

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РЕЗЕРВОМ СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2021 Денисова М.В.

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

Статья посвящена исследованию вопросов отбора, обучения и развития кандидатов на руководящие должности, проходящих целевую систематическую подготовку в группе резерва руководителей на современном предприятии. Определены актуальные проблемы этапов подпроцесса управления резервом специалистов организации для дальнейшего предотвращения их негативных последствий, а также пути повышения эффективности деятельности организации за счет разработки и внедрения новых подходов в подпроцессе управления резервом специалистов.

Ключевые слова: подпроцесс, специалисты, управление, организация, кадровый резерв.

В современном мире важнейшую роль в жизни общества играет экономика. Основной частью экономики являются люди (человеческий потенциал). Люди же, в свою очередь, являются одним из элементов для повышения производительности производства, повышения объемов труда, отлаженной работы и конкурентоспособности организации. Настоящее исследование посвящено вопросам отбора, обучения и развития кандидатов на руководящие должности, проходящих целевую систематическую подготовку в группе резерва руководителей в современной организации ООО «Континент-Агро».

Основной целью исследования является анализ подпроцесса управления резервом специалистов организации на примере конкретного современного предприятия, а также разработка предложений, способствующих повышению эффективности данного процесса [1].

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- 1) проанализировать подпроцесс формирования и управления кадровым резервом;
- 2) выявить слабые стороны данного процесса и их причины;
- 3) определить методы диагностирования проблем;

- 4) разработать рекомендации, способствующие совершенствованию данного подпроцесса.

Организация «Континент-Агро» работает на рынке услуг по организации лечебного диетического питания с 17 декабря 2007 года. За тринадцать лет успешной работы накоплен большой опыт по организации лечебного питания в учреждениях здравоохранения Самарской области. ООО «Континент-Агро» зарекомендовало себя ответственным партнером, отмеченным многочисленными письмами благодарности.

На сегодняшний день организация обслуживает 33 отделения ЛПУ Самарской области, 5 школ, 50 детских садов и 25 пансионатов постоянного пребывания, ежедневно обеспечивая около 3500 пациентов лечебным, правильным и полезным питанием. При закупках сырья отдается предпочтение проверенным производителям сельскохозяйственной продукции, выращенной на территории Самарской области. Для организации поставок в компании создан распределительный центр, позволяющий осуществлять доставку продуктов питания собственным специализированным автотранспортом на пищеблоки во все точки Самарской области [2].

Основные параметры деятельности организации ООО «Континент-Агро» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Параметры деятельности организации

Вид организации	Основной «вход»	Ресурсы	Основная преобразующая функция	Типичный ожидаемый «выход»
КП (Комбинат питания)	Население, получающее услуги в учреждениях, обслуживаемых исследуемой организацией	Коллективы пищеблоков, обслуживающие определенный вид направления	Производство и реализация населению общественного питания и услуг питания	Население, получившее удовлетворение от питания в учреждениях, обслуживаемых исследуемой организацией

Анализируя параметры деятельности организации, можно сделать вывод о том, что главной функцией организации ООО «Континент-Агро» является обеспечение качественного питания, которое удовлетворяло бы питающихся всех возрастных категорий, в том числе детей в возрасте 0-1, 1-3, 4-6, 7-10, 11-18, взрослых и пенсионеров, а также пациентов ЛПУ, где люди нуждаются в специализированном лечебном питании, то есть те категории населения, которые получают услуги в учреждениях, обслуживаемых исследуемой организацией.

Коллектив организации ООО «Континент-Агро» насчитывает более 360 человек. Для обеспечения эффективной хозяйственной деятельности в организации созданы структурные подразделения, которые взаимосвязаны определенными направлениями деятельности. Таким образом, структура организации включает огромный перечень отделов, в каждом из которых имеется руководитель и, соответственно, резерв специалистов [3].

Анализируя деятельность организации ООО «Континент-Агро», можно отметить, что за 13 лет работы накоплен определенный опыт в области управления кадровым резервом, сформировалась политика организации, направленная на достижение поставленных целей, обеспечивающих конкурентоспособность организации.

Анализируя научные исследования, можно, отметить, что эффективная и продуктивная работа организации во многом зависит от того, как успешно она использует все имеющиеся у нее трудовые ресурсы. Наиболее важным и необходимым ресурсом любой современной организации является ее персонал и, соответственно, качественное управ-

ление этим персоналом. На сегодняшний день руководители крупных организаций стремятся к оптимизации затрат на привлечение квалифицированных специалистов, а также к повышению эффективности производства организации и ее конкурентоспособности за счет использования такого мощного инструмента, как кадровый резерв.

Кадровый резерв – это группа сотрудников (специалистов, руководителей), которые потенциально способны к руководящей деятельности, отвечают требованиям, предъявляемым должностью, прошли отбор и квалификационную подготовку, но еще не назначены на должность. Создание кадрового резерва является инструментом эффективной управленческой политики [4].

В исследуемой организации ведется активная работа по формированию внешнего и внутреннего кадрового резерва. Внутренний кадровый резерв формируется из работающих сотрудников, которые или уже готовы перейти на новую должность, или имеют потенциал для развития нужных компетенций. Список должностей, которые могут стать источником кандидатов на целевые вакансии, разрабатывается после анализа проблемных должностей и/или перспектив развития предприятия. Внешний кадровый резерв формируется за счет привлечения соискателей извне.

Основная цель создания кадрового резерва ООО «Континент-Агро» – обеспечение организации квалифицированными специалистами. Создание кадрового резерва позволяет решать следующие проблемы:

- выявление потенциала персонала;
- своевременная замена работника при уходе предыдущего специалиста;

- возможность занятия незакрытых вакансий;
- создание перспектив и мотивации для профессионального роста;
- подготовка и переподготовка специалистов;
- продвижение собственных специалистов;
- снижение уровня «текучести кадров»;
- уменьшение рисков при поиске и отборе новых кандидатур;
- способствование непрерывности производственного процесса;
- повышение эффективности работы и конкурентоспособности организации.

Формирование кадрового резерва в организации ООО «Континент-Агро» осуществляют сотрудники кадровой службы на основе планов работы на определенные периоды. Исследование процесса формирования кадрового резерва в организации выявило, что использу-

ются несколько вариантов формирования кадрового резерва:

1. Составление прогноза предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре; на основании прогноза происходит формирование кадрового резерва в соответствии с потребностью в замещении вакантных должностей на определенный период времени; чаще всего период планирования составляет 1–3 года.

2. Определение ключевых должностей в организации и формирование кадрового резерва для всех руководящих должностей вне зависимости от того планируется ли замена занимающих эти должности сотрудников.

Анализ подпроцесса управления резервом специалистов позволил сформулировать основные проблемы, причины их появления и спрогнозировать ожидаемые последствия. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Проблемы, выявленные в подпроцессе управления резервом специалистов

Элемент подпроцесса	Наименование проблемы	Причина возникновения	Ожидаемые последствия
Анализируется потребность в создании новых и замещении уже имеющихся должностей, которые могут стать вакантными	Неадекватная оценка со стороны руководства в комплектации кадров и кадрового резерва управленцев	Недобросовестный сбор информации имеющихся должностей, которые могут стать вакантными	Невозможность правильно проанализировать потребность в создании новых и замещении уже имеющихся должностей, которые могут стать вакантными
Разработка профилей должностей, на которые готовится резерв	Нет результативности в работе	Отсутствие анализа профиля должностей	Не до конца сформированный профиль должностей, на который готовится резерв
Отбор кандидатов в кадровый резерв	Отсутствие навыков интервьюирования	Отсутствие знаний в области отбора кадрового резерва	Неправильный подход к отбору кандидатов по причине отсутствия знаний и опыта
Анализ заявлений и заявок на включение сотрудников в кадровый резерв — сверяются данные анкеты с требованиями от кандидатов	Неумение и невозможность качественно отобрать заявки на включение в кадровый резерв	Стереотипное мышление руководства при включении заявок в кадровый резерв	Нецелевой поток кандидатов в резерв, разногласия анкет кандидатов с заявками на включение
Собеседование с кандидатами	Отсутствие понимания о профиле	Некачественно проведенное собеседование с претендентами в резерв	Невозможность отбора необходимых кадров в резерв
Формирование списка кандидатов в кадровый	Отсутствие понимания требований к	Отсутствие утвержденного профиля	Подбор кадрового резерва, не способного спра-

резерв по результатам оценки	кандидату в кадровый резерв		виться с поставленными задачами (в целом неверный подбор аудиторией резерва)
------------------------------	-----------------------------	--	--

Анализ выявленных проблем, причин их появления и прогноз ожидаемых последствий позволяют разработать мероприятия, направленные на совершенствование подпроцесса управления резервом специалистов и определить методы и средства реализации этих пред-

ложений, что позволит спрогнозировать качественные изменения подпроцесса подбора персонала организации. Предложения по развитию подпроцесса управления резервом специалистов представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Предложения по развитию подпроцесса управления резервом специалистов

Элемент подпроцесса	Наименование предложения	Методы и средства реализации	Ожидаемые результаты
Анализируется потребность в создании новых и замещении уже имеющихся должностей, которые могут стать вакантными	Разработка проекта по потребности должностей и создании новых. Пересмотр и систематизация кадров в управляющем составе	Разработка и использование нового проекта в организации	Объемный, полноразмерный сбор информации с минимально упущенными деталями
Разработка профилей должностей, на которые готовится резерв	Использование единого разработанного стандарта к искомому кандидату-руководителю	Разработка модели профилей должностей и компетенций	Использование разработанной модели позволит подобрать подходящего специалиста с учетом его профессиональных и личных качеств
Отбор кандидатов в кадровый резерв	Формирование заявок и заявлений для искомых кандидатов	Проведение собеседований совместно с опытными аудиторами с заполнением последующих характеристик	Формирование списка достойных кандидатов в кадровый резерв
Анализ заявлений и заявок на включение сотрудников в кадровый резерв — сверяются данные анкеты с требованиями от кандидатов	Предоставление информации о кандидатах (как о личности, так и о профессионализме)	Совместная разработка формы заключения для более полного представления о кандидатах	Определение соответствия требованиям к искомому кандидату в резерв управленцев
Собеседование с кандидатами	Предоставление информации от кандидата с целью повышения производительности организации	Интервьюирование кандидатов	Сбор информации без упущения даже мелких деталей
Формирование списка кадрового резерва по результатам оценки	Отчет о проделанной работе с указанием конкретных претендентов в кадровый резерв управленцев	Формирование отчета с ФИО и характеристиками для ведения регулярного анализа и качества анализа кадрового резерва	Качественный подбор кандидатов в кадровый резерв в соответствии с профессиональным уровнем, а также в соответствии с корпоративной культурой и особенностями коллектива

Процесс формирования кадрового резерва можно описать в 5 этапов:

Этап 1. Выдвижение кандидатов на основании критериев и принципов формирования. Учитывается возраст лица, его трудовой стаж, образование, знания, психологические особенности. Ответственными за выдвижение кандидатов являются их непосредственные руководители или сотрудники службы персонала. Возможно также и самовыдвижение, когда работник предлагает свою кандидатуру [5].

Этап 2. Формирование общих списков кандидатов для кадрового резерва. На этом этапе происходит оценка кандидатур. Проводится анализ личных документов (об образовании, анкеты, аттестации, повышение квалификации). Списки формируются сотрудниками службы персонала на основании представлений руководителей.

Этап 3. Психодиагностические мероприятия с целью определения потенциальных возможностей кандидатов для резерва, лидер-

ских качеств, психологических, индивидуальных особенностей, уровня мотивации и лояльности, а также истинного отношения к зачислению в кадровый резерв.

Для этой цели могут применяться различные методы. Такими методами могут быть: интервью и деловые игры, психологическое тестирование. По итогам данных мероприятий составляются личностно-психологические характеристики, вырабатываются рекомендации и делаются прогнозы.

Этап 4. Формирование итоговых (или уточненных) списков сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, с точным указанием резервируемой должности.

Этап 5. Утверждение списков приказом генерального директора организации.

Технология проведения исследования подпроцесса управления резервом управленцев организации поэтапно представлена в таблице 3.

Таблица –3 Этапы процесса формирования кадрового резерва.

#### Этап 1. Подготовка

1.1 Создание конкурсной комиссии
1.2 Подготовка положения о кадровом резерве
1.3 Издаётся приказ руководителя о создании комиссии по отбору претендентов на руководящие должности, ее полномочиях, сроках и порядке работы
1.4 Анализируется потребность в создании новых и замещении уже имеющихся должностей, которые могут стать вакантными
1.5 Разработка профилей должностей, на которые готовится резерв
1.6 Приказ руководителя о создании рабочей группы по разработке профилей должностей, в которую включаются руководители подразделений и специалисты кадровой службы
1.7 Формулирование требований к участникам конкурса: уровень образования, квалификация, возраст, стаж, опыт, специальность и другие
1.8 Определяется список документов, необходимых для представления в комиссию

#### Этап 2. Проведение исследования

2.1 Определяется порядок представления в комиссию документов
2.2 Объявляется дата, когда состоится конкурс, место и время работы комиссии
2.3 Принимаются заявления и другие документы в соответствии с выработанными требованиями к кандидатам
2.4 Анализ заявлений и заявок на включение сотрудников в кадровый резерв — сверяются данные анкеты с требованиями от кандидатов
2.5 Собеседование с кандидатами
2.6 Формирование списка тех, кто допущен к оценке
2.7 Разработка материалов и организация оценки
2.8 Заполнение заключений на кандидатов

#### Этап 3. Заключение

3.1 Выявление достойных кандидатов в кадровый резерв управленцев
3.2 Проведение оценки кандидатов в кадровый резерв управленцев
3.3 Составление отчета о результатах подбора кандидатов в кадровый резерв управленцев

#### **Этап 4. Мониторинг**

4.1 Оценка эффективности подбора кандидатов в кадровый резерв управленцев
4.2 Оценка соответствия запроса на кандидата в кадровый резерв управленцев и выбранного специалиста
4.3 Определение недостатков после подбора кандидатов в кадровый резерв управленцев
4.4 Подготовка инновационных предложений для последующих качественных изменений подпроцесса подбора кандидатов в кадровый резерв управленцев

Таким образом, анализ подпроцесса управления резервом специалистов в современной организации позволил выявить слабые стороны данного подпроцесса, разработать рекомендации по совершенствованию данного подпроцесса и определить основные этапы подпроцесса управления резервом специалистов.

Проведенное исследование осуществлялось в сфере общественного питания на действующем предприятии. Проблемы, с которыми организация столкнулась, могут быть решены при условии внедрения разработанных рекомендаций.

#### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Алексеева Т. Кадровый резерв на производстве: опыт формирования // Справочник по управлению персоналом. – 2018. – № 3. – С. 50–90.
2. Ассесоров П.С, Картушина Е.Н. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача. – 2018. – №5(051). – С.15-45.
3. Жураховский А.С. Проблемы формирования кадрового резерва: анализ практики и новые возможности его использования в современных условиях // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». – 2017. – №1. – С.48-52.
4. Котлер Ю. Кадровый резерв – Профессиональная команда страны // Управление персоналом. – 2019. – № 14. – С.19-25.
5. Ламскова О.М. Технология формирования и развития резерва кадров // Экономика и социум. – 2019. – №. 3(16). – С. 15-18.

#### **RESEARCH OF THE POOL OF EXPERTS MANAGEMENT SUBPROCESS OF THE ORGANIZATION**

© 2021 M. V. Denisova

Samara University of Public Administration  
“International Market Institute”, Samara, Russia

The article is devoted to the study of the issues of selection, training and development of candidates for managerial positions undergoing targeted systematic training in the group of reserve managers at a modern enterprise. The author defines the urgent problems of the stages of the subprocess management of the pool of experts for the further prevention of negative consequences, and ways to improve the effectiveness of the organization through the development and implementation of new approaches in the subprocess management reserve specialists.

Keywords: subprocess, specialists, management, organization, personnel reserve, problem, methods and means of implementation.