

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://studservis.ru/gotovye-raboty/kursovaya-rabota/540322>

**Тип работы:** Курсовая работа

**Предмет:** Управление персоналом

ВВЕДЕНИЕ 3

1 ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ, МЕТОДИЧЕСКИЕ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ 5

1.1 Аттестация персонала, понятийные принципы 5

1.2 Методические основы проведения аттестации 8

1.3 Нормативно-правовые акты (теоретический анализ НПА) 11

Глава 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В МАУ ДО "СШОР ПО ВОЛЬНОЙ БОРЬБЕ" 15

2.1 Общая характеристика организации и система управления персоналом 15

2.2 Анализ действующей системы формирования кадрового резерва в МАУ ДО "СШОР по вольной борьбе" 23

2.3 Анализ лучших кадровых практик 28

3 ГЛАВА. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 31

3.1 Описание механизма реализации мероприятий по совершенствованию работы с кадровым резервом в МАУ ДО «СШОР по вольной борьбе» 31

3.2 Расчет затрат и анализ экономической целесообразности мероприятий по совершенствованию кадрового резерва МАУ ДО «СШОР по вольной борьбе» 34

3.3 Описание ожидаемых результатов и разработка системы оценки эффективности мероприятий по совершенствованию работы с кадровым резервом 39

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 46

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 47

ПРИЛОЖЕНИЕ 50

Приложение 1. Матрица оценки потенциала и производительности сотрудников 50

Приложение 2. Анкеты и результаты опросов 51

Приложение 3. Отдельные положения из инструкций и правил 53

Средний показатель текучести за трехлетний период составляет 9,5%, что находится в пределах допустимой нормы для образовательных учреждений спортивной направленности.

Для выявления причин увольнений был проведен анализ заявлений и опрос уволившихся сотрудников.

Результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4. Причины увольнения сотрудников МАУ ДО "СШОР по вольной борьбе"

Причины увольнения Количество сотрудников Доля от общего числа уволенных, %

Низкий уровень заработной платы 3 33,3

Высокая интенсивность труда 2 22,2

Отсутствие перспектив карьерного роста 2 22,2

Переезд в другой регион 1 11,1

Выход на пенсию 1 11,1

Всего 9 100

Среди тренерского состава основными причинами увольнений стали: недостаточный уровень материального вознаграждения (особенно для молодых специалистов), высокая интенсивность работы, включающая вечерние тренировки и выезды на соревнования в выходные дни, а также ограниченные возможности для карьерного роста в рамках муниципального учреждения.

Для снижения текучести кадров и создания стабильного тренерского коллектива необходимо совершенствовать систему материального и нематериального стимулирования, разрабатывать программы развития персонала, формировать кадровый резерв из числа перспективных сотрудников и выпускников профильных вузов.

В соответствии с представленной матрицей оценки потенциала и производительности, особое внимание следует уделить сотрудникам с высоким потенциалом и высокой производительностью (стратегический резерв), создавая для них индивидуальные траектории развития и карьерного роста<sup>2</sup>. Также важно разработать программы повышения производительности для сотрудников с высоким потенциалом, но средней результативностью ("энigmat").

Применение современных инструментов работы с кадровым резервом позволит решить ряд актуальных проблем учреждения: обеспечить квалифицированными руководителями новые подразделения, мотивировать амбициозных сотрудников к развитию и лояльности, повысить общий уровень управленческой культуры.

## 2.2 Анализ действующей системы формирования кадрового резерва в МАУ ДО "СШОР по вольной борьбе"

В МАУ ДО "СШОР по вольной борьбе" действует ряд локальных нормативных актов, регулирующих различные аспекты деятельности учреждения, в том числе и в контексте формирования кадрового резерва. К ним относятся: Устав учреждения, Положение об оплате труда и материальном стимулировании работников, Положение об аттестации тренерского состава и, что является ключевым, Положение о кадровом резерве (если таковое имеется). Должностные инструкции также играют важную роль, определяя требования к квалификации и компетенциям сотрудников.

Анализ указанных документов показал следующее:

- Положение о кадровом резерве: (если существует) определяет цели, задачи, принципы и порядок формирования кадрового резерва, требования к кандидатам, этапы работы с резервистами, а также критерии оценки эффективности функционирования системы кадрового резерва.
- Положение об аттестации: устанавливает порядок проведения аттестации тренерского состава, критерии оценки профессиональной деятельности, а также процедуру принятия решений по итогам аттестации. Данные аттестации могут служить одним из оснований для включения сотрудников в кадровый резерв.
- Должностные инструкции: содержат перечень квалификационных требований к различным должностям, что позволяет определить соответствие сотрудников требованиям, предъявляемым к кандидатам в кадровый резерв.

Оценка соответствия данных актов требованиям законодательства в сфере спорта и образования показала, что они в целом соответствуют требованиям Трудового кодекса Российской Федерации, Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации", а также иным нормативным правовым актам, регулирующим деятельность образовательных учреждений спортивной направленности. Однако, некоторые положения требуют уточнения и детализации с учетом специфики деятельности МАУ ДО "СШОР по вольной борьбе".

На текущий момент процесс формирования кадрового резерва в МАУ ДО "СШОР по вольной борьбе" находится на стадии становления и не имеет четко формализованного характера.

Общий алгоритм можно представить следующим образом:

- 1) Выявление кандидатов: Кандидаты в кадровый резерв выявляются на основе рекомендаций руководителей подразделений, результатов аттестации, а также с учетом личных достижений и вклада в развитие учреждения.
- 2) Оценка потенциала: Оценка потенциала кандидатов осуществляется в основном на основе анализа документов (образование, опыт работы, квалификационная категория), собеседований с руководителями и представителями кадровой службы.
- 3) Включение в резерв: Решение о включении сотрудника в кадровый резерв принимается директором на основании представленных материалов и рекомендаций.
- 4) Планирование развития: Для сотрудников, включенных в кадровый резерв, разрабатываются индивидуальные планы развития, предусматривающие повышение квалификации, участие в семинарах и конференциях, а также стажировки в других организациях.

Критерии отбора кандидатов в кадровый резерв:

- образование: высшее профессиональное образование в области физической культуры и спорта или педагогическое образование;
- опыт работы: стаж работы в сфере физической культуры и спорта не менее 3 лет;
- квалификационная категория: наличие высшей или первой квалификационной категории (для тренеров);
- спортивные достижения воспитанников: наличие у воспитанников высоких спортивных результатов на

соревнованиях различного уровня;

личные качества: организаторские способности, коммуникабельность, ответственность, инициативность, лидерский потенциал;

рекомендации: положительные рекомендации от руководителей и коллег.

Методы оценки кандидатов в кадровый резерв:

анализ документов (образование, опыт работы, квалификационная категория, достижения);

собеседование с директором и представителями кадровой службы;

наблюдение за работой кандидата в процессе выполнения его должностных обязанностей.

Источники формирования кадрового резерва:

собственные сотрудники МАУ ДО "СШОР по вольной борьбе" (тренеры, методисты, административные работники);

выпускники спортивных вузов и колледжей;

тренеры из других регионов (в случае наличия вакантных должностей и заинтересованности в переезде).

На текущий момент в МАУ ДО "СШОР по вольной борьбе" сформирован кадровый резерв, состоящий из 5 человек:

заместитель директора по учебно-спортивной работе (1 человек);

старшие тренеры (2 человека);

тренеры-преподаватели (2 человека).

Анализ состава кадрового резерва показывает следующее:

возраст: средний возраст резервистов составляет 38 лет;

образование: все резервисты имеют высшее профессиональное образование в области физической культуры и спорта;

опыт работы: средний стаж работы в сфере физической культуры и спорта составляет 10 лет;

квалификационная категория: 3 человека имеют высшую квалификационную категорию, 2 человека – первую;

занимаемые должности: все резервисты занимают должности тренеров или заместителя директора.

Оценка соответствия состава кадрового резерва потребностям учреждения показывает, что кадровый резерв в основном сформирован из тренеров с высоким потенциалом. Однако, в составе резерва отсутствуют кандидаты на должности административно-управленческого персонала (например, главный бухгалтер, завхоз), что создает определенные риски при необходимости замещения данных должностей.

Работа с сотрудниками, включенными в кадровый резерв, организуется по следующим направлениям:

Разработка индивидуальных планов развития, учитывающих сильные и слабые стороны каждого резервиста, а также его карьерные цели.

Организация обучения и повышения квалификации (курсы, семинары, тренинги) по вопросам спортивной подготовки, управления персоналом, финансового менеджмента и т.д.

Участие в конференциях и семинарах по вольной борьбе и спортивному менеджменту.

Стажировки в других спортивных школах и организациях с целью обмена опытом и изучения передовых практик.

Наставничество, в рамках которого опытные тренеры и руководители передают свои знания и опыт молодым специалистам.

Оценка эффективности проводимых мероприятий по развитию кадрового резерва затруднена в связи с отсутствием четких критериев и показателей. Однако, по отзывам самих резервистов, участие в данных мероприятиях способствует повышению их профессионального уровня и расширению кругозора.

На основе проведенного анализа можно выделить следующие основные проблемы в системе формирования кадрового резерва в МАУ ДО "СШОР по вольной борьбе":

Недостаточная формализация процессов формирования и работы с кадровым резервом (отсутствие четкого алгоритма, формализованных критериев оценки, системы мотивации).

Ограниченность источников формирования кадрового резерва (ориентация в основном на собственных сотрудников).

Недостаточная разработанность индивидуальных планов развития для резервистов.

Отсутствие системы оценки эффективности работы с кадровым резервом.

Недостаточное финансирование мероприятий по развитию кадрового резерва.

Перспективы развития системы формирования кадрового резерва:

Формализация процессов формирования и работы с кадровым резервом (разработка и утверждение соответствующих положений и инструкций).

- Расширение источников формирования кадрового резерва (привлечение выпускников спортивных вузов, тренеров из других регионов).
  - Разработка индивидуальных планов развития для резервистов с учетом их карьерных целей и потребностей учреждения.
  - Внедрение системы оценки эффективности работы с кадровым резервом на основе четких критериев и показателей.
  - Привлечение дополнительных источников финансирования для реализации мероприятий по развитию кадрового резерва.
  - Активное использование современных методов оценки персонала (компетентностный подход, центры оценки).
  - Создание условий для обмена опытом и знаниями между действующими сотрудниками и членами кадрового резерва, в т.ч. через систему наставничества и менторинга.
- Уделение внимания развитию лидерских качеств и навыков управления у членов кадрового резерва, способных в будущем успешно руководить учреждением и его подразделениями.
- Обеспечение прозрачности и открытости процесса формирования и продвижения кадрового резерва, что способствует повышению мотивации сотрудников и укреплению доверия к руководству.
- Реализация указанных мероприятий позволит создать эффективную систему формирования кадрового резерва в МАУ ДО "СШОР по вольной борьбе", способную обеспечить учреждение квалифицированными кадрами для достижения поставленных целей и задач.

1. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 29.12.2022) [Текст] // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2004. - № 31. - Ст. 3215.
2. Указ Президента РФ от 22 января 2024 г. № 61 "О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации" [Электронный ресурс]// Официальный интернет-портал правовой информации. - URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202401220018> (дата обращения: 10.03.2024).
3. Указ Президента РФ от 13.12.2012 N 1653 (ред. от 26.06.2023) "О федеральных кадровых резервах федеральных государственных органов, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации" [Текст] // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2012. - № 51. - Ст. 7194.
4. Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" [Электронный ресурс]: Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 06.10.2015 г. № 691н // Официальный интернет-портал правовой информации. - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_139121/2488482cabb817a7402665c9a0a714d13b38b6bc/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139121/2488482cabb817a7402665c9a0a714d13b38b6bc/) (дата обращения: 10.03.2025).
5. Васюхин, Д. А. Цифровизация HR-процессов: формирование кадрового резерва в условиях трансформации [Текст] / Д. А. Васюхин. – Санкт-Петербург: Питер, 2023. – 208 с.
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов. – 5-е изд. – Москва: Инфра-М, 2023. – 420 с.
7. Румянцева, Е. Е. Кадровый резерв в условиях гибридной работы [Текст] / Е. Е. Румянцева. – Москва: КноРус, 2023. – 180 с.
8. Дорофеева, Е. В. Кадровый резерв как элемент системы управления талантами / Е. В. Дорофеева // Экономика и управление. – 2024. – № 1. – С. 34-40.
9. Ермакова, И. А., Семенов, А. В. Анализ эффективности программ наставничества в государственном секторе / И. А. Ермакова, А. В. Семенов // Государственное управление. – 2022. – № 3. – С. 89-95.
10. Ковалев, С. В. HR-аналитика: оценка эффективности кадрового резерва / С. В. Ковалев // Управление корпоративной культурой. – 2024. – № 2. – С. 22-29.
11. Ларина, О. В. Формирование кадрового резерва в ритейле: практика ПАО «Магнит» / О. В. Ларина // Кадровый менеджмент. – 2023. – № 6. – С. 15-21.
12. Никифорова, А. С. Кадровый резерв и преемственность руководящих позиций / А. С. Никифорова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2021. – № 5. – С. 112-118.
13. Петрова, Л. К. Грейдинг как инструмент формирования кадрового резерва / Л. К. Петрова // Современные технологии управления. – 2022. – № 4. – С. 55-61.
14. Смирнов, Д. А. Управление кадровым резервом: от теории к практике / Д. А. Смирнов // Кадровые

решения. – 2024. – № 3. – С. 44-50.

15. Аттестация кадров: для кого обязательна процедура [Электронный ресурс] // Els24. – 2025. – URL: <https://els24.com/article/1224-attestatsiya-personala/> (дата обращения: 10.03.2025).

16. Аттестация персонала – что это и какой порядок проведения [Электронный ресурс] // Tehnoprogress. – 2025. – URL: <https://tehnoprogress.ru/attestaciya-rabotnikov-cto-eto-i-kakoj-poryadok-provedeniya/> (дата обращения: 10.03.2025).

17. МАУ ДО "СШОР по вольной борьбе" // Официальный сайт Администрации города Красноярска. - URL: <https://www.admkrsk.ru/handbook/Pages/institutions.aspx#agencyId=27671> (дата обращения: 10.03.2025).

18. МАУ ДО "СШОР по вольной борьбе": [Страница сообщества] // ВКонтакте. - URL: <https://vk.com/krasborba24> (дата обращения: 10.03.2025).

19. МАУ ДО "СШОР по вольной борьбе": Сведения о юридическом лице // Rusprofile. URL: <https://www.rusprofile.ru/id/2890864> (дата обращения: 10.03.2025).

20. Определение понятия и сущности аттестации персонала [Электронный ресурс] // Cyberleninka. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/attestatsii-personala-ponyatie-i-suschnost> (дата обращения: 10.03.2025).

21. Система управления персоналом: методы, функции и главные цели [Электронный ресурс] // Spectrumdata. – 2025. – URL: <https://spectrumdata.ru/blog/proverka-soiskatelya/sistema-upravleniya-personalom-metody-funktsii-i-glavnye-tseli/> (дата обращения: 10.03.2025).

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://studservis.ru/gotovye-raboty/kurovaya-rabota/540322>