за счет наличия на предприятии многофункциональных работников [Лижбетинова, 2018]. В России данный подход эффективно реализуется путем подготовки и задействования инженерно-технических и административно-управленческих работников с базовым техническим образованием, например, слесарей, инженеров-механиков, мастеров цеха, начальников смены и т.д. Чаще всего такие специалисты являются выпускниками средне-специальных учебных заведений, несмотря на то, что впоследствии могли получить одно или два высших образования. Важность наличия технических специалистов широкого профиля на предприятии подчеркивается и в исследовании Т. В. Mlinar, согласно которому неоднородность кадров необязательно ухудшает

производительность труда и может даже ускорить выполнение заказов на предприятии [Иванкина, 2009].

Специалисты с широким производственным опытом и техническим складом ума являются особенно ценными для предприятия. Привлечение и удержание таких специалистов требует от компании повышенного внимания к кадровой политике, в особенности, мероприятиям, которые направлены на удержание необходимых специалистов. Работа над повышением эффективности инструментов кадрового резерва позволяет оптимизировать состав рабочей силы и подготовить кадры к успешному замещению смежных и/или вышестоящих должностей, выделяет дополнительные гарантии и стимулы, в том числе финансовые, для того, чтобы поддерживать высокий уровень заинтересованности в работе на предприятии среди особенно ценных кадров [Дятлов, 2003].

В ходе формирования кадрового резерва важным аспектом выступает работа не только с устоявшимися специалистами, но и студентами, и недавними выпускниками. Они обладают необходимым уровнем образования и знаний, а также потенциалом для дальнейшего развития и профессионального роста [Пономарев, 2021]. Привлечение таких специалистов к работе на предприятии позволяет ускорить процесс адаптации и интеграции технологических процессов компании в Индустрию 4.0. [Базаров, 1998].

Большинство предприятий осознает важность работы с кадрами и рассматривает кадры как стратегический ресурс. Для того, чтобы помочь предприятиям легкой и тяжелой промышленности сформировать функциональную кадровую стратегию путем оптимизации состава кадрового резерва, в данной статье представлены аргументы в пользу комплектации кадрового резерва студентами и выпускниками средне-специальных учебных заведений.

Особенности формирования кадрового резерва на предприятиях легкой и тяжелой промышленности

Система кадрового резерва представляет собой структурированный стратегический подход к управлению персоналом в организации, направленный на выявление, развитие и готовность определенных сотрудников занять ключевые роли в будущем [Бомбьяк, 2017]. Эта система позволяет организации обеспечивать непрерывность бизнеса, оперативно заполнять освободившиеся позиции в случае ухода сотрудников, способствовать развитию внутренних кадров. В Таблице 1 представлены подходы к определению понятия “кадровый резерв” российскими исследователями.

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «Кадровый резерв»

Автор	Определение “Кадровый резерв”
Базаров Т.Ю. Еремин Б.Л.	Работники организации, способные в нужный момент выполнять обязанности на новом участке работы
Кибанов А.Я.	Подготовленная часть персонала, способная потенциально заместить вышестоящие позиции, и проходящая подготовку с целью занять более высокие позиции в будущем
Одегов Ю.Г.	Специально сформированная группа работников, соответствующая по своим качественным требованиям руководителям определенного уровня, прошедшая процедуру отбора, специальную управленческую и профессиональную подготовку и потенциально способная к управленческой деятельности
Травин В.В. Дятлов В.А	Комплекс мер по развитию персонала, включающий в себя оценку результативности труда, обучение и ротацию персонала

Автор	Определение “Кадровый резерв”
Егоршин А.П.	Один из методов отбора персонала в компании
Иванкина Л.И.	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
Донской Д.А.	Группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку

Кадровый резерв на предприятиях легкой и тяжелой промышленности представляет собой стратегическую практику управления персоналом, направленную на подготовку и выращивание перспективных кадров для замещения ключевых позиций в будущем [Базаров, 2022]. Он играет важную роль в обеспечении устойчивости и развития промышленного предприятия и решает следующие задачи:

- Идентифицирует потенциальные таланты: Кадровый резерв позволяет выявить сотрудников с выдающимися способностями и потенциалом для развития [Соколова, 2020];
- Обучает и развивает специалистов организации: Продвигает индивидуальные программы обучения и развития участников резерва для подготовки их к будущим ролям [Сукнова, 2020];
- Оценивает качество и состав кадров: Регулярный мониторинг и оценка участников кадрового резерва позволяют определить их прогресс и готовность к продвижению [Базаров, 2022];
- Отражает планы по замещению должностей: Кадровый резерв разрабатывает планы замещения для ключевых позиций, чтобы обеспечить бесперебойность деятельности предприятия [Акимкина, 2021];
- Является частью системы мотивации сотрудников: Участие в кадровом резерве может быть мощным мотиватором для сотрудников, так как показывает перспективу карьерного роста [Базаров, 2022].

Кадровый резерв встраивается в стратегию развития предприятия, чтобы обеспечить непрерывность операционной деятельности компании. Руководство промышленного предприятия определяет сотрудников с высоким потенциалом, которые проявляют способности к надлежащему выполнению работы и лидерские качества, включает их в программы обучения и развития кадрового резерва и помогают им развивать необходимые навыки и знания для успешного выполнения будущих ролей [Акимкина, 2021]. Часто участники кадрового резерва имеют возможность работать под руководством опытных наставников, что способствует профессиональному росту и подготовке к будущим задачам. Прогресс и успех участников резерва регулярно оценивается, чтобы убедиться, что кандидаты соответствуют ожиданиям руководства и готовы к будущим вызовам. Когда наступает необходимость в замещении ключевых позиций, участники кадрового резерва имеют приоритет и рассматриваются для продвижения на эти позиции.

Согласно опросу среди hr-директоров, который провела компания IBS совместно с НИУ ВШЭ в 2010 году, более 80% руководителей озабочены тем, как найти и подготовить

квалифицированные кадры. В 2016 году доля выпускников средне-специальных учебных заведений в общей структуре выпускников составляла 13%. К 2020 году этот показатель снизился до 10%, а доля выпускников со средним специальным образованием, трудоустроенных на первую работу составила более 85%. Если брать группу «квалифицированные рабочие промышленности, строительства, транспорта и рабочие родственных занятий», то данный показатель достигает 75%, выводя его в лидеры среди категории выпускников со средним специальным образованием. Снижение доли выпускников со средним специальным образованием говорит о росте востребованности технических и инженерных профессий, а также подчеркивает сохраняющийся разрыв между спросом и предложением на рынке труда по ряду специальностей.

Для устранения противоречия между спросом и предложением в сфере подготовки специалистов промышленного инжиниринга исследователями и практиками предложена модель подготовки кадров, интегрирующая промышленность и образование [Шевякова, 2020]. Данная модель раскрывается через развитие совместных программ по типу летней или производственной практик, в ходе которых студенты под руководством опытных менторов (возможно уже участников кадрового резерва) восполняют необходимый для работы набор практических навыков. Такое сотрудничество может выходить за рамки практики и способствовать продвижению совместных с вузом программ. Особенно ценными являются студенты, обучающиеся по уникальным и редким специальностям. Сотрудничество с учебными заведениями позволит предприятию заранее определить потенциальных кандидатов для кадрового резерва, отследить их успехи и достижения, предложить им стажировки и практики на предприятии в контексте общей траектории их развития [Одегов, 2016].

Ряд исследователей скептически относится к созданию совместных с колледжами и вузами программ. Исследование 2015 года, проведенное в Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого, посвященное исследованию качества и целесообразности подготовки целевых студентов для предприятий ОПК показало, что подавляющее большинство предприятий ОПК не хотят связывать себя обязательствами поддержки подготовки целевых студентов, поскольку последние часто нарушают обязательства по договорам и отказываются от прохождения производственной практики. Отдельно отмечается низкое качество привлеченных кадров, что может быть связано с отсутствием популяризации в обществе рабочих профессий [Виноградова, 2015].

Также отмечается ряд проблем, связанных с подготовкой специалистов по уникальным специальностям. Учебное заведение, которое инициирует процесс создания профильных кафедр на базе средне-специальных и высших учебных заведений, сталкивается с необходимостью окупить затраты на разработку и реализацию учебных программ и привлечение специалистов посредством этого канала. Тем не менее, как показывает практика, достичь точки окупаемости для предприятия не всегда является возможным. В таком случае, стратегия может себя окупать только в случае объединения кадровых запросов несколькими предприятиями. Данный подход не означает решение всех проблем, однако поможет снизить финансовую нагрузку на отдельное предприятие и будет способствовать популяризации профессии.

Для того, чтобы получить кадры по уникальным специальностям зачастую бывает недостаточно организовать летнюю и производственную практики, а в контексте совместного участия компаний в образовании будущих специалистов на талантливые кадры может открыться настоящая охота. Опираясь на недавние исследования Митрофановой, бренд и

репутация компании являются одними из ключевых факторов, которые влияют на решение о трудоустройстве со стороны студентов и недавних выпускников [Виниченко, 2022]. Митрофанова в своих исследованиях подчеркивает, что модель формирования личного HR-бренда позволит повысить ценность и узнаваемость компании на рынке труда среди студентов и выпускников [Виниченко, 2022].

В совокупности вышеперечисленные исследования показывают потенциал студентов и молодых специалистов как ценного ресурса для промышленных предприятий, а также акцентируют необходимость более плотного сотрудничества между образовательными организациями и промышленными предприятиями [Виниченко, 2022]. Модель развития hr-бренда может применяться в контексте промышленных предприятий, подчеркивая ценность студентов как важного трудового ресурса [Пономарев, 2021]. Сочетание этих подходов может помочь промышленным предприятиям эффективно выявлять, развивать и удерживать в своем кадровом резерве талантливых и перспективных специалистов.

Формирование кадрового резерва промышленного предприятия кандидатами из средних специальных учебных заведений

Одним из приоритетных источников кадрового резерва являются студенты и выпускники профильных средне-специальных учебных заведений. В ходе изучения навыков недавних выпускников колледжей, Д. Салливан в своем исследовании указывает на то, что помимо технической подкованности, предприятия ожидают от кандидатов более разнообразного набора навыков, включающего умение работать с людьми, понимание межфункциональных процессов и т.д. [Соколова, 2020]. Потенциал студентов средне-специальных учебных заведений подчеркивается и в исследовании Л. В. Оринина – гибкость ума, студенческий патриотизм и энергичность являются дополнительными стимулами для промышленных предприятий в принятии соискателей со средне-специальным образованием в кадровый резерв [Пономарев, 2021].

Тем не менее, в ряде исследований описывается несоответствие между теоретическими знаниями молодых специалистов и практическими потребностями работодателей. Подчеркивая явный сдвиг в сторону теоретических знаний, компании должны быть готовы к активному содействию к приобретению недавними студентами практических навыков [Подмарева, 2018].

В контексте формирования эффективной кадровой стратегии важно понимать, какие особенности есть у кандидатов с высшим и средне-специальным образованием при приеме их в кадровый резерв. Отличия кандидатов из средних специальных и высших учебных заведений, участвующих в наборе в кадровый резерв предприятия, могут быть связаны с такими факторами, как уровень образования, специализация, практический опыт, возраст и т.д. Для дальнейшего сопоставления в качестве ключевых факторов были выбраны: уровень образования кандидатов, профессиональные навыки и опыт, а также дальнейшие карьерные перспективы кандидатов. Выбор данных критериев обусловлен тем, что идеальный кандидат должен иметь гармонично-развитую систему знаний и навыков, карьерные амбиции, осознавать траекторию своего продвижения по карьерной лестнице внутри организации и отрасли в целом. Результаты обзора представлены в таблице 2.

Можно отметить, что выбор между кандидатами из разных типов образовательных учреждений зависит от требований конкретной должности и стратегии развития предприятия. Действительно, выпускники высших учебных заведений обычно имеют более высокую

квалификацию и специализируются в более узких областях по сравнению со студентами средних специальных учебных заведений [Одегов, 2016]. Однако, студенты средних специальных учебных заведений могут иметь дополнительные преимущества в виде практического опыта, так как многие из них начинают работать по специальности уже во время обучения.

Таблица 2 – Особенности комплектации кадрового резерва промышленного предприятия кандидатами из среднеспециальных и высших учебных заведений

Кандидаты средних специальных учебных заведений	Кандидаты из высших учебных заведений	Комментарий / Отличия
Уровень образования кандидатов		
а) Кандидаты из средних специальных учебных заведений имеют специализированное техническое образование, направленное на подготовку к работе в конкретной отрасли промышленности. Основное внимание уделяется практическим аспектам работы, а теоретическая база может быть более ограниченной. б) Среднее специальное образование обычно является менее продолжительным, что позволяет быстрее войти в профессиональную среду; в) Кандидаты из средних специальных учебных заведений часто имеют более узкую специализацию, что делает их более подходящими для конкретных технических должностей на производстве;	а) Высшие учебные заведения предоставляют более глубокие знания и более широкий спектр навыков, имеют степень бакалавра или магистра, что может быть полезно в менеджменте, инжиниринге, исследованиях и разработках; б) Высшее образование требует более длительного времени на обучение, но предоставляет более глубокие и всесторонние знания. в) Выпускники высших учебных заведений стремятся к более высокому уровню теоретической подготовки, что полезно при решении сложных проблем и в нестандартных ситуациях.	Выпускники высших учебных заведений имеют более высокий уровень образования по сравнению со студентами средне-специальных учебных заведений. Они могут иметь степень бакалавра, магистра или даже доктора наук. Студенты средне-специальных учебных заведений обычно получают среднее специальное образование, такое, как техник, технолог или специалист среднего звена. Выпускники высших учебных заведений часто специализируются в более узких областях, чем студенты средне-специальных учебных заведений. Например, выпускник с квалификацией “инженер-электрик” будет иметь более глубокие знания в области электротехники, чем студент, получивший квалификацию “техник-электрик”.
Профессиональные навыки и опыт		
а) Обладают навыками, напрямую связанными с производством и технологическими процессами в соответствующей отрасли. Это может включать в себя знания по машинам и оборудованию, навыки технического обслуживания и ремонта, а также понимание специфики производственных процессов; б) Чаще проходят производственную практику или стажировку, что дает им практический опыт работы на предприятии;	а) Академические знания: Высшие учебные заведения обеспечивают кандидатам более глубокие знания в теоретических аспектах своих областей. Это позволяет студентам получать более глубокие знания и широкий спектр компетенций, что делает их более подготовленными к решению разнообразных задач; б) Студенты высших учебных заведений могут участвовать в исследовательских проектах,	Набор кандидатов из высших учебных заведений в кадровый резерв предприятий обеспечивает компании специалистами с более глубокими знаниями и аналитическими способностями, что может быть важно для инноваций и развития в сфере легкой и тяжелой промышленности. Набор же кандидатов из средне-специальных учебных заведений в кадровый резерв предприятий важен для обеспечения компаний квалифицированными специалистами, готовыми к работе в конкретной отрасли промышленности.

Кандидаты средних специальных учебных заведений	Кандидаты из высших учебных заведений	Комментарий / Отличия
в) Фокусируется на конкретных практических навыках и технических аспектах предметной области – программы ориентированы на быстрое вхождение в рабочую среду; г) Обеспечивает узкую специализацию и конкретные навыки, необходимые для выполнения конкретных задач в производственной среде; д) Благодаря практическому опыту и специфическому образованию, кандидаты из средне-специальных учебных заведений могут быстро адаптироваться к производственным процессам и требованиям предприятий.	что дает им опыт работы с новыми технологиями и методами, что может быть ценно для предприятий; в) Кандидаты из высших учебных заведений также имеют общие навыки, такие как коммуникация, аналитика и управление проектами, которые могут быть важными на предприятиях; г) Включает более широкий спектр дисциплин, в том числе теоретические, менеджментские, исследовательские и общеобразовательные, предоставляя более глубокое понимание предметной области.	Студенты и недавние выпускники средне-специальных учебных заведений часто имеют больший практический опыт работы по своей специальности, чем выпускники высших учебных заведений. Это связано с тем, что студенты средне-специальных учебных заведений начинают работать по своей специальности еще во время обучения, в то время как выпускники высших учебных заведений могут не иметь практического опыта работы до начала своей карьеры.
Карьерный потенциал		
а) У предприятия есть возможность отобрать “лучшие кадры со скамьи”; б) После включения в кадровый резерв, кандидаты имеют возможность пройти специализированное обучение, повышая свои профессиональные качества и расширяя кругозор в своей области; в) Кандидаты из средне-специальных учебных заведений часто могут заполнять специализированные должности, требующие конкретных технических знаний и навыков, что важно для успешной работы в легкой и тяжелой промышленности.	а) Выпускники высших учебных заведений могут иметь глубокие знания в своих областях специализации, что делает их ценными специалистами в легкой и тяжелой промышленности. Например, инженеры могут обладать специализированными навыками в конкретных областях, таких как металлургия или автоматизация производства; б) Некоторые выпускники могут развивать лидерские качества во время учебы, что полезно при управлении производственными процессами и командами;	Выпускники средних специальных учебных заведений могут испытывать необходимость в дополнительном обучении или курсах для успешного карьерного роста. В то же время, выпускники высших учебных заведений могут испытывать нехватку практического опыта для успешного развития карьеры.

Важно понимать, что эти различия не означают, что одна группа кандидатов лучше другой. Оба типа образования предоставляют важные компетенции, которые могут быть востребованы в различных сферах и ситуациях. К тому же, специализированные знания и навыки кандидатов со средним специальным образованием могут быть крайне ценными в определенных отраслях. Подводя итог, выбор между кандидатами из разных учебных заведений зависит от потребностей предприятия и его стратегии развития. Некоторые предприятия могут предпочесть более опытных и квалифицированных выпускников высших учебных заведений, в то время как другие могут искать молодых и перспективных студентов средних специальных учебных заведений с

большим практическим опытом. Важный аспект в том, что кандидат, который раньше прошел практику на предприятии и начал работать по профессии, часто имеет более высокую квалификацию и больший опыт работы, чем выпускник высшего учебного заведения. При необходимости, кандидат со средним специальным образованием может продолжить обучение в высшем учебном заведении, что приведет к росту стоимости такого специалиста на рынке труда. В долгосрочной перспективе вышеуказанные специалисты обладают наивысшим потенциалом. Высокий потенциал специалистов, имеющих средне-специальное образование может быть реализован посредством включения их в кадровый резерв с последующей активизацией стимулирующих мероприятий финансового и нефинансового характера. Барьеры и драйверы включения в кадровый резерв кандидатов со средне-специальным образованием представлены в Таблице 3.

Таблица 3 – Драйверы и барьеры комплектации кадрового резерва кандидатами из средних специальных учебных заведений

Положительные аспекты (драйверы)	Отрицательные аспекты (барьеры)
Молодые и энергичные специалисты. Студенты и выпускники часто обладают высоким энтузиазмом и энергией, что подкрепляется мотивацией получить признание рабочего коллектива. Вышеперечисленное может способствовать повышению продуктивности работы на предприятии.	Нехватка опыта. Молодым специалистам часто не хватает практического опыта, что может замедлить процессы в компании до момента достижения ими профессиональной компетентности.
Обновление знаний и подходов. Молодые специалисты могут приносить свежие знания и использовать современные подходы к решению задач, что помогает компании быть конкурентоспособной на рынке и раскрывает инновационный потенциал предприятия.	Нестабильность. Молодые работники могут быть менее стабильными в своем видении профессиональной траектории и склонными к смене мест работы, что создает риск повышенной текучести кадров.
Снижение затрат на оплату труда. Начальная заработная плата студентов и недавних выпускников средних специальных учебных заведений часто ниже, чем оплата более опытных сотрудников, что ведет к экономии средств компании.	Необходимость инвестиций в обучение. Компании могут потребоваться дополнительные ресурсы и время для обучения и развития молодых специалистов.
Быстрое обучение и адаптация. Молодые специалисты часто быстро учатся и адаптируются к новым задачам и технологиям, что позволяет предприятию быстрее реагировать на изменения в рыночных условиях.	Ограниченное знание рынка и бизнес-процессов. Молодые специалисты могут не иметь достаточного понимания рынка и бизнес-процессов, что усложняет их участие в стратегическом принятии решений.

Действительно, с потенциальными кандидатами в кадровый резерв из средних специальных образовательных учреждений нужно проводить индивидуальную работу – мотивировать их, заинтересовывать, вкладывать денежные средства и другие ресурсы в их образование, способствовать дополнительному вовлечению в рабочий процесс. Такой подход несет в себе долгосрочные перспективы для предприятия, которое получает лояльных и квалифицированных кандидатов по приемлемой цене, которые принимают корпоративную культуру и болеют за общий результат.

Таким образом, набор кандидатов со средне-специальным образованием в кадровый резерв предприятия является стратегически важной практикой по нескольким ключевым причинам:

- Свежие знания и инновации: Студенты и выпускники средне-специальных образовательных учреждений обладают свежими знаниями, которые они могут

незамедлительно применить в контексте практической занятости, например, в ходе производственной практики, тем самым повышая инновационный потенциал предприятия. Их обучение не ограничено устаревшими методами и техниками, что позволяет им привносить новые идеи и подходы в работу;

- Гибкость и адаптивность: Молодые специалисты часто обладают гибкостью и быстрым обучением, что особенно важно в современных условиях быстро меняющегося рынка в контексте индустрии 4.0. Они способны оперативно адаптироваться к новым задачам и технологиям;
- Сокращение затрат на обучение: Предприятия могут инвестировать в обучение и развитие молодых специалистов с самого начала их карьеры. Это позволяет компаниям формировать долгосрочную стратегию кадрового резерва, сокращая затраты на последующее обучение новых сотрудников;
- Установление долгосрочных связей: Когда студенты и выпускники средне-специальных учебных заведений включаются в кадровый резерв, это устанавливает долгосрочные связи между ними и предприятием. Они могут расти профессионально внутри компании, что способствует стабильности и устойчивости трудовых отношений. Их дальнейшее развитие и выбор программ высшего образования в этом случае обусловлен потребностями производства и общими с компанией интересами, что позволяет возвращать максимально ценные для предприятия кадры.

Таким образом, набор студентов и выпускников со средним специальным образованием в кадровый резерв обогащает предприятие молодыми и перспективными кадрами, способствует его инновационному развитию и обеспечивает устойчивость в долгосрочной перспективе.

Выводы

Кадровый резерв является важным инструментом для обеспечения стабильности и конкурентоспособности промышленного предприятия, решая множество проблем и выполняя разнообразные задачи по реализации эффективной кадровой стратегии. В контексте таких проблем, как разрыв между спросом и предложением по ряду технических специальностей, снижения качества рабочей силы в ряде отраслей Российской промышленности, “старения кадров” и т.д., работа над совершенствованием инструментов кадрового резерва промышленного предприятия является актуальной задачей для руководства компании.

Повысить эффективность кадрового резерва и снизить стоимость трудовых ресурсов возможно посредством изменения структуры кадрового резерва с последующим включением в него кандидатов со средним специальным образованием. Предприятия также должны:

- 1) Развивать hr-бренд компании, как способ привлечения молодых и перспективных кадров:
 - Распространять информацию о ценностях компании среди потенциальных соискателей, участвовать в мероприятиях, способствующих популяризации деятельности компании и сохранению ее положительного имиджа;
 - Проводить мероприятия, направленные на создание прочного сообщества внутри компании, объединенного общими идеями и целями;
 - Следить за актуальностью информации в интернет-пространстве, в особенности, на сайте компании и профайле карьерных порталов;
 - Продвигать престижность профессии и интерес к ней;
 - Своевременно обрабатывать информацию о причинах ухода сотрудников с тех или иных

- позиций, следить за текучкой персонала, уделять время «сложным» позициям;
- Следить за отзывами о предприятии и его репутации на рынке;
- 2) Взаимодействовать с вузами и заниматься подготовкой кадров со «студенческой скамьи»:
- Усиливать интеграцию предприятия со средне-специальными учебными организациями, способствовать формированию молодежного кадрового резерва;
 - Способствовать созданию профильных кафедр с поддержкой от организации на базе средне-специальных или высших учебных заведений, возможно посредством кооперации с другими предприятиями отрасли;
 - Курировать поиск, отбор и сопровождение талантливых ребят, обучающихся по профильным программам, с последующим их трудоустройством на предприятие;
 - Лоббировать дополнительные бюджетные места для студентов, которые планируют работать на конкретном предприятии;
 - Спонсировать или частично спонсировать обучение и повышение квалификации высокомотивированных к дальнейшей работе на предприятии студентов;
 - Участвовать в организации производственной практики для студентов средне-специальных учебных заведений;
 - Участвовать в днях карьеры, которые организуют средне-специальные учебные заведения и вузы;
 - Заключать договора с высшими учебными заведениями для того, чтобы кандидаты со средне-специальным образованием могли продолжить обучение на особых условиях;
- 3) Формирование кадрового резерва не должно ограничиваться составлением перечня кандидатов:
- Уделять регулярное внимание развитию специалистов, состоящих в кадровом резерве: проводить тренинги, повышать квалификацию и уровень образования специалистов;
 - Способствовать реализации индивидуальных программ менторства;
 - Привлекать кандидатов к расширенному набору рабочих функций, способствующих их дальнейшему карьерному росту;
- 4) Заниматься популяризацией кадрового резерва посредством разработки стимулирующих мероприятий кадрового резерва:
- Пересмотреть структуру рабочей нагрузки для участников кадрового резерва;
 - Разработать индивидуальную премиальную и бонусную программы с учетом достижения дополнительных кпа;
 - Расширить социальные гарантии для особенно перспективных участников кадрового резерва;
- 5) Применять элементы геймификации, сторителлинга и визуализации успехов отдельных участников кадрового резерва.

Современные тенденции в кадровом резерве промышленных предприятий таковы, что формируются необходимостью быстрого и гибкого подбора персонала [Базаров, 1998]. Для преодоления кадровых вызовов, которые стоят перед промышленными предприятиями, необходимо уделять повышенное внимание кадровой стратегии организации, в частности, вопросам формирования кадрового резерва. В контексте нехватки компетентных специалистов по узким и уникальным специальностям формирование эффективного кадрового резерва может быть едва ли не единственным способом обеспечить предприятие квалифицированными кадрами с соответствующим уровнем компетенций.

Для обеспечения предприятия квалифицированными кадрами необходимо проводить мероприятия, направленные на популяризацию кадрового резерва не только среди внутренних специалистов, но и обращать внимание на молодые кадры, которыми в контексте данной статьи выступают студенты и выпускники со средним специальным образованием. Это позволит сделать процесс обновления кадров непрерывным, обеспечить компании инновационность и конкурентоспособность на рынке.

Библиография

1. Авиастроительные предприятия Ростеха открывают двери для школьников. 2023 URL: <https://rostec.ru/> (дата обращения: 23.05.2023).
2. Акимкина Д. А., Ларин С. Н., Соколов Н. А. Система воспроизводства высокопрофессиональных кадров как основа формирования человеческого капитала для промышленного производства. Экономика и предпринимательство. 2021. №. 2. С. 40-45.
3. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. (ред.) Управление персоналом. Москва, издательство "Банки и банки", издательство ЮНИТИ, 1998. 423 с. 29.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ. 2012. 239 с.
5. Бомбьяк Э. Кадровый риск как аспект управления человеческими ресурсами в турбулентной среде. Издательство "Тритоник". 2017.
6. Бронникова Е. М. и др. Результаты анализа трудоустройства выпускников. 2022.
7. Виниченко В. А., Ростовцев К. В., Хохолуш М. С. Влияние теории поколений на кадровую политику промышленных предприятий. Экономика труда. 2022. Т. 9. №. 10. С. 1559-1576.
8. Виноградова Е. Б., Мудрова Е. Б. Вопросы кадрового резерва предприятий оборонно-промышленного комплекса. Наука и современность. 2015. №. 40. С. 178-181.
9. Вопросы кадрового резерва предприятий оборонно-промышленного комплекса. Наука и современность. 2015. №40.
10. Вопросы фундаментальной и прикладной науки: Сборник материалов международной научной конференции. МЦНИП. 2015. 30 с.
11. Донской Д. А. Кадровый резерв как элемент повышения эффективности действующих рабочих мест организации. Фундаментальные исследования: журнал. 2015. № 2 (часть 12). С. 2662-2666.
12. Дятлов В.А., Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия, 5-е изд. М.: Дело. 2003. 272 с.
13. Егоршин А. П. Управление персоналом. ОЛМА Медиа Групп. 1997.
14. Заводскова Е.И., Семёнова К. Кадровый резерв компании, внутренний и внешний. Новое Поколение. 2014. С. 65-68.
15. Зиновьева Е. Г., Кузнецова М. В., Костина Н. Н. Анализ формирования кадрового резерва предприятия. Экономика и предпринимательство. 2021. №. 7. С. 961-968.
16. Иванкина Л.И. Управление персоналом: учебное пособие. Томск: Изд-во Томского политехнического университета. 2009. 190 с.
17. Инсайтс Д. (2018) Глобальные тенденции человеческого капитала. (nd). Получено из. URL: <https://roscongress.org/materials/globalnye-tendentsii-v-oblasti-chelovecheskogo-kapitala-v-2021-godu-spetsialnyy-doklad/> (дата обращения: 30.08.2021).
18. Качество персонала как императив развития промышленных предприятий. Вестник Приазовского Государственного Технического Университета. Серия: Экономические науки. 2017. №. 34. С. 59-67.
19. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2013. 447 с.
20. Лижбетинова Л., Хитка М. Отбор наиболее подходящих кандидатов в кадровый резерв в компании по производству мебели. Дрвна промышленность. 2017. Т. 67. №. 4. С. 333-340.
21. Млинар Т. Б. и др. Пулинг в производстве: притягиваются ли противоположности? Католический университет Лувена. Центр исследования операций и эконометрики. 2013. №. 2013040.
22. Насретдинова М. М. Проблемы трудоустройства студентов и выпускников ВУЗов. Международный научно-исследовательский журнал. 2013. №. 7-5 (14). С. 94-97.
23. Одегов Ю. Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента. Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015. №. 1. С. 92-99.
24. Оринина Л. В. Студенческая молодежь как основной кадровый ресурс промышленных предприятий России в условиях глобальных перемен в стране. Московский педагогический журнал. 2016. №. 2. С. 67-74.
25. Подмарева Р. Р., Хомидова М. В. Кадровый резерв как основа кадрового потенциала организации. Национальный Форум молодых исследователей: сборник. 2019. С. 85-89.

26. Пономарев А. В. и др. Профессиональное образование и социальное партнерство в работе с молодежью. 2021.
27. Салливан Д. VUCA: новая среда управления талантами и планирования персонала. URL: <http://htm.ru/vuca-novaja-sreda-upravlenija-talantami-i-planirovanija-personala>. 2012.
28. Соколова А. А. Формирование кадрового резерва как способ усовершенствования системы управления персоналом. Наука современного общества: проблемы и достижения. 2017. С. 84-89.
29. Сукнова А.И. Существующие риски при формировании стратегического кадрового резерва руководителей. Вестник научных конференций: журнал – материалы конференций. 2019. № 5-3 (45). С. 91-93.
30. Сухова А. А., Демидова Н. Е., Попова Э. М. Инновационный подход к созданию кадрового резерва (на примере ОАО Экспериментальной ТЭС Южного федерального округа). Экономика и предпринимательство. 2015. №. 8-1. С. 623-628.
31. Хоутон Э., Португал В. Модель объединения рабочей силы в серийном производстве. Международный журнал производственных исследований. 2005. Т. 43. №. 4. С. 671-685.
32. Цзянь С. Ф., Чэнь Л. Ф. Использование теории грубых множеств для найма и удержания высокопотенциальных талантов для производства полупроводников. Труды по производству полупроводников. 2007. Т. 20. №. 4. С. 528-541.
33. Чжоу Х. Трансформация и модернизация обрабатывающей промышленности Китая. Инновации. 2020 №. 52. С. 1163-1168.
34. Чуланова О. Л., Мокринская Н. А. Формирование эффективного кадрового резерва в организации: задачи, этапы, возможности. Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук: статья. 2017. № 4(3). С. 1-7.
35. Шемякова А. Л., Петренко Е. С., Уразбеков А. К. Развитие компетенций для Индустрии 4.0: квалификационные требования и решения. Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10. №. 1. С. 85-102.

Formation of the personnel reserve of light and heavy industry enterprises by students and graduates of specialized secondary educational institutions

Filipp I. Antonov

Postgraduate student,
Voronezh branch,
Plekhanov Russian University of Economics,
115054, Russian Federation, Moscow, lane, Stremyanny, 36;
e-mail: Filipp104@yandex.ru

Svetlana V. Sviridova

Doctor of Economics, Associate Professor,
Voronezh branch,
Plekhanov Russian University of Economics,
115054, Russian Federation, Moscow, lane, Stremyanny, 36;
e-mail: svsh1977@mail.ru

Abstract

Every enterprise faces the issue of personnel renewal and personnel strategy. The competitiveness of the company in the market depends on how effectively the process of selection of candidates is organized. One of the elements of the formation of the personnel strategy is work with the personnel reserve of the enterprise. The article describes the approach according to which the staffing of the personnel reserve with graduates of secondary specialized educational institutions can bring additional benefits to the industrial enterprise along with a reduction in costs for staffing, with a subsequent increase in the quality of the attracted personnel. The authors highlighted the

features of the formation of the personnel reserve from graduates of secondary specialized and higher educational institutions, described modern trends in the formation of an effective personnel reserve in the context of the personnel strategy of the organization.

For citation

Antonov F.I., Sviridova S.V. (2024) Formirovaniye kadrovogo rezerva predpriyatiy legkoy i tyazhelyoy promyshlennosti za schet studentov i vypusknikov profil'nogo srednego spetsial'nogo uchebnogo zavedeniya [Formation of the personnel reserve of light and heavy industry enterprises by students and graduates of specialized secondary educational institutions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (7A), pp. 63-77.

Keywords

Human Resources Management, Personnel Strategy, Personnel Development, Personnel Reserve of an Industrial Enterprise, Personnel Certification, Career Mobility, Innovative Potential of the Enterprise, Competitiveness, Hipo Employees, Secondary Specialized and Higher Education Institutions.

Reference

1. Akimkina D. A., Larin S. N., Sokolov N. A. (2021) Sistema vosproizvodstva vysokoprofessional'nykh kadrov kak osnova formirovaniya chelovecheskogo kapitala dlya promyshlennogo proizvodstva [Economics and Entrepreneurship] № 2. pp. 40-45.
2. Aviastroitel'nyye predpriyatiya Rostekha otkryvayut dveri dlya shkol'nikov 2023 URL: <https://rostec.ru/> (date accessed: 23.05.2023).
3. Bazarov T. Yu. (2022) Upravleniye personalom. Praktikum: [Textbook for university students] Moscow: UNITY. 239 p.
4. Bazarov T. Yu., Eremin B. L. (1998) (eds.) Upravleniye personalom. Moskva, izdatel'stvo [Banks and bank] UNITY publishing house. 423 p. 29.
5. Bombyak E. (2017) Kadrovyy risk kak aspekt upravleniya chelovecheskimi resursami v turbulentnoy srede. Izdatel'stvo [Tritonik].
6. Bronnikova E. M. et al. Insights D. (2022) kapitala [Rezultaty analiza trudoustroystva vypusknikov]. TSzyan' S. F., Chen' L. F. Insayts D. (2007) Global'nyye tendentsii che [Results of the analysis of graduate employment].
7. Chulanova O. L., Mokrinskaya N. A. (2017) Formirovaniye effektivnogo kadrovogo rezerva v organizatsii: zadachi, etapy, vozmozhnosti [Actual problems of humanitarian and natural sciences] № 4-3. pp. 1-7.
8. Donskoy D. A. (2015) Kadrovyy rezerv kak element povysheniya effektivnosti deystvuyushchikh rabochikh mest organizatsii [Fundamental Research] № 2 (12). pp. 2662-2666.
9. Dyatlov V. A., Travin V. V. (2003) Menedzhment personala predpriyatiya. 5-ye izd. M.: [Delo] 272 p.
10. Egorshin A. P. (1997) Upravleniye personalom [OLMA Media Group].
11. Houghton E., Portugal V. (2005) Model' ob"yedineniya rabochey sily v seriynom proizvodstve [International Journal of Production Research] Vol. 43. № 4. pp. 671-685.
12. Insights D. (2018) Global'nyye tendentsii chelovecheskogo kapitala. URL: <https://roscongress.org/materials/globalnye-tendentsii-v-oblasti-chelovecheskogo-kapitala-v-2021-godu-spetsialnyy-doklad/> (accessed: 30.08.2021).
13. Ivankina L. I. (2009) Upravleniye personalom: uchebnoye posobiye Tomsk: Publishing house [of Tomsk Polytechnic University] 190 p.
14. Jian S. F., Chen L. F. Insights D. (2007) Global'nyye tendentsii chelovecheskogo kapitala Ispol'zovaniye teorii grubykh mnozhestv dlya nayma i uderzhaniya vysokopotentsial'nykh talantov dlya proizvodstva poluprovodnikov [Proceedings of Semiconductor Manufacturing] Vol. 20. № 4. pp. 528-541.
15. Kachestvo personala kak imperativ razvitiya promyshlennykh predpriyatiy (2017) [Bulletin of the Priazovsky State Technical University] Series: Economic Sciences. № 34. pp. 59-67.
16. Kibanov A. Ya. (2013) Osnovy upravleniya personalom: uchebnik [Kibanov A. Ya. M.: Infra-M] 447 p.
17. Lizhbetinova L., Hitka M. (2017) Otkor naiboleye podkhodyashchikh kandidatov v kadrovyy rezerv v kompanii po proizvodstvu mebeli [Drvna Promyshlennost] Vol. 67. № 4. pp. 333-340.
18. Mlinar T. B. et al. (2013) Puling v proizvodstve: prityagivayutsya li protivopolozhnosti? Katolicheskiy universitet Luvena [Center for Operations Research and Econometrics] № 2013040.

19. Nasretidinova M. M. (2013) Problemy trudoustroystva studentov i vypusknikov VUZov [International Research Journal] № 7 (14). pp. 94-97.
20. Odegov Yu. G. (2016) Upravleniye talantami – real'nost' sovremennogo menedzhmenta. Vestnik Omskogo universiteta. Seriya [Economics] № 1. pp. 92-99.
21. Orinina L. V. (2016) Studencheskaya molodezh' kak osnovnoy kadrovyy resurs promyshlennykh predpriyatiy Rossii v usloviyakh global'nykh peremen v strane [Moscow Pedagogical Journal] № 2. pp. 67-74.
22. Podmareva R. R., Khomidova M. V. (2018) Kadrovyy rezerv kak osnova kadrovogo potentsiala organizatsii [National Forum of Young Researchers: collection] pp. 85-89.
23. Ponomarev A. V. et al. (2021) Professional'noye obrazovaniye i sotsial'noye partnerstvo v rabote s molodezh'yu
24. Shevyakova A. L., Petrenko E. S., Urazbekov A. K. (2020) Razvitiye kompetentsiy dlya Industrii 4.0: kvalifikatsionnyye trebovaniya i resheniya [Problems of innovative economics] Vol. 10. № 1. pp. 85-102.
25. Sokolova A. A. (2020) Formirovaniye kadrovogo rezerva kak sposob usovershenstvovaniya sistemy upravleniya personalom [Science of modern society: problems and achievements] p. 84-89.
26. Sukhova A. A., Demidova N. E., Popova E. M. (2015) Innovatsionnyy podkhod k sozdaniyu kadrovogo rezerva (na primere OAO Eksperimental'noy TES Yuzhnogo federal'nogo okruga) [Economy and Entrepreneurship] № 8(1). pp. 623-628.
27. Suknova A. I. (2020) Sushchestvuyushchiye riski pri formirovanii strategicheskogo kadrovogo rezerva rukovoditeley [Bulletin of scientific conferences: journal - conference materials] № 5-3 (45). pp. 91-93.
28. Sullivan D. (2012) VUCA: novaya sreda upravleniya talantami i planirovaniya personala URL: <http://hrm.ru/vuca-novaya-sreda-upravleniya-talantami-i-planirovaniya-personala>.
29. Vinichenko V. A., Rostovtsev K. V., Khokholush M. S. (2022) Vliyaniye teorii pokoleniy na kadrovuyu politiku promyshlennykh predpriyatiy [Labor Economics] Vol. 9. № 10. pp. 1559-1576.
30. Vinogradova E. B., Mudrova E. B. (2015) Voprosy kadrovogo rezerva predpriyatiy oboronno-promyshlennogo kompleksa [Science and Modernity] № 40. pp. 178-181.
31. Voprosy fundamental'noy i prikladnoy nauki (2015) [Collection of Materials of the International Scientific Conference] MCNIPP. 30 p.
32. Voprosy kadrovogo rezerva predpriyatiy oboronno-promyshlennogo kompleksa (2015) [Science and Modernity] № 40.
33. Zavodskova E. I., Semenova K. (2014) Personnel reserve of the company, internal and external [New Generation] pp. 65-68.
34. Zhou H. (2020) Transformatsiya i modernizatsiya obrabatyvayushchey promyshlennosti Kitaya [Innovations] № 52. pp. 1163-1168.
35. Zinovieva E. G., Kuznetsova M. V., Kostina N. N. (2021) Analiz formirovaniya kadrovogo rezerva predpriyatiya [Economics and entrepreneurship] № 7. P. 961-968.