

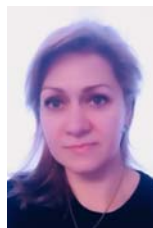
## ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА (ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ) С ПРИМЕНЕНИЕМ ДИСТАНЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**Татьяна Сергеевна Грибова**

*магистрант*

*tanusha1979@mail.ru*

*Российский государственный  
профессионально-педагогический университет,  
Екатеринбург, Россия*



**Алла Олеговна Прокубовская**

*кандидат педагогических наук, доцент,  
заведующая кафедрой энергетики и транспорта*

*alla.prokubovskaya@rsvpu.ru*

*Российский государственный  
профессионально-педагогический университет,  
Екатеринбург, Россия*



**Аннотация.** Рассматривается организация подготовки кадрового резерва на предприятии трубной промышленности и черной металлургии с применением дистанционных образовательных технологий. Программа организована так, что входящие в программу модули позволяют проводить обучение кадровых резервистов на управленческие должности в короткие сроки без отрыва от производства. Рассмотрены эффекты, полученные при внедрении данной программы подготовки кадрового резерва с использованием дистанционных образовательных технологий. Такой подход позволяет реализовать продвижение подготовленных резервистов на вакантные целевые должности, сохранение кадрового потенциала предприятия за счет удержания перспективных сотрудников в кадровом резерве.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, управление, компетенции, дистанционные образовательные технологии, программа подготовки.

**Для цитирования:** Грибова, Т. С. Организация подготовки кадрового резерва (эффективный руководитель) с применением дистанционных образовательных технологий / Т. С. Грибова, А. О. Прокубовская. Текст: непосредственный // Инновационная научная современная академическая исследовательская траектория (ИНСАЙТ). 2021. № 3 (6). С. 103–113. DOI: 10.17853/2686-8970-2021-3-103-113.

## ORGANIZING PERSONNEL RESERVE TRAINING (EFFECTIVE MANAGER) WITH THE USE OF DISTANCE LEARNING TECHNOLOGIES

**T. S. Gribova**

*Masters student*

*Russian State Vocational Pedagogical University,  
Ekaterinburg, Russia*

**A. O. Prokubovskaya**

*Candidate of Sciences in Pedagogy, Docent,  
Head of the Department of Power Engineering and Transport*

*Russian State Vocational Pedagogical University,  
Ekaterinburg, Russia*

**Abstract.** The article deals with the organization of personnel reserve training at the ferrous metallurgy and pipe making company with the use of distance learning technologies. The program is organized in such a way that the modules included in the program allow training of reserve personnel for managerial positions in a short time without breaks at work. The effects obtained during the implementation of the personnel reserve training program with the use of distance educational technologies are considered. The approach allows the promotion of trained reserve employees to vacant target positions, the preservation of the personnel potential of the company by retaining promising employees in the personnel reserve.

**Keywords:** personnel reserve, management, competencies, distance learning technologies, training program.

**For citation:** *Gribova, T. S. Organizing personnel reserve training (effective manager) with the use of distance learning technologies / T. S. Gribova, A. O. Prokubovskaya. Text: print // INSIGHT. 2021. № 3 (6). P. 103–113. DOI: 10.17853/2686-8970-2021-3-103-113.*

На крупных предприятиях из-за частых процессов ротации персонала, естественного обновления за счет притока молодых специалистов и в силу различных обстоятельств ежегодно появляется большое количество вакансий руководителей среднего звена. Подбирать кандидатов на эти должности достаточно трудоемко, так как претенденты должны обладать специальными профессиональными компетенциями, углубленным пониманием специфики деятельности предприятия и корпоративной культуры. Сегодня многие предприятия предпочитают готовить кадры, в том числе и кадровый резерв, у себя, в своих учебных центрах через систему формирования кадрового резерва.

Е. В. Петрова определяет кадровый резерв как группу руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой

деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [8].

Дефицит квалифицированных управленческих кадров создает острую необходимость проведения внутрикорпоративного обучения на предприятиях. Подготовка кадрового резерва является стратегическим приоритетом для большинства развивающихся предприятий. Наличие компетентных, подготовленных специалистов, готовых к продвижению на ключевые должности, гарантирует кадровую безопасность и уверенность в завтрашнем дне, а также повышает коэффициент интеллектуального развития персонала, что увеличивает конкурентоспособность предприятия [9].

Применение электронного обучения (ЭО), дистанционных образовательных технологий (ДОТ) является инновационным и эффективным образовательным инструментом для компании, так как сотрудник, не покидая рабочего места либо находясь в ограниченных санитарно-эпидемиологических условиях, может повышать собственную профессиональную квалификацию.

На промышленных предприятиях, в том числе в АО «Северский трубный завод», в последнее время ощущается острая необходимость в молодых специалистах. Это вызвано модернизацией основного производства, внедрением современных технологий как в производственный процесс, так и в процессы управления производством [12]. На заводе был пересмотрен процесс подготовки молодых специалистов и резервистов, в ходе которого в АО «Северский трубный завод» принято решение о подготовке кадрового резерва с использованием дистанционных образовательных технологий. При этом отдел по подготовке кадров создает группы для дистанционного обучения сотрудников, назначает резервисту индивидуальный график обучения, согласованный с самим резервистом и его непосредственным руководителем. После направления сотрудника на повышение квалификации либо утверждения его на вышестоящую должность как кадрового резервиста, он получает уведомление по электронной почте, в котором находятся ссылки на дистанционный курс. Все, что резервисту необходимо сделать, так это перейти по ссылке на внутрикорпоративный портал и приступить к обучению.

Сотрудник осваивает образовательные курсы в назначенное время, находясь на своем рабочем месте или в домашних условиях, и при необходимости может приостановить обучение, система запомнит, где именно сотрудник остановился, и предложит продолжить обучение именно с этого места.

В АО «Северский трубный завод» разработана программа подготовки кадрового резерва [7]. Цель данной программы – развитие компетенций у резервистов, применимых для всех целевых должностей, достижение новой ступени управленческой эффективности без отрыва от производства с использованием дистанционных образовательных технологий по методу кейс-бокс, в который входит модульная программа с адаптированным для данной категории обучающихся учебным материалом.

Программа предназначена для руководителей линейного звена и специалистов, состоящих в управленческом резерве.

После освоения программы подготовки кадрового резерва руководители линейного звена и специалисты, состоящие в управленческом резерве, приобретут управленческие и личностные профессионально значимые компетенции. Управленческие компетенции включают в себя способности, позволяющие организовывать и планировать решение поставленных задач, мотивировать и координировать персонал, реализовывать необходимый контроль. Н. Ш. Никитина с коллегами сделали заключение о том, что такое личностные компетенции [6]:

- это ориентация на результат, здоровая амбициозность как стремление повышать планку достижений, настойчивость и упорство в преодолении трудностей, ориентация на карьерный рост;
- лидерство как умение воздействовать на других, оказывать влияние, убеждать, мотивировать членов команды на достижение результата; умение повести за собой, принять на себя ответственность за свои действия, решения и их реализацию;
- готовность к изменениям, лабильность;
- адаптивность, открытость новому опыту, активность и инициативность, ориентация на саморазвитие и обучение;
- умение и желание взаимодействовать как умение инициировать и строить отношения с другими членами группы, ориентация на сотрудничество, самообладание в ситуациях неконструктивного взаимодействия.

В результате обучения по программе подготовки кадрового резерва слушатели будут знать:

- основные понятия менеджмента; разницу стилей управления; организационное поведение; точки собственного профессионального роста;
- значение терминов «коммуникативность», «эмоциональный интеллект», «эмоциональная зрелость», «конгруэнтность», «манипуляция»;
- причины неэффективных коммуникаций; способы и техники влияния;
- основы стресс-менеджмента, способы управления стрессовыми состояниями;
- основные термины тайм-менеджмента, методики учета и планирования времени;
- теоретические основы делегирования и постановки задач;
- алгоритмы постановки задач и делегирования; технологию обратной связи;
- теорию наставничества, целостности модели, важности наставничества для предприятия, компетенций наставника;
- теорию изменений, основные этапы проведения изменений;
- основные этапы в переговорном процессе; теорию конфликта; теорию проведения деловых совещаний;
- теорию принятия решений; методы принятия решений по Виханскому, Мескону, SWOT-анализ, мозговой штурм, метод «6 шляп»;
- краткую теорию командообразования (виды, этапы, алгоритмы, роли).

Они будут уметь:

- более эффективно применять в профессиональной деятельности свои сильные стороны и ограничения в управлении;
- управлять своими эмоциями, рефлексировать;
- анализировать эффективность своей деятельности и деятельности своих подчиненных, планировать свою деятельность и деятельность подразделения;
- четко ставить задачи подчиненным с конкретными сроками, точками контроля и критериями ответственности;
- определять тип сотрудника как субъекта мотивации; ставить мотивационные задачи с учетом категории сотрудника; определять существующие демотиваторы;

- применять методы обучения в работе со стажером;
- использовать эффективную технологию проведения изменений в рамках структурного подразделения; мотивировать подчиненных на изменения; измерять эффективность проведенного изменения;
- использовать эффективную технологию управления переговорами с учетом ситуации; модерировать процесс в работе с группой; влиять на результат при публичном выступлении;
- понимать причины конфликта, объективно анализировать, принимать верное решение в конфликтной ситуации;
- анализировать эффективность работы коллектива с точки зрения командного взаимодействия, анализировать свое влияние в коллективе.

Программа тестируется и частично внедрена на предприятии. Она содержит несколько модулей, освоение которых позволит сформировать у резервистов все вышеперечисленные компетенции:

Модуль 1. Основные и необходимые компетенции эффективно-го руководителя. Принципы и технологии управления персоналом.

Модуль 2. Управление собой.

Модуль 3. Тайм-менеджмент руководителя.

Модуль 4. Управленческие технологии для руководителя.

Модуль 5. Деловые коммуникации: технологии. Управление результатом. Управление конфликтом.

Модуль 6. Принятие управленческих решений – основная функция руководителя.

Модуль 7. Лидерство и командообразование.

Модуль 8. Подведение итогов. Контрольно-закрепляющие мероприятия.

Планировалось, что вся программа будет реализовываться дистанционно: и лекции, и деловые игры, и управленческие поединки. У первой группы, которая проходила подготовку в конце 2020 – начале 2021 гг., так и происходило.

Отметим, что деловая игра «стимулирует усвоение ... большого объема информации, что способствует творческому подходу к решению задач. Одновременно возникает возможность адекватно анализировать реальный процесс выполнения творческих профессиональных задач. К тому же деловые игры формируют ... навыки объективной

самооценки своей ... деятельности» [3, с. 29]. Деловые игры, которые реализуются в ходе подготовки кадрового резерва, заключаются в моделировании производственных ситуаций, в которых необходимо принимать управленческие решения для достижения заданной цели в ходе игры по заданным правилам. Через деловую игру у резервистов формируются управленческие компетенции. В качестве примера рассмотрим несколько игр.

Деловая игра «Мозговой штурм». Данная игра направлена на развитие творческого стиля мышления как в группе, так и индивидуально. Она способствует выдвижению новых идей, развивает мыслительные процессы и способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, вырабатывает умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели.

Деловая игра «Мыслительные шляпы». Методика «шести мыслительных шляп» Эдварда де Боно позволяет обдумывать все по порядку, вместо того чтобы пытаться анализировать все аспекты сразу.

Деловая игра «Алгоритм решения управленческих проблем». В ходе игры резервисты разрабатывают алгоритм решения управленческих проблем, приобретают практику в коллективной выработке решений, индивидуальное обучение в прохождении каждого этапа решения проблемы. Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

Отличительные особенности организации деловых игр с использованием дистанционных технологий заключаются в том, что не всегда есть возможность наблюдать за всеми резервистами во время игры и, соответственно, эффективно управлять их временем. В некоторых случаях резервисты делятся сами на команды, сами выбирают платформу для видеоконференцсвязи, определяют расписание игры. Тогда индивидуализация обучения и самостоятельность в выборе времени занятий играет злую шутку – преподаватель не всегда может отследить соблюдение регламента, ход игры, внести в нее некоторые коррективы. Поэтому в АО «Северский трубный завод» принято решение

о выводе деловых игр из дистанционного формата, что позволит преподавателю в полной мере контролировать их прохождение и, в случае необходимости, применять корректирующие воздействия.

Итоговый контроль по программе подготовки кадрового резерва реализуется в виде управленческих поединков, которые заключаются в интеллектуальной борьбе двух кандидатов. При проведении поединков один из кандидатов занимает место предполагаемого руководителя, а его оппонент – подчиненного. Каждый кандидат показывает свое мастерство в решении стандартной и нестандартной управленческой ситуации, выступая в разных ролях. Положительным результатом считается не только достижение своей цели, но и сохранение авторитета эффективного руководителя.

Результатами внедрения программы с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий являются:

- приобретение административного и управленческого опыта без отрыва от основной производственной деятельности;
- обеспечение постоянного доступа к программам переподготовки и повышения квалификации;
- участие в развивающих проектах.

Программа прошла апробацию в период с сентября 2020 г. по февраль 2021 г. и показала следующий результат. Если при традиционном, аудиторном обучении группа составляла 12–15 человек (аудитория рассчитана на 15 человек), а если учесть эпидемиологические условия, то группа должна быть не более 8 человек, то с применением дистанционно образовательных технологий группа составила 30 человек. Обычно во время деловых игр и управленческих поединков кандидаты достаточно часто испытывают небольшой дискомфорт, скованность, из-за того, что при наблюдении за ходом деловых игр и управленческих поединков у наблюдателей присутствует проявление эмоций, но, если кандидат находится в максимально комфортной для себя обстановке (личный кабинет или комната) «наедине» с оппонентом, он максимально входит в «роль», так как нет стеснения, дискомфорта. Более ярко выражаются лидерские способности. Но и управлять, корректировать такие деловые игры и управленческие поединки значительно сложнее, чем при их аудиторной реализации. Что касается лекционного материала, то он воспринимается полностью, но нет



возможности при необходимости к нему вернуться. Это подлежит корректировке с точки зрения организации теоретического обучения: от слушателей не будут «закрывать» изученные темы и разделы, а оставят их в свободном доступе, чтобы в случае необходимости резервисты могли к ним вернуться.

Несмотря на перечисленные выше трудности при реализации программы, кандидаты успешно освоили суть управленческой деятельности, научились анализировать управленческие ситуации и выбирать эффективный подход к их решению.

Данная программа показала свою эффективность при подготовке кадрового резерва и может широко применяться в данном направлении.

Однако при реализации подготовки кадрового резерва представители отдела кадров, которые занимались организацией подготовки кадрового резерва (эффективный руководитель) с применением дистанционных образовательных технологий, обратили внимание на следующий факт. Не все резервисты готовы к самостоятельному освоению нового для них материала, им необходимо, чтобы преподаватель (наставник, консультант) был рядом и постоянно управлял их познавательной деятельностью. Такие кандидаты в кадровый резерв получили, конечно, необходимую помощь, но после дополнительного собеседования были исключены из числа резервистов на руководящие должности. Для минимизации данных моментов рекомендуется следующее:

1. В кадровый резерв на замещение руководителя выдвигать специалистов со стажем работы не менее 3 лет в подразделении.

2. Направленность высшего образования у кандидатов должна соответствовать занимаемой должности, либо кандидат на должность должен пройти профессиональную переподготовку в необходимой предметной области.

3. Провести стажировки молодых кандидатов, оценить на практике их уровень знаний и способность выполнять ту или иную работу, связанную с непосредственной деятельностью на возможной должности, что позволит выявить необходимый уровень компетенций претендентов и отобрать нужного кандидата для перспективной должности.

4. Разработать индивидуальный план профессионального роста для каждого кандидата в зависимости от стартового уровня подготовки, опыта и образования.

В заключение хотелось бы отметить, что описанный в данной статье опыт организации подготовки кадрового резерва может быть транслирован на подготовку кадрового резерва практически любого предприятия, конечно, с учетом специфики производства и особенностей внутренней политики компании.

### **Список литературы**

1. *Егоршин, А. П.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. П. Егоршин. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2013. 378 с. URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=373061>. Текст: электронный.

2. *Кадровый резерв: критерии и принципы существования.* URL: [https://www.audit-it.ru/terms/trud/kadrovyy\\_rezerv.html](https://www.audit-it.ru/terms/trud/kadrovyy_rezerv.html). Текст: электронный.

3. *Коновалов, А. А.* Деловая игра как педагогическая технология формирования профессионально-специализированных компетенций студентов на занятиях по музыкальной информатике / А. А. Коновалов. Текст: непосредственный // Высшее образование сегодня. 2017. № 9. С. 25–29.

4. *Мамедова, А. А.* Эффективность командной работы в зависимости от реализуемых членами команды стилей реагирования на изменения / А. А. Мамедова, Т. Ю. Базаров. Текст: электронный // Вестник Евразийской науки. 2018. Т. 10, № 1. С. 21. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-komandnoy-raboty-v-zavisimosti-ot-realizuemyh-chlenami-komandy-stiley-reagirovaniya-na-izmeneniya>.

5. *Мякушкин, Д. Е.* Формирование управленческого состава организации: основные этапы процесса отбора, обучения и практической подготовки группы кадрового резерва / Д. Е. Мякушкин. Текст: электронный // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер.: Психология. 2010. № 40 (216). С. 69–75. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-upravlencheskogo-sostava-organizatsii-osnovnyye-etapy-protssessa-otbora-obucheniya-i-prakticheskoy-podgotovki-gruppy/viewer>.

6. *Никитина, Н. Ш.* Формирование управленческих компетенций кадрового резерва вуза: опыт НГТУ / Н. Ш. Никитина, О. В. Казанская, Г. И. Расторгуев. Текст: непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5 (87). С. 52–59.

7. *Об управленческом резерве: положение П 143–01–2016:* [утверждено управляющим директором ПАО «СТЗ» М. В. Зуевым 17.02.2016]. URL: [https://stz.tmk-group.ru/sever\\_docs](https://stz.tmk-group.ru/sever_docs). Текст: электронный.

8. *Петрова, Е. В.* Кадровые резервы – это... Формирование кадрового резерва. Работа с кадровым резервом / Е. В. Петрова. Текст: электронный. URL: <http://m.fb.ru/article/143038/kadrovyye-rezervyi-eto-formirovanie-kadrovogorezerva-rabota-s-kadrovym-rezervom>.

9. *Прокубовская, А. О.* Цифровые технологии в подготовке инженеров-технологов в управленческий резерв / А. О. Прокубовская, Т. С. Грибова. Текст: непосредственный // Наука. Информатизация. Технологии. Образование: материалы 13-й Международной научно-практической конференции «Новые информационные технологии в образовании и науке НИТО 2020», Екатеринбург, 24–28 февр. 2020 г. / Рос. гос. проф.-пед. ун-т. Екатеринбург, 2020. С. 542–546.

10. *Чуланова, О. Л.* Формирование эффективного кадрового резерва в организации: задачи, этапы, возможности / О. Л. Чуланова, Н. А. Мокрянская. Текст: электронный // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. № 4–3. С. 138–143. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-effektivnogo-kadrovogo-rezerva-v-organizatsii-zadachi-etapy-vozmozhnosti/viewer>.

11. *Юркина, Е.* Нужно срочно сформировать кадровый резерв. 5 этапов. Используйте бинарные индикаторы и метод критических инцидентов / Е. Юркина. Текст: электронный // Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами. 2013. № 5. URL: <https://e.hr-director.ru/310849>.

12. *Савельева, А. В.* Формирование внутреннего кадрового резерва в организации. Этапы и положительные стороны / А. В. Савельева. Текст: электронный // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5, № 4. С. 317–322. URL: <https://www.bulletennauki.com/41–44>.