

УДК 331.108

© Т. П. КАРПОВА, 2018

Самарский университет государственного управления

«Международный институт рынка»

(Университет «МИР»), Россия

E-mail: tpkarpova@mail.ru

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: СУЩНОСТЬ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

В статье рассмотрена классификация кадрового резерва, рассматривается формирование кадрового резерва как комплексный процесс целенаправленного профессионального развития специально отобранного персонала, способного в перспективе замещать вышестоящие вакантные должности в структурных подразделениях. Описан анализ процесса управления кадровым резервом на примере крупной компании нефтяной отрасли, в которой формирование высокопрофессионального резерва на замещение должностей руководителей является одним из приоритетов в работе с персоналом.

Ключевые слова: кадровый резерв, вакансия, профессиональный опыт, резервист, профессиональное развитие персонала, оперативный резерв, стратегический резерв, молодой стратегический резерв, инвестиция в персонал.

Внедрение инновационных стратегий все более обуславливает повышенный спрос на квалифицированные человеческие ресурсы, способные обеспечить эффективность и конкурентоспособность организации. Для успешного экономического развития существенное значение имеют человеческий интеллект, знания и способности, которые должны трансформироваться в новые идеи, инновации, повышение производительности и качества труда, приращение прибыли и рост конкурентных преимуществ. В этой связи возникают новые задачи по управлению персоналом, созданию новых моделей его развития, способных эффективно функционировать в современном информационном обществе.

Решение этих задач охватывает собой процесс работы с кадровым резервом, который является важной частью более общей комплексной системы управления персоналом. Существует несколько

подходов к понятию «кадровый резерв». Ряд ученых определяют кадровый резерв как определенное количество людей, находящихся в банке данных организации и проходящих планомерную подготовку для дальнейшего замещения вакантных рабочих мест. При этом люди, входящие в кадровый резерв, не являются работниками организации. В то же время ряд исследователей на Западе, занимающихся данным вопросом, считают, что кадровый резерв создают, главным образом, для ротации персонала в иерархии структуры организации. Однако в последнее время наибольшее распространение получил подход, определяющий кадровый резерв как выделение успешных работников, занесение в банк данных и дальнейшую их подготовку к замещению конкретной должности [1].

Формирование кадрового резерва является жизненно важной задачей для надежного, полноценного функционирования организации, так как он позволяет обеспечить оперативное замещение вакантных должностей в случае отпуска, болезни, командировки, увольнения и др. Именно поэтому формирование кадрового резерва, планирование и развитие карьеры стало одной из важнейших областей управления человеческими ресурсами в современных организациях. Результат работы с кадровым резервом заключается в том, что движение персонала становится максимально прогнозируемым, планируемым, а также вписывается в общую концепцию поступательного развития организационной структуры организации и усиления ее кадрового потенциала.

В качестве важнейшей функции можно определить относительно быстрое приращение профессионального опыта персонала. И с ее помощью может осуществляться своевременное и стабильное поддержание требуемого профессионального опыта, кадрового обеспечения организации подготовленными руководителями, специалистами — резервистами.

В данном контексте необходимо отметить следующее.

Во-первых, для любой организации в качестве стратегических можно определить следующие цели: получение прибыли от основной деятельности, завоевание ведущих и сильных позиций на рынке и формирование позитивного имиджа. И в этом случае наличие кадрового резерва позволяет достигать эти цели в кратчайшие сроки.

Во-вторых, в любой организации постоянно происходят организационные изменения. И в этом случае подготовка и переподготовка персонала организации являются основными источниками пополнения кадрового резерва. Для повышения уровня готовности

персонала к изменениям проводится дополнительное обучение сотрудников по смежным специальностям, переориентация на другие сферы деятельности, расширение зоны ответственности и др. В третьих, для обеспечения преемственности в управлении необходима длительная подготовка «резервиста», а также исполнение им обязанностей резервируемого работника сначала в его присутствии, а затем и в случае его отсутствия.

Многие крупные российские организации сегодня сталкиваются с ситуацией, когда ведущие, ключевые руководящие работники находятся в глубоко пенсионном возрасте и при отсутствии соответствующей замены продолжают исполнять свои обязанности. Особенно остро эта ситуация заметна в среде главных инженеров, главных технологов, главных энергетиков, конструкторов и т.д. Более того, данная ситуация обостряется еще и тем, что данные специалисты являются носителями уникальной информации, и в случае их неожиданного выбытия и отсутствия кадрового резерва, потери для организации могут быть невосполнимыми.

Необходимо отметить, что в любой динамично развивающейся организации процесс внутреннего перемещения персонала характеризуется определенными особенностями и имеет свои закономерности. Возможность внутреннего перемещения по служебной лестнице является для многих сотрудников мощным мотивирующим фактором. И в этом случае именно создание кадрового резерва призвано сделать процесс перемещений плановым и управляемым. Важно добиться максимальной открытости и прозрачности в вопросах назначений и перемещений, чтобы сотрудники могли видеть перед собой цель и способы ее достижения. В качестве первоочередного резервирования в организации рассматриваются наиболее значимые для нее группы персонала, которые могут быть представлены во всех категориях — начиная от топ-менеджеров до рабочих.

Для организации работы по формированию кадрового резерва необходимо разработать и принять модель формирования кадрового резерва. Как правило, такая модель включает в себя: определение целей формирования кадрового резерва, а принципы формирования кадрового резерва, критерии зачисления в кадровый резерв, систему оценки готовности кадрового резерва, механизм формирования и использования кадрового резерва, обязанности кадровой службы и т.д. Такая модель формирования кадрового резерва, как правило, отражается в положении о резерве. При этом содержание данного положения должно быть известно персоналу

организации, так как данное положение выполняет стимулирующую роль для персонала [3].

При принятии решения о зачислении кандидата в кадровый резерв необходимо учитывать такие показатели, как итоги производственной деятельности, выводы последней аттестации, результаты изучения работника путем личного общения, а также отзыв о нем непосредственных руководителей, коллег и подчиненных, итоги исследования общественного мнения о кандидатах на вакантные должности руководителей, результаты изучения личного дела, психологического тестирования и другие материалы, характеризующие деловые и личностные качества работника [4].

В качестве профессионального развития персонала, зачисленного в кадровый резерв, можно рассматривать: обучение в различных формах и видах, исполнение обязанностей планируемой должности, изучение и оценка состояния дел в организации, а также участие в научно-исследовательской и педагогической деятельности.

Методы, применяемые для отбора кандидатов в кадровый резерв, можно разделить на три основные группы: социально-психологические, практические и учебные. Наибольшее распространение получили такие методы, как: биографический (изучение личных документов работника), интервью (получение произвольных устных и письменных характеристик, экспертиза (обобщение независимых экспертных мнений, психологическое тестирование и тестирование самооценки работника, получение объективной информации о возможностях и способностях работника, позволяющей изучить его личностно-деловые характеристики) [5].

Система формирования кадрового резерва с целью подготовки резерва кадров на выдвижение предполагает решение следующих основных задач:

– выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для замещения руководящих должностей;

– подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;

– обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

По видам кадровый резерв подразделяется на потенциальный (формируется по социально-демографическим требованиям), предварительный (формируется по готовности кандидата к продвижению, по потенциальным возможностям кандидата) и окончательный (формируется по результатам трудовой деятельности работника или возглавляемого им подразделения).

Продолжая классификацию кадрового резерва, необходимо обратить особое внимание на классификацию окончательного резерва. А именно, окончательный резерв подразделяется следующим образом:

– оперативный резерв (включает резервистов по позиции первого, второго и третьего эшелонов управления, отобранных для оперативного заполнения целевых позиций следующего управленческого уровня);

– стратегический резерв (включает лучших резервистов на позиции первого и второго эшелонов управления, отобранных для целенаправленного продвижения на ключевые управленческие должности и участия в приоритетных проектах организации);

– молодой стратегический резерв (включает лучших резервистов на позиции третьего эшелона управления, отобранных для целенаправленного продвижения на должности руководителей нижнего управленческого звена).

Процесс управления подготовкой кадрового резерва на выдвижение можно разделить на шесть этапов (планирование резерва на выдвижение, отбор кандидатов в резерв, формирование списочного состава кадрового резерва, выбор наиболее достойной кандидатуры на замещение вакантной должности из числа нескольких сотрудников, содействие адаптации вновь назначенного руководителя на новом рабочем месте). Это позволяет построить систему в соответствии с целями и задачами организации, адаптируя или видоизменяя их в соответствии с конкретной ситуацией на рынке, финансовыми возможностями организации и стратегией ее развития [6].

Таким образом, для успешной работы с кадровым резервом необходимо понимание руководством организации целей и задач при его формировании, осознание того, что это направление работы с персоналом может быть в значительной степени затратным и не приносить видимых дивидендов в короткие сроки. Необходимо понимание, что кадровый резерв – это долгосрочная инвестиция в персонал, приносящая плоды только при аккуратном отношении к принципам и задачам его формирования.

Анализ процесса управления кадровым резервом проводился на базе одной из крупных компаний нефтяной отрасли, в которой формирование высокопрофессионального резерва на замещение должностей руководителей является одним из приоритетных в работе с персоналом.

В данном направлении в рассматриваемой компании проводится планомерная работа, направленная на комплектование резер-

ва кадров, на выдвижение, на повышение профессионального уровня персонала, на развитие стратегического мышления и управленческих кадров. Динамика использования резервистов в период с 2015 года по 2017 год представлена в таблице 1.

Таблица 1

**Динамика использования резервистов
в период 2015-2017 гг.**

Показатели	Количество резервистов		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Резервисты, исполняющие обязанности во время отсутствия основного работника	40	3	38
Резервисты, которые повысили квалификацию	23	27	29
Резервисты, которые были переведены на более высокие должности	12	11	14
Неиспользуемые резервисты	36	37	31
Всего резервистов	111	110	112

Из таблицы 1 видно, что количество резервистов практически неизменно, поэтому для анализа были использованы данные 2017 года, как наиболее актуальные. Одним из источников формирования кадрового резерва в компании являются молодые специалисты, приходящие на работу в организацию по окончании вузов. Всего в организации работает 151 молодой специалист, из которых 123 человека имеют высшее образование (81,4%), в том числе 78 человек – выпускники профильных вузов (51,6% от общей численности молодых специалистов).

В анализируемой компании разработан Стандарт «Внутренний кадровый резерв компании», целью которого является обеспечение организационной и методологической поддержки процессов работы с внутренним кадровым резервом. Данный стандарт предусматривает единство принципов и требований к организации работы с внутренним кадровым резервом, а также четкое разграничение прав и обязанностей участников работы с внутренним кадровым резервом компании.

Проведенный анализ показал, что в качестве основных принципов построения системы кадрового резерва в компании определены:

– гибкое планирование перечня целевых позиций и численности резервистов;

- обеспечение максимально полного охвата потенциальных кандидатов в резерв за счет наличия нескольких способов выдвижения в кадровый резерв;
- приоритетное значение объективных показателей при отборе и оценке резервистов;
- коллегиальное принятие ключевых решений по кадровому резерву;
- целенаправленное планирование карьеры и развития для лучших резервистов;
- приоритетное инвестирование в обучение и развитие резервистов.

На этапе планирования целевых позиций численности резерва формируется необходимый и достаточный перечень целевых позиций, для которых целесообразна подготовка внутреннего кадрового резерва, обеспечивающая как кадровую защищенность компании, так и востребованность подготовленных резервистов. Необходимая численность резервистов в рассматриваемой организации определяется на основании классификации целевых позиций в соответствии со следующими нормами, представленными в таблице 2.

Таблица 2

Классификации целевых позиций

<i>Категория целевой позиции</i>	<i>Численность резерва на целевые позиции, чел.</i>
<i>Существующие целевые позиции</i>	
Позиции с вероятностью открытия вакансии в ближайший год	2
Позиции с вероятностью открытия вакансии в ближайшие два года	1
Позиции с вероятностью открытия вакансии через два года и более	0,5-1
<i>Новые целевые позиции</i>	
Позиции с вероятностью возникновения вакансии в ближайший год	2
Позиции с вероятностью возникновения вакансии в ближайшие два года	1

Из таблицы 2 видно, что процесс планирования целевых позиций и численности резерва в компании достаточно качественно классифицирован и формализован, что подтверждает целесообразность существующего положения в работе с кадровым резервом.

В ходе анализа работы в организации с кадровым резервом на этапе отбора резервистов, было выявлено следующее: для каждого уровня внутреннего резерва вводятся критерии отбора резервистов, и отбор во внутренний кадровый резерв осуществляется в два этапа. При этом на первом этапе отбора определяется уровень мотивации кандидата к развитию и его способность анализировать различного рода бизнес-информацию, на втором этапе – оценивается уровень развития компетенций кандидатов.

Результаты, полученные в рамках проведенного исследования, показали, что в компании высокие показатели не используемости резервистов в 2017 году (27,7%), а также крайне низкий уровень подготовки руководителей внутри организации (17,7%).

Проведенный анализ позволил предположить, что в компании существует группа сотрудников с великолепно развитыми компетенциями, которые, тем не менее, регулярно «проваливают» серьезные, ответственные назначения. Ключевая причина их неудач – особое сочетание деструктивных личностных качеств.

Анализ причин увольнения резервистов показал, что определенное количество резервистов уволились в связи с личными представлениями о том, что существует их недооценка или нет возможности проявить в полной мере собственные профессиональные качества.

В ходе проведения анализа системы развития персонала в организации было выявлено следующее: планы развития и соответствующие развивающие мероприятия применяются только для персонала, состоящего в кадровом резерве, остальной персонал был отмечен как неэффективный для обучения. Это позволило сделать предположение, что при такой ситуации целесообразно внедрение анализа деструктивных личностных качеств кандидатов в кадровый резерв, что позволит снижать риски работодателя при отборе резервистов; использовать индивидуальные для всех сотрудников, а не только для состоящих в кадровом резерве планы развития.

Таким образом, формирование кадрового резерва – это комплексный процесс целенаправленного профессионального развития специально отобранного персонала, способного в перспективе замещать вышестоящие вакантные должности в структурных подразделениях. При этом состав резерва отражает как текущую, так и перспективную потребность организации в руководителях, специалистах, а также ориентирован на структуру планируемых должностей. Структура и численность кадрового резерва рассчитывается заранее, в зависимости от уровня должности, текущих кадров, планов развития организации и других обстоятельств [2].

Литература

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2011. 265 с.
2. Адамчук В. В. Организация и нормирование труда. М.: Финстатинформ, 2002. 301 с.
3. Антропов В. А. Современные проблемы управления персоналом предприятия. М.: Вершина, 2008. 218 с.
4. Армстрон М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. С.-Пб.: Питер, 2009. 848 с.
5. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом М.: Финансы и статистика, 2009. 544 с.
6. Ворожейкин И. Е. Управление социальным развитием организации. М.: ИНФРА-М, 2001. 176 с.

*Статья поступила в редакцию 19.06.18 г.
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. экон. наук М. М. Васильевым*