

Актуальность совершенствования системы управления трудовой карьерой персонала в организации

Е.И. Луковникова^{1а}, Е.С. Чернышева^{2б}

¹ Братский государственный университет, ул. Макаренко, 40, Братск, Россия

² Филиал АО «Группы «Илим» в г. Братске, Россия

^а lena_lukovnikova@mail.ru, ^б katerina.che1984@icloud.com

^а <https://orcid.org/0009-0009-7294-053X>

Статья поступила 21.05.2026, принята 15.06.2026

Одной из важнейших составляющих успешного бизнеса является мобильная кадровая политика. Одно из важнейших её направлений – это система управления карьерой. Цель исследования – совершенствование процессов управления трудовой карьерой персонала в организации, основанное на результатах обоснования стратегической значимости и проведённого анализа ключевых аспектов построения эффективной системы управления деловой карьерой персонала. В процессе исследования обосновано, что кадровый резерв, как один из методов управления трудовой карьерой, помогает повысить результативность и конкурентоспособность организации. В статье представлены результаты анализа определений основных понятий: карьера, управление карьерой. Проведено исследование основных методов и инструментов, используемых в практике управления карьерой и формирования кадрового резерва на примере хлорного производства филиала АО «Группы «Илим» в г. Братске. Работа с кадровым резервом базируется в двух направлениях: организация выбирает среди персонала наиболее перспективных, карьерно-ориентированных работников и обеспечивает развитие работников, которые сами изъявили желание сделать свою деловую карьеру. Цели и задачи кадрового резерва в каждой организации индивидуальные, зависящие от её специфики. На основе существующих подходов к управлению кадровым резервом выделены четыре основных последовательных этапа управления процессом: планирование кадрового резерва, формирование резерва, подготовка резервистов, назначение на должность. Работа по формированию кадрового резерва должна быть регламентированной и осуществляться в соответствии с локальной документацией. Разработка положения о кадровом резерве – это создание нормативной базы организации, которая будет делать процесс управления персоналом в области продвижения системным и управляемым. По реализации действующей политики в области управления персоналом на основании кадрового исследования сформированы практические рекомендации по повышению эффективности системы управления деловой карьерой в организации. В существующих условиях оптимальным решением будет подготовка специалистов внутри организации, что позволит снизить зависимость от внешнего рынка по ключевым должностям и управлять развитием карьеры своего персонала, особенно молодых, перспективных специалистов, стремящихся к реализации своих возможностей. Сформированный кадровый резерв позволит решить текущие проблемы с дефицитом персонала и создаст систему, способную соответствовать стратегическим целям организации.

Ключевые слова: система управления персоналом; карьера; управление карьерой; текучесть кадров; кадровый резерв.

The relevance of improving the system of managing employees' career development in an organization

E.I. Lukovnikova^{1а}, E.S. Chernysheva^{2б}

¹ Bratsk State University; 40, Makarenko St., Bratsk, Russia

² Филиал АО «Группы «Илим» в г. Братске, Россия

^а lena_lukovnikova@mail.ru, ^б katerina.che1984@icloud.com

^а <https://orcid.org/0009-0009-7294-053X>

Received 21.05.2026, accepted 15.06.2026

A flexible HR policy is a key component of a successful business. One of its most important areas is the career management system. The objective of this study is to improve career management processes within the organization, based on the results of substantiating the strategic importance and analyzing the key aspects of building an effective career management system. The study demonstrates that a talent pool, as one of the career management methods, helps improve an organization's performance and competitiveness. The article presents the results of an analysis of the definitions of key concepts: career and career management. A study of the key methods and tools used in career management and talent pool development has been conducted using the example of the chlorine production facility of the Bratsk Branch of Ilim Group, JSC. The development of a talent pool is based on two principles: the organization selects the most promising, career-oriented employees from among its staff and ensures the development of employees who have expressed a desire to advance their careers. The goals and objectives of a talent pool are individualized for each organization, depending on its specific needs. Based on existing approaches to talent pool management, four main sequential stages of process management have been identified: talent pool planning, pool formation, reservist training, and appointment. The process of talent pool formation must be regulated and carried out in accordance with local documentation. Developing a talent pool regulation creates an organizational regulatory framework that will make the HR management process systematic and manageable. Based on the current HR policy, practical recommendations for improving

the effectiveness of the organization's career management system have been developed based on a personnel research study. Under current conditions, the optimal solution is to train specialists internally, which will reduce dependence on the external market for key positions and manage the career development of internal staff, especially young, promising professionals striving to realize their potential. A developed talent pool will address current personnel shortages and create a system capable of meeting the organization's strategic goals.

Keywords: human resource management system; career; career management; staff turnover; talent pool.

Введение. Одним из самых важных аспектов социальной жизни человека является трудовая деятельность, участие в которой даёт право быть полноправным членом социума и позволяет удовлетворять основные потребности. Однако, фактором успешной деятельности является достижение человеком высокого положения, которое связано не только с материальными возможностями, но в первую очередь с результатами упорной, целенаправленной профессиональной карьеры.

Процесс формирования профессиональной карьеры достаточно сложен. Основная трудность заключается в том, что это длительный путь вертикального роста с совокупностью профессиональных, социальных и личных достижений. Для организации же эффективно построенная система управления карьерой является ключевым инструментом привлечения, развития, удержания и мотивации наиболее ценных работников, обеспечения преемственности и повышения общей производительности.

Одной из важнейших составляющих успешного бизнеса является мобильная кадровая политика. Один из её ключевых аспектов – это система управления карьерой. Кадровый резерв, как один из методов управления трудовой карьерой, помогает повысить результативность и конкурентоспособность организации. Кадровый резерв – это пул кандидатов внутри организации, которые могут претендовать на управленческие и экспертные вакансии. Кадровый резерв позволяет минимизировать риски, связанные с отсутствием подходящих кандидатов, и обеспечивает бесперебойность бизнес-процессов. Система формирования и развития кадрового резерва требует комплексного подхода, с учётом психологических, экономических и юридических факторов.

Развитие кадрового потенциала организации позволяет создать высокопроизводительный коллектив, который обеспечивает организации финансовую эффективность, возможность развития на современном рынке. Инновационный характер производства, высокая наукоемкость, повышение качества производимой продукции изменили требования к работнику, повысили значимость высокого профессионализма и хорошего отношения к труду. Поэтому, актуальность выбранной темы обусловлена тем, что чётко спланированная система управления трудовой карьерой обеспечивает конкурентоспособность организации путём раскрытия внутреннего человеческого потенциала.

Цель, задачи, объект исследования. Цель исследования – совершенствование процессов управления трудовой карьерой персонала в организации, основанное на результатах обоснования стратегической значимости и проведённого анализа ключевых аспектов построения эффективной системы управления деловой карьерой персонала как фундаментального элемента управления талантами и долгосрочной устойчивостью организации.

Задачи исследования:

1. Определение основных понятий: карьера, управление карьерой.

2. Анализ основных методов и инструментов, используемых в практике управления карьерой и формировании кадрового резерва.

4. Выявление проблем в филиале АО «Группы "Илим"» в г. Братске по реализации действующей политики в области управления персоналом на основании кадрового анализа;

5. Формирование практических рекомендаций по повышению эффективности системы управления деловой карьерой в организации.

Объектом исследования является кадровый потенциал хлорного производства филиала АО «Группы "Илим"» в г. Братске. АО «Группа "Илим"» – лидер целлюлозно-бумажной промышленности России по объёмам производства и инвестиций, один из ведущих отраслевых игроков в мире. На основе международного партнерства организация внедряет лучшие мировые практики и обеспечивает глобальную конкурентоспособность российской лесной отрасли.

АО «Группы "Илим"» специализируется на производстве целлюлозы, бумаги, картона и других продуктов. Общий годовой объём производства продукции в 2024 г. составил 3,702 млн т. На долю компании в России приходится ежегодный годовой объём 76 % производства товарной целлюлозы, 21 % упаковочных и гофр материалов, 26 % белой бумаги.

При выполнении поставленных задач применялись такие методы исследования, как анализ и синтез, описание и сравнение, исследование.

Исследование в рамках вопроса совершенствования системы управления трудовой карьерой персонала проводилось на хлорном производстве АО «Группа "Илим"» в г. Братске. Хлорное производство входит в состав дирекции по производственному обеспечению филиала АО «Группа "Илим"» в г. Братске (далее по тексту – филиал) и является частью градообразующего предприятия. Основным сырьем производства всех хлорных продуктов является каменная соль, которую добывают на территории Братского района с глубины 1680 м. Передача хлорсодержащей продукции в отбельный цех целлюлозного производства Братского филиала осуществляется по технологическим трубопроводам.

Выявление проблем в филиале АО «Группы "Илим"» в г. Братске по реализации действующей политики в области управления персоналом осуществлялось на основании кадрового анализа хлорного производства АО «Группа "Илим"» в г. Братске.

Численность персонала на начало 2025 г. составляет 208 человек. В течение четырёх лет численность персонала снижалась ежегодно за счёт её оптимизации. Ниже, в табл. 1, показана численность хлорного производства с 2022 г. по 2025 г. с учётом категорий персонала.

Таблица 1. Численность персонала хлорного производства, чел.

Категория персонала	2022	2023	2024	2025
Руководители	49	46	44	40
Специалисты	3	2	2	2
Служащие	1	1	1	1
Рабочие	174	172	170	165
Итого:	227	221	217	208

Образовательная структура персонала – один из важнейших показателей персонала организации. В табл. 2

показана образовательная структура персонала хлорного производства организации по уровню образования.

Таблица 2. Образовательная структура персонала, в % к общей численности

Уровень образования	2022	2023	2024	2025
Высшее образование	48	47	48	47
Среднее специальное образование	24	26	27	28
Среднее и неполное среднее	28	27	25	25

Структура персонала по уровню образования является «здоровой» и прогрессивной. Организация удерживает планку по высококвалифицированным кадрам (высшее образование) и при этом активно повышает профессиональный уровень линейного персонала, заменяя людей без специальности на выпускников колле-

жей и техникумов. Это создает хороший фундамент для внедрения новых технологий и повышения производительности труда.

Показатель численности по стажу отражает стабильность кадров. В табл. 3 показана численность персонала по стажу работы.

Таблица 3. Численность персонала по стажу, % к общей численности

Стаж	2022	2023	2024	2025
До 1 года	8	10	13	11
От 2 до 5	29	27	25	27
От 5 до 7 лет	35	37	36	34
Выше 7 лет	28	26	26	28

АО «Группа "Илим"» в г. Братске является одной из градообразующих организаций. Её имидж достаточно стабилен на рынке труда и привлекает трудовые ресурсы. Поэтому организация не страдает от резкого «омоложения» коллектива, как и от «застоя», так как приток новых сотрудников в 11 % является «здоровым» показателем обновления коллектива. Главный положи-

тельный фактор – это высокая доля работников со стажем более 5 лет (более 60 %), что обеспечивает надёжность и преемственность в управлении персоналом.

На основании показателей по движению персонала были рассчитаны показатели кадрового потенциала (табл. 4).

Таблица 4. Показатели кадрового потенциала

Показатель кадрового потенциала (коэффициент)	2022	2023	2024	2025
Оборот по приему, %	5,4	6,5	6,5	8,1
Оборот по выбытию, %	8,1	13	12,4	13,2
Полного оборота, %	13,6	19,5	18,9	21,3
Замещения рабочей силы	0,7	0,5	0,5	0,6
Постоянства кадров, %	95,0	90,2	91,5	90,4
Текучесть кадров, %	8,1	13	12,4	13,2

Выявлена излишняя текучесть кадров – 13,2 %, при норме 3–7 %. Организация на протяжении ряда лет проводит политику оптимизации численности, которая в первую очередь затронула управленческий и вспомогательный персонал. В результате структура коллектива стала более «рабочей», что является признаком повышения производственной эффективности и концентрации внимания на основной деятельности. Это происходит по причине того, что имеет место замедление темпов роста выручки при опережающем росте затрат. Это свидетель-

ствует об отрицательной динамике эффективности производства – затраты на производство продукции растут быстрее, чем доходы от её реализации. Поэтому, в целях повышения эффективности деятельности персонала необходимо более полно использовать трудовой потенциал организации.

Обсуждение. Перемены в развитии персонала в первую очередь реализовываются в изменении статуса работника в организации и проявляются в виде карьеры. Карьера – есть продвижение по «служебной лестнице»,

что в пределах организации является процессом развития работника как личности и как специалиста.

Слово "carriera" – карьера, в переводе с испанского языка означает «жизненный путь», в переводе с французского – «поприще», «профессия». В толковом словаре С.И. Ожегова слово «карьер» трактуется как – «род занятий, деятельности. Путь к успехам, видному

положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения» [1].

В научной литературе можно встретить различные определения понятия «карьера». Некоторые определения понятия *карьера* известных российских учёных, экспертов в области управления персоналом, авторов книг по управлению персоналом предоставлены в табл. 5.

Таблица 5. Определения понятия «карьера»

Автор	Определение
Кибанов А.Я. [1]	Поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалифицированных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью.
Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. [2]	Индивидуально осознанная последовательность изменений во взглядах, позиции и поведении, связанных с опытом работы и деятельности в течение трудовой жизни.
Горелов Н.А. [3]	Линия продвижения работника, позволяющая реализовать его потребности в улучшении материального положения, достижении социального статуса, повышении властных полномочий и самореализации.
Сотникова С.И. [4]	Индивидуально осознанная позиция и поведение, связанная с накоплением и использованием возрастающего человеческого капитала на протяжении рабочей жизни человека.
Иванов В.Ю. [5]	Процесс профессионального, социально-экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций.
Мещерякова Б.Г., Зинченко В.П. [6]	Успешное продвижение вперёд в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности.

По своей сути, все определения очень схожи своей теоретической базой, на основании чего можно утверждать, что карьера – это развитие персонала в процессе профессиональной деятельности в результате развития и прохождения определённых этапов. Чаще эти этапы сопоставляют с возрастными периодами человека, поэтому выделяется четыре основных последовательных этапа развития персонала: становления, продвижения, сохранения и завершения.

Для того, чтобы уровень развития персонала удовлетворял потребностям организации как в текущем периоде, так и в перспективе, трудовой карьерой персонала необходимо управлять.

Управление трудовой карьерой – это процесс, включающий в себя комплекс мер по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, который учитывает, как его личные цели, так и потребности организации.

Можно выделить следующие основные цели организации системы управления трудовой карьерой персонала:

- удовлетворение потребности организации в компетентных работниках в требуемом количестве и качестве;
- сокращение затрат на персонал, в том числе и на его внешний подбор;
- повышение производительности труда работников организации;
- обеспечение высокого уровня конкурентоспособности организации на отраслевом рынке и др.

Управление карьерой включает в себя несколько основных этапов: планирование карьеры работников, развитие карьеры и др. Первый и особенно важный – это планирование карьеры. Планирование карьеры – это процесс по определению профессиональных целей работников в области карьеры с возможностями организации и разработка путей их достижения [7].

Современные организации заинтересованы в планировании и развитии карьеры своего персонала, особенно для молодых, перспективных специалистов, стремящихся реализовать свои возможности.

Управление карьерой является неотъемлемой частью системы развития персонала, так как представляет собой систему организационно-управленческих технологий и мероприятий, направленных на совершенствование профессионального потенциала персонала с целью повышения эффективности и конкурентоспособности организации.

Развитие персонала, в том числе и карьерное развитие, базируется на результатах оценки, определяющей разницу между имеющейся и необходимой компетентностью работников. Компетенции построены на стратегии организации и предназначены для её реализации. Для этого формулируются компетентностные модели, необходимые для использования на этапах планирования и развития персонала (создание кадрового резерва, рекрутинг, регулярная оценка работников и т. д.). Каждая организация разрабатывает свои модели компетенций для работников, в зависимости не только от ее размера, но и от корпоративной культуры и требований к персоналу. Важно также учитывать специфику отрасли организации.

Существуют несколько разработанных шаблонов моделей компетенций, от которых организация может отталкиваться. Разработанные модели, по своей сути, похожи. Например, модель компетенций Ломингера, разработанная психологами и экспертами в области управления персоналом Майклом Ломбардо и Робертом Айхингером [8]. Суть этой модели заключается в том, что содержащиеся в ней 67 навыков и личностных качеств подобраны для оценки и развития компетенций работников любых ролей в организации. Этот системный инструмент широко используется в сфере управления персоналом.

Формирование развития персонала в организации предполагает в первую очередь развитие у работников знаний и умений, то есть процесс, в который вовлечены все работники организации. Поэтому оно должно иметь мотивирующий характер, а развитие мотивационного потенциала работников является управляемым организационным процессом.

Несмотря на популярность компетентностный подход не является единственным способом развития персонала. Существует и другие альтернативные подходы развития персонала:

- развитие на основе сильных сторон;
- развитие обучаемости и адаптивности;
- культурно-ориентированное развитие.

При управлении карьерой используются различные методы развития персонала, такие как обучения, стажировки, ротация и наставничество. Эффективное развитие персонала, ориентированное на карьерные перспективы, способствует формированию высококвалифицированной команды в организации, способной решать стратегические задачи. Кроме этого, возможность карьерного роста и профессионального развития являются мощными мотивационными факторами для работников.

Существуют различные методы планирования карьеры персонала в организации, основными из них являются:

- разработка индивидуальных карьерных планов развития;
- разработка программы ротации должностей;
- организация карьерного консультирования и коучинга;
- формирование кадрового резерва.

Это практические инструменты, помогающие работникам наращивать свой потенциал, а организации – создать эффективную систему развития персонала. Каждая организация сама определяет необходимые ей методы или комбинацию методов. По результатам исследования для АО «Группы «Илим» предлагается использовать метод формирования кадрового резерва.

Формирование кадрового резерва – метод развития персонала организации. Для специалистов по управлению персоналом наибольший интерес представляет именно внутриорганизационное развитие работников, так как оно позволяет максимально учесть интересы работника, использовать его потенциал, а соответственно получить взаимовыгодное слияние интересов работника и организации. Не существует единого процесса формирования кадрового резерва, каждая организация разрабатывает собственный план в соответствии со своими текущими и стратегическими целями [9].

Работа с кадровым резервом базируется в двух направлениях: организация выбирает среди персонала наиболее перспективных, карьерно-ориентированных работников и развитие работников, которые сами изъявили желание сделать свою деловую карьеру. Для успешной работы с кадровым резервом, необходимо понимание руководством организации целей и задач его создания,

так как эта работа является долгосрочной инвестицией в персонал.

Основными задачами создания и подготовки кадрового резерва в организации являются:

- своевременное закрытие вакантных рабочих мест из числа работников организации;
- обеспечение преемственности и устойчивости управления предприятием;
- формирование корпоративных и командных интересов;
- достижение стратегических целей организации;
- повышение уровня кадровой автономности и др.

Цели и задачи кадрового резерва в каждой организации индивидуальные, зависящие от её специфики. Выделяют несколько видов кадрового резерва, основное разделение проводится по источнику формирования:

1) внутренний кадровый резерв – это работники предприятия, способные к профессиональному росту и прошедшие комплекс по развитию;

2) внешний кадровый резерв – это база резюме специалистов, которые отвечают предъявленным требованиям и могут быть приняты на освободившуюся вакансию.

Кадровый резерв связан с процессом кадрового планирования в организации, так как процесс формирования и подготовки кадрового резерва обусловлен содержанием кадрового планирования, определенного менеджментом организации. Резерв используется для удовлетворения существующей потребности в персонале. Планирование кадрового резерва имеет цель спрогнозировать персональные продвижения персонала и сопутствующие им мероприятия. Задача прогноза, планирования и учета освобождения руководящих должностей решена путем создания и реализации механизма планирования перспективной потребности в персонале.

Управление кадровым резервом требует от работника и от организации определённых дополнительных усилий, но в это же время предоставляет ряд преимуществ: быстрое заполнение вакантных должностей; высокая степень предсказуемости эффективности работы резервиста в новой должности; более короткое время адаптации вследствие знания им организации, корпоративной культуры и коллектива; системность и целенаправленность развития работников.

Многие современные организации заинтересованы в профессиональном росте своего персонала на всех уровнях и стараются создать свой кадровый резерв.

На основе существующих подходов к управлению кадровым резервом выделено четыре основных последовательных этапа:

- планирование кадрового резерва;
- формирование резерва;
- подготовка резервистов;
- назначение на должность.

Проведено исследование по закрытию заявок из внешних источников. Информация по закрытию заявок с внешних источников на подбор персонала в разрезе 6 месяцев показана в табл. 6.

Таблица 6. Закрытие заявок на подбор персонала хлорного производства

Профессия/должность	Потребность Июль, 2025	Участвовало в отборе	Принято/ переведено	Потребность Декабрь, 2025
Руководители, специалисты и служащие				
Мастер смены	2	1	0	2
Начальник цеха	1	0	0	1
Технолог цеха	1	1	0	1
Рабочие				
Аппаратчик абсорбции	2	7	1	1
Аппаратчик испарения	1	5	1	0
Аппаратчик производства двуокиси хлора цеха № 5	4	9	3	1

Из таблицы по закрытию заявок на подбор персонала видно, что наблюдается высокая популярность рабочих профессий. На 7 вакансий рабочих претендовал 21 человек (в среднем 3 человека на место). Особенно высокий конкурс был на позицию аппаратчика абсорбции (7 человек на 2 места) и испарения (5 человек на 1 место). Предприятие обладает хорошим брендом работодателя среди рабочих, что позволяет выбирать лучших кандидатов из большого числа желающих.

Несмотря на большой поток кандидатов, потребность в рабочих закрыта не полностью. Из 7 вакансий в июле было закрыто 5. Позиция аппаратчика испарения закрыта полностью (потребность на декабрь – 0). Процесс подбора рабочих идёт успешно, однако сохраняется точечный дефицит (осталось по 1 вакансии аппаратчика абсорбции и производства двуокиси хлора).

Существует критическая ситуация с подбором руководителей и специалистов. Потребность в категории «Руководители, специалисты и служащие» (мастер смены, начальник цеха, технолог) не была закрыта ни на одну единицу. Из 4 вакансий в июле к декабрю 2025 г. остались открытыми все 4. На должность начальника цеха не было подано ни одной заявки. На позиции мастера и технолога пришло всего по 1 человеку, но они не были приняты. В компании наблюдается дефицит управленческих и инженерных кадров. Текущие методы подбора для этой категории персонала полностью неэффективны.

В существующих условиях рекомендуется оптимальным решением – подготовка специалистов внутри организации, что позволит снизить зависимость от внешнего рынка по ключевым должностям и управлять развитием карьеры своего персонала, особенно молодых, перспективных специалистов, стремящихся к реализации своих возможностей. Сформированный кадровый резерв позволит решить текущие проблемы с дефицитом персонала и создаст систему, способную соответствовать стратегическим целям компании.

В филиале отсутствует локальный документ, регламентирующий работу по формированию и подготовке кадрового резерва. Разработка положения о кадровом резерве – это создание нормативной базы филиала, которая будет делать процесс управления персоналом в области продвижения системным и управляемым.

Исследуемая организация в течение длительного времени сталкивается с проблемой дефицита квалифицированных специалистов в области химической промышленности. Существует критическая ситуация с подбором руководителей, специалистов и служащих. Потребность в них не покрывается. Это создаёт проблемы для обеспечения устойчивости и развития организации. Необходимо находить управленческие решения в условиях, когда на рынке труда нет готовых специалистов. Причины дефицита квалифицированных специалистов подразделяются на внешние (отсутствие профильных образовательных программ в городе Братске; миграция специалистов в другие города страны) и внутренние (отсутствие стратегии в области формирования кадрового резерва).

В существующих условиях оптимальным решением будет подготовка специалистов внутри организации, что позволит снизить зависимость от внешнего рынка по ключевым должностям и управлять развитием карьеры своего персонала, особенно молодых, перспективных специалистов, стремящихся к реализации своих возможностей. Сформированный кадровый резерв позволит решить текущие проблемы с дефицитом персонала и создаст систему, способную соответствовать стратегическим целям компании.

С этой целью в организации необходимо организовать работу в следующей последовательности:

- разработка положения о кадровом резерве;
- выявление ключевых должностей;
- установление критериев отбора кандидатов с высоким потенциалом;
- определение порядка подготовки и развития сотрудников с высоким потенциалом;
- создание карьерного планирования для работников с высоким потенциалом [11].

Разработка положения о кадровом резерве – это создание локальной нормативной базы организации, которая будет делать процесс управления персоналом в области продвижения персонала системным и управляемым [12]. Целями рассматриваемого положения являются:

- обеспечение преемственности;
- удержание работников с высоким потенциалом;
- создание системы карьерного роста работников организации;
- снижение текучести кадров;

- повышение качества кадрового состава;
- повышение уровня лояльности у работников.

Выявление ключевых должностей в организации необходимо производить с помощью инструмента «Матрица критичности должностей». Она позволяет перевести интуитивные представления руководителей в аналитическую плоскость и чётко увидеть «узкие места» в структуре филиала. В матрице представляются должности организации с указанием рисков:

- по сложности замены (затраты на поиск и подготовку работника);
- влияния на бизнес-процессы филиала (должности, влияющие на достижение стратегических целей).

На основе матрицы можно сделать выводы и рекомендации для кадрового резерва в части определения рекомендуемых должностей: 1. Ключевые позиции работников (например, «Старший технолог», «Начальник цеха», «Технолог цеха» и «Мастер смены»); 2. Опорный кадровый состав (например, «Старший мастер», «Аппаратчик», «Начальник смены»); 3. Поддерживающий персонал (например, «Специалист по планированию», «Ведущий специалист», «Делопроизводитель»).

После определения ключевых позиций рекомендуется провести отбор кандидатов для присвоения потенциала «Резервист» [10]. Эти функции осуществляет руководитель структурного подразделения организации на основании следующих критериев:

- стаж работы в компании не менее 6 месяцев;
- мотивация на карьерное развитие (в том числе готовность к горизонтальным и вертикальным перемещениям);
- высшее профессиональное образование или готовность приступить к его получению (при необходимости);
- лояльность к компании (приверженность, отсутствие негатива к бренду, к клиенту, к компании, коллективу);
- способность к росту (демонстрирует способность брать на себя повышенную ответственность и более сложные задачи, активно ищет дополнительные обязанности/новые возможные роли, демонстрирует желание быть лучшим, устанавливает и достигает цели, делает сложное простым, идёт на разумные риски).

Для оценки потенциала рекомендуется использовать следующие инструменты:

- тестирование [13];
- ассессмент-центр [14];
- метод «360 градусов» на соответствие ценностям организации [15].

Результаты оценки номинантов для присвоения потенциала «Резервиста» обсуждаются на совещаниях по кадрам. По итогам обсуждения руководитель управления по кадрам принимает решение о целесообразности присвоения номинанту потенциала «Резервист».

Организация карьерного развития работников с потенциалом «Резервист» состоит из следующих этапов:

- оценки профессиональных знаний и умений;
- определения компетенций для развития;
- разработки и реализации индивидуального плана развития;
- оценки статуса исполнения индивидуального плана развития;
- карьерных назначений работников с потенциалом «резервист».

В организации рекомендуется применять оценку компетенций для высшего руководства. Необходимо определение компетенций для должностей «Ключевых позиций» и «Опорного кадрового состава». Для этого рекомендовано использование методики Ломингера.

Для обучения и самообучения необходимо использовать обучающий материал «Корпоративного университета», существующего в организации. «Корпоративный университет» помимо обучающего материала позволяет управлять карьерой, обучением персонала. Выполняет функции по созданию и отслеживанию индивидуальных планов развития на основе данных об уровне развития компетенций и карьерных планах.

Для оценивания руководителем потенциала работника после завершения прохождения индивидуального плана развития, рекомендуются использовать систему, содержащую критерии оценки в следующей последовательности: 1. Профессионал высокого уровня. 2. Имеет потенциал к продвижению. 3. Стабильный.

При наличии вакансии из категории «Ключевых позиций» и «Опорного кадрового состава» управление по кадрам инициирует перемещение «Резервистов» с оценкой «Профессионал высокого уровня» или «Имеет потенциал к продвижению».

Рекомендуемые метрики для оценки работы положения показаны в табл. 7:

Таблица 7. Метрики оценки работы положения

Показатель	Ключевой показатель	Целевое значение
Наличие сотрудников с потенциалом «Резервист» на ключевые позиции	Процент «Резервистов», для должностей к которым применяется положение	100 %
Карьерные назначения сотрудников с потенциалом «Резервист»	Процент количества назначений «Резервист» на новые для себя должности	100 %
	Процент закрытия вакансий руководителей работниками с потенциалом «Резервист»	анализируется ежемесячно
Удержание сотрудников с потенциалом «Резервист»	Процент «Резервистов» от их общего количества, уволившихся из филиала	Не более 10 %

Заключение. Разработка и внедрение положения о кадровом резерве как внутреннего нормативного документа организации регламентирует процесс работы с потенциальными работниками, тем самым делает карьерное планирование работников управляемой системой.

Целенаправленное развитие персонала позволяет подготавливать работников под конкретные требования

ключевых должностей, развивая те компетенции, которых им недостаточно.

Разработка положения о кадровом резерве и развитии карьерного планирования для работников филиала и его внедрение позволит укрепить свою кадровую безопасность и создать источник для развития и роста персонала.

Литература

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2015.
2. Д.М. Иванцевич Человеческие ресурсы управления М.: Дело, 1993.
3. Н.А. Горелов. Энциклопедия труда и занятости СПб: Издательство СПбГУЭФ, 1997.
4. С.И Сотникова. Управление карьерой. М.: Инфра-М, 2006.
5. В.Ю. Иванов. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В.Ю. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 5.
6. Большой психологический словарь / сост. Б.Г Мещеряков, В.П. Зинченко. М.: Олма-пресс, 2004.
7. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии в управлении персоналом. Издательский дом «Питер», 2010.
8. Как 67 компетенций из модели Ломингера помогают обучать персонал и отбирать компетентных кандидатов – URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/model-lominger> (дата обращения: 02.06.2026).
9. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. ГУА, 2011.
10. Березина Е.С., Егорова С.В., Кобина О.А. Кадровый резерв как элемент развития карьеры // «Профессиональная ориентация» электронный научный журнал. 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-rezerv-kak-element-razvitiya-kariery/viewer> (дата обращения: 02.06.2026).
11. Гизамова А.Г., Сайфуллин И.И., Кузашев А.Н. Планирование карьеры как процесс личностного и профессионального самоопределения // «Экономические науки». 2020. № 5–1 (44) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/planirovanie-kariery-kak-protsess-lichnostnogo-i-professionalnogo-samoopredeleniya/viewer> (дата обращения: 02.06.2026).
12. Яшкова Е.В., Синева Н.Л., Бездетко К.А., Егорова Т.А. Формирование кадрового резерва как источника стабильного экономического развития организации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 3 (29) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kadrovogo-rezerva-kak-istochnika-stabilnogo-ekonomicheskogo-razvitiya-organizatsii/viewer> (дата обращения: 02.06.2026).
13. Лобан Н.Е. Проблема тестирования персонала на предприятии // Экономика и социум. 2017. № 5 (36) – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-testirovaniya-personala-na-predpriyatii/viewer> (дата обращения: 02.06.2026).
14. Знаменская А.Н. Ассесмент-центр как метод измерения и оценки качеств человека: принципы, стандарты, преимущества, трудности // Экономика и социум. 2015. № 3 (16) – URL: file:///C:/Users/lena_/Downloads/assessment-tsentr-kak-metod-izmereniya-i-otsenki-kachestv-cheloveka-printsipy-standarty-preimuschestva-trudnosti.pdf (дата обращения: 02.06.2026).
15. Гребенникова М.А. Исследование оценки персонала в организации методом «360 градусов» // Актуальные проблемы современной России в условиях трансформации общества. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-otsenki-personala-v-organizatsii-metodom-360-gradusov/viewer> (дата обращения: 02.06.2026).

References

1. Kibanov A.Ya. Human Resources Management: Theory and Practice. Evaluation of the Economic and Social Efficiency of HR Management in an Organization: A Study Guide. Moscow: Prospect, 2015.
2. D.M. Ivantsevich. Human Resources Management. Moscow: Delo, 1993.
3. N.A. Gorelov. Encyclopedia of Labor and Employment. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics and Finance, 1997.
4. S.I. Sotnikova. Career Management. Moscow: Infra-M, 2006.
5. V.Yu. Ivanov. Career Management of a Manager: Necessity and Main Content. /V. Yu. Ivanov// Management in Russia and Abroad. 1998, No. 5.
6. A Comprehensive Psychological Dictionary, compiled by B.G. Meshcheryakov, V.P. Zinchenko. Moscow: Olma-press, 2004.
7. Yakhontova E.S. Effective technologies in personnel management. Publishing house "Piter", 2010.
8. How 67 competencies from the Lominger model help train personnel and select competent candidates – URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/model-lominger> (date of access: 02.06.2026).
9. Kibanov A.Ya., Zakharov D.K. Formation of the personnel management system. State University of Management, 2011.
10. Berezina E.S., Egorova S.V., Kobina O.A. Personnel reserve as an element of career development // Professional orientation electronic scientific journal. 2017. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-rezerv-kak-element-razvitiya-kariery/viewer> (date of access: 02.06.2026).
11. Gizamova A.G., Saifullin I.I., Kuzyashev A.N. Career planning as a process of personal and professional self-determination // Economic sciences. 2020. No. 5–1 (44) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/planirovanie-kariery-kak-protsess-lichnostnogo-i-professionalnogo-samoopredeleniya/viewer> (date of access: 02.06.2026).
12. Yashkova E.V., Sineva N.L., Bezdetko K.A., Egorova T.A. Formation of a Personnel Reserve as a Source of Stable Economic Development of an Organization // Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement. 2018. No. 3 (29) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kadrovogo-rezerva-kak-istochnika-stabilnogo-ekonomicheskogo-razvitiya-organizatsii/viewer> (date of access: 02.06.2026).
13. Loban N.E. The Problem of Personnel Testing at an Enterprise // Economy and Society. 2017. No. 5 (36) – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-testirovaniya-personala-na-predpriyatii/viewer> (date of access: 02.06.2026).
14. Znamenskaya A.N. Assessment center as a method of measuring and evaluating human qualities: principles, standards, advantages, difficulties // Economy and Society. 2015. No. 3 (16) URL: file:///C:/Users/lena_/Downloads/assessment-tsentr-kak-metod-izmereniya-i-otsenki-kachestv-cheloveka-printsipy-standarty-preimuschestva-trudnosti.pdf (date of access: 02.06.2026).
15. Grebennikova M.A. A study of personnel assessment in an organization using the "360 degrees" method // Actual problems of modern Russia in the context of social transformation. 2016. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-otsenki-personala-v-organizatsii-metodom-360-gradusov/viewer> (date of access: 02.06.2026).