

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ОРГАНИЗАЦИИ

© 2020 Гуричева Е.С., Карпова Т.П.

Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

Современные рыночные условия повлияли на процесс формирования кадрового резерва. Статья посвящена анализу принципов и этапов формирования кадрового резерва. Раскрыты сущность и цели формирования кадрового резерва, проанализированы пути и способы формирования кадрового резерва организации.

Ключевые слова: кадровый резерв, организация, персонал, планирование, управленческая деятельность.

В качестве одного из основных направлений по работе с персоналом в системе управления персоналом можно выделить работу с кадровым резервом организации, работу по формированию кадрового резерва организации.

В современных рыночных условиях процесс формирования кадрового резерва является важнейшим средством формирования трудового коллектива, влияет на эффективность трудовой деятельности персонала организации. Формирование кадрового резерва является одной из важнейших функций управленческой деятельности. От качества процессов формирования кадрового резерва в организации во многом зависит вся успешность деятельности организации. Важнейшим фактором на фоне острой конкуренции являются процессы своевременного выявления и подготовки персонала к работе на разных должностях и специальностях, в разных условиях, поэтому современная организация должна иметь кадровый резерв, который в свое время и в нужный момент оказывает существенную помощь.

Карташова С.А. в работе «Искусство подбора персонала» под кадровым резервом понимает процесс планирования персонала организации, который обладает высоким потенциалом для последующего размещения в организации [3].

В работе Армстронга М. «Управление персоналом» под кадровым резервом понимается процесс целенаправленного отбора кандидатов при помощи

использования разных инструментов проведения оценки для того, чтобы производить замещение освободившихся вакансий в перспективе [1].

Еремина Б.Л. и Базарова Т.Ю. определяют кадровый резерв как персонал организации, который способен в нужное время для организации осуществлять выполнение обязанности на новом для него участке работы. Формирование кадрового резерва – это один из методов поддержки работоспособности персонала организации, вместе с такими методами, как оценка, аттестация, обучение и планирование карьеры [2].

Кибанов А.Я. считает, что кадровый резерв – это работники организации, которые обладают знаниями и навыками, которые соответствуют запросам организации и могут осуществлять свои функции на новом месте и в новой должности. Кадровый резерв можно включить в структуру технологии управления персоналом вместе с профессиональным продвижением, осуществлением мотивации и стимулирования персонала [6].

По мнению Травина В.В., формирование кадрового резерва организации следует рассматривать в системе мер, направленных на развитие персонала, вместе с проведением оценки результативности трудовой деятельности, вместе с проведением обучения и ротации персонала [5].

Как видно, имеются разные определения понятия «кадровый резерв», но общие моменты в данных определениях есть. Более

логичным и полным определением понятия «кадровый резерв» следует считать определение Кибанова А.Я.: «Кадровый резерв – это работники организации, которые обладают знаниями и навыками, которые соответствуют запросам организации и могут осуществлять свои функции на новом месте и в новой должности».

Формирование кадрового резерва можно представить как составную часть развития персонала и планирования профессиональной карьеры персонала. Формирование кадрового резерва организации имеет тесную взаимосвязь с другими методами управления персоналом.

В качестве основной функции формирования кадрового резерва организации можно выделить процесс быстрого накопления опыта профессиональной и служебной деятельности персонала. При помощи формирования кадрового резерва представляется возможность осуществления своевременной и стабильной поддержки необходимого уровня и состояния профессионального и служебного опыта.

Таким образом, формирование кадрового резерва представляет собой процесс комплексного и целенаправленного профессионального развития персонала, который способен заместить в перспективе имеющиеся вакантные должности организации. Кадровый резерв может формироваться из кадрового состава организации. Структура кадрового резерва демонстрирует наличие текущей и перспективной потребности организации в наличии высококвалифицированного персонала.

Формирование кадрового резерва основано на определенных принципах, предусматривающих различные этапы:

- осуществление подбора кандидатов в кадровый резерв на основании их нравственно-психологических и деловых качеств;

- соблюдение возрастного и образовательного параметра кандидатов в кадровый резерв;

- рациональное определение структуры и состава кадрового резерва с учетом того, что

на должность руководителя требуется иметь как минимум двух кандидатов;

- регулярное применение поиска кандидатов в кадровый резерв на основе принципа гласности при формировании кадрового резерва [4, 7].

В процессе формирования кадрового резерва следует определить список основных должностей для каждой категории персонала, а также выявить источники процесса комплектования кадрового резерва для последующего выдвижения. В процессе формирования кадрового резерва важная роль отведена процессам отбора, набора персонала.

Отбор кадров – это ряд действий, направленных на процесс привлечения кандидатов на имеющуюся вакансию, обладающих требуемыми качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных со стороны организации. С привлечения на работу и начинается сам процесс управления персоналом.

Отбор кадров представляет собой процесс, направленный на исследование качеств кандидата на имеющуюся вакансию психологического и профессионального уровня. Отбор персонала имеет целью выявление пригодности кандидата для выполнения его обязанностей по данной вакансии и выбор кандидатов из списка имеющихся, наиболее подходящих на должность с учётом их соответствия уровню квалификации, специальности, личностных качеств и характерных способностей, интересам организации и его самого [8-10].

В процессе отбора персонала осуществляется поиск кандидатов на вакансию с учётом установленных организацией квалификационных требований. В процессе подбора кадров осуществляется поиск, сравнение требований различных должностей, видов деятельности под реалии организации [3].

Набор кадров заключается не только в процессе осуществления комплектования организации необходимыми кадрами, но и в процессе формирования кадрового резерва на имеющиеся вакантные места в организации с учётом возможных изменений: увольнение, выход на пенсию, уход в декретный отпуск.

Набор можно разделить на внешний и внутренний. Внешний набор подразумевает поиск кадров из внешних источников: через объявления в средствах массовой информации, через рекламу о вакансиях, через подачи заявки в службу занятости населения. Внутренний набор кадров подразумевает поиск кандидатов из внутренних источников: поиск осуществляется внутри организации путем продвижения по «карьерной лестнице».

це», замещения имеющихся вакансий, передвижений внутри организации.

Внешний и внутренний набор кадров имеет свои как положительные, так и отрицательные стороны. Внешний набор способствует изменению и обновлению кадровой базы организации, пополнению организации новыми высококвалифицированными специалистами, но профессионального развития работника внутри организации не происходит. Внутренний же набор способствует как раз развитию работников, усиливает стремление работников развиваться и совершенствоваться внутри организации.

Подбор кадров заключается в образовании требуемого кадрового резерва кандидатов на имеющиеся в организации должности и специальности из списка, внутри которого организация в последующем осуществит отбор наиболее подходящих для нее специалистов.

Подбор и отбор кадров - это лишь этап деятельности по управлению персоналом, который является звеном системных мероприятий в деятельности организации. В ходе подбора и отбора кадров выделяют основные концепции:

1) подбор и отбор кадров не следует рассматривать как нахождение подходящего кандидата для выполнения конкретной работы; процесс должен быть связан с общим планом по набору работников и со всеми существующими программами, реализуемыми в сфере управления персоналом;

2) следует иметь в виду, что требуется учитывать не только необходимые знания и профессиональный уровень кандидатов на вакансию, но и, что не менее важно, то, как будет проходить период адаптации новых работников в организации;

3) организация в процессе набора и отбора кадров больше потеряет, нежели приобретет, если наймет на работу работника технически подкованного, но не способного устанавливать контакт с коллегами по трудовой деятельности, с клиентами или поставщиками, являющегося человеком конфликтным или подрывающим

установленные в коллективе нормы и порядки;

4) должны неукоснительно соблюдаться все требования ТК РФ и должен обеспечиваться принцип справедливости ко всем кандидатам на вакансию [10].

Для того чтобы политика организации в сфере набора и расстановки кадров была наиболее эффективной, а персонал полностью подходил по своим качествам (профессиональным, личностным и деловым), которые установлены в организации, необходимо применять комплексный подход.

На процесс набора кадров оказывают влияние множество факторов в зависимости от вида и типа организации. Так, в некоммерческих организациях на процесс отбора кадров существенное влияние оказывают политические факторы. В коммерческих организациях имеют значение факторы взаимоотношения с менеджерами и работниками организации. Если в государственных организациях при наборе и расстановке кадров могут быть использованы причины «покровительства», то в коммерческих организациях основная роль в наборе и расстановке персонала принадлежит фактору отбора по профессиональным качествам.

Еще одним фактором, который оказывает влияние на процесс набора и расстановки кадров, является рынок рабочей силы. При большом количестве кандидатов на имеющуюся вакантную должность процесс набора усложняется при малом количестве кандидатов процесс набора кадров становится проще и легче.

Для организации важным является состояние рынка рабочей силы в месте, где расположена организация. На процесс набора и расстановки кадров оказывают влияние условия работы, которые предлагает организация, сама работа, имидж и репутация организации. При анализе эффективности методов набора и расстановки кадров обычно используют характерный показатель, такой как коэффициент отбора, который определяется как результат отношения суммы работников, которые отобраны к показателю количества

кандидатов на вакансию, из которых проводится отбор.

Набор персонала решает основную задачу, которая проявляется в воплощении спроса на персонал не только в

количественном, но еще и в качественном отношении. Работа по поиску наиболее подходящих работников для работы в организации берет свой старт на основании предварительно поставленных требований к кандидатам на вакантное место, которое базируется на имеющихся в организации документах, таких как должностные инструкции и требования к должности. В современных условиях эти функции возложены на работников кадровой службы организации. Если осуществлять поиск работников в самой организации, то это имеет положительный эффект, так как в таком случае организация получает работника, подготовленного и имеющего представление и опыт работы в данной организации. Организация не тратит время и средства на процесс адаптации и обучения нового работника.

Для подготовки кадрового резерва кроме обучения и системы повышения

квалификации могут быть использованы дополнительные формы: учеба в системе соискательства ученых степеней; организация теоретических семинаров; привлечение работников, зачисленных в кадровый резерв; обучение в школах и центрах менеджеров. Завершением работы по формированию и подготовке кадрового резерва является выдвижение работника на соответствующую должность.

Таким образом, кадровый резерв – это работники организации, которые обладают знаниями и навыками, которые соответствуют запросам организации и могут осуществлять свои функции на новом месте и в новой должности. Формирование кадрового резерва можно представить как составную часть развития персонала и планирования профессиональной карьеры персонала. Формирование кадрового резерва организации имеет тесную взаимосвязь с другими методами управления персоналом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг М. Управление персоналом. – М.: Инфра-М, 2018. – 180 с.
2. Еремин Б.Л., Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Проспект, 2018. – 488 с.
3. Карташова С.А. Искусство подбора персонала. – М.: Дашков и К, 2018. – 320 с.
4. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. – М.: ГАУ, 2018. – 288 с.
5. Травин В.В. Кадровый резерв организации: теоретические и практические аспекты. – М.: Инфра-М, 2018. – 208 с.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 2017. – 370 с.
7. Комиссарова Т.А. Управление персоналом. – М.: Интел Синтез, 2017. – 312 с.
8. Карпова Т. П. Социальная активность молодежи: пути ее повышения//Вестник Международного института рынка. – 2018. - № 2. - С.81-88.
9. Карпова Т.П. Управленческая модель адаптации молодых специалистов в коммерческой организации//Вестник Международного института рынка. – 2017. - № 2. - С.66-71.
10. Карпова Т.П., Стуколова Л.З. Модель деятельности специалиста по организации работы с молодыми специалистами в негосударственных организациях//Вестник Международного института рынка. – 2017. - №1. - С.72-77.

ORGANIZATION SUCCESSION POOL FORMATION

© 2020 E.S. Guricheva, Tatyana P. Karpova

Samara University of Public Administration
«International Market Institute», Samara, Russia

Current market conditions have affected the process of a personnel succession pool formation. The article is devoted to the analysis of the principles and stages of the formation of a personnel succession pool. The authors reveal the essence and goals of the formation of the personnel succession pool, and analyze the ways and methods of the personnel succession pool formation in the organization.

Key words: personnel succession pool, organization, personnel, planning, managerial activity

