

УДК 331/108

АУШЕВА ЗАРИНА ГАПУРОВНА

к.э.н., доцент ФГБОУ ВО «Ингушский государственный университет»,
e-mail: zarina-ausheva@mail.ru

DOI: 10.26726/1812-7096-2018-11-273-278

СОВРЕМЕННЫЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. *Цель работы.* Целью работы является исследование в области формирования кадрового резерва предприятия, которое является важной составной частью системы развития персонала. *Метод или методология проведения работы.* В статье представлены результаты теоретического исследования понятия «кадровый резерв», этапы формирования кадрового резерва предприятия, а также рассмотрены фундаментальные труды отечественных и зарубежных учёных по управлению персоналом и формированию кадрового резерва в организации. *Результаты.* На сегодняшний день в современных условиях рыночной экономики непозволительно беспечное отношение к использованию трудовых ресурсов. Трудовые ресурсы выступают основным ресурсом, от которого зависят качество и эффективность деятельности предприятия, в том числе его конкурентоспособность. Экономическая эффективность заключается в разработке наиболее компетентного подхода в формировании кадрового резерва, что позволит совершенствовать систему управления, а также повысить производительность труда и качество работы. *Область применения результатов.* Результаты проведенного исследования могут использоваться аппаратом управления организацией при формировании кадрового резерва. *Выводы.* процесс формирования кадрового резерва является обязательным внутренним механизмом для любой компании. Прежде чем начинать процедуры развития кадрового резерва нужно спрогнозировать изменения структуры аппарата, в том числе усовершенствовать продвижение работников, и определить степень насыщенности резерва по каждой должности. Впоследствии есть возможность определить текущую и перспективную потребность в кадровом резерве.

Ключевые слова: кадровый резерв, компании, сотрудники, резервист, этапы формирования.

AUSHEVA ZARINA GAPUROVNA

Ph. D., associate Professor, Ingush state University»,
e-mail: zarina-ausheva@mail.ru

THE MODERN STAGES OF FORMING THE HUMAN RESOURCE RESERVE OF AN ENTERPRISE

Abstract. *The goal of the study.* The goal of the study is research in the area of forming the human resource reserve of an enterprise that is an important component of the system of human resource development. *The method or methodology of completing the study.* In this manuscript we have presented the results of a theoretical study of a notion of “the human resource reserve”, the stages of forming the human resource reserve of an enterprise, and we have also discussed major works of domestic and foreign scientists on human resource management and forming a human resource reserve in an organization. *The area of application of the results.* The results of the study completed may be used by the administrative personnel of an organization when forming the human resource reserve. *The conclusions.* The process of forming the human resource reserve is a mandatory internal mechanism for every company. Before starting the procedures of development of the human resource reserve, it is necessary to forecast the changes in the structure of the personnel including improving employee advancement, and determining the degree of abundance of reserve for each position.

Keywords: the human resource reserve, companies, staff, a reserve employee, stages of formation.

Развитие рыночных отношений на протяжении долгого времени диктует предприятиям необходимость осмысления и постоянного уточнения действий, которые направлены на повышение эффективности производства.

Сегодня актуальность данной темы обусловлена тем, что очень сложно с каждым днем закрывать появившиеся вакансии, особенно на важных позициях, требующие специальные профессиональные навыки. Большинство предприятий занимаются «выращиванием» профессиональных кадров у себя, изначально обучая их под свои задачи.

На данный момент нет однозначного определения кадрового резерва. Определенная подготовка и продвижение на вышестоящую должность является основной концепцией во взглядах на кадровый резерв. Чаще всего он определяет направленные действия по подготовке кандидатов на должности руководителей.[10]

Выделяют несколько основных определений кадрового резерва, представленных ниже:

1. Сотрудники компании, обладающие высоким потенциалом профессионального развития, есть не что иное как кадровый резерв. В будущем данные сотрудники планируют на замещение ключевых позиций в компаниях.

2. Кадровый резерв – сформированная группа работников, которые соответствуют по своим качественным требованиям, предъявляемым к руководителям определенного уровня. Группа работников проходит процедуру отбора, тяжелую профессиональную и управленческую подготовку, которые потенциально способны к руководящей деятельности.

3. Кадровый резерв – специально сформированная группа людей, обладающая личностными, профессионально – деловыми качествами, которые положительно проявляют себя на занимаемых должностях на предприятии.

Все три определения отражают всю суть кадрового резерва, а также подразумевают систематическую работу по выявлению потребностей предприятия в кадрах, оценке кандидатов, соотносении их с планируемыми должностями.

Формирование кадрового резерва необходимо для разных групп работников. В идеале рассматривают такой пакет резервов: резерв профессиональных рабочих, управленческий резерв, резерв специалистов. Стоит отметить, что в управленческом резерве лучше запастись резервом менеджеров начального уровня и резервом топ – менеджеров.

Формирование кадрового резерва состоит из нескольких этапов. (рис.1)



Рис. 1. Этапы формирования кадрового резерва.

Этап первый – определение потребностей компании в резерве на период, который может составлять от одного года до пяти лет. На данном этапе осуществляется:

1. Анализ занятости на все позиции.
2. Наблюдение изменений в процессе управления.
3. Планирование новых проектов и направлений.
4. Оценка степени обеспеченности резервом планируемых направлений и освободившихся вакансий.
5. Выявление количества кандидатов, приходящихся на каждую прогнозируемую вакансию.

Первый этап. Обязательно важно определить наиболее оптимальную численность резерва. Для этого необходимо:

1. Определить фактическую численность имеющегося резерва.
2. Рассчитать потребность в кадрах на ближнюю и более дальнюю перспективу.
3. Учесть примерное количество сотрудников, выбывающих из резерва по тем или иным причинам.
4. Определить количество сотрудников, которые могут быть назначены в дальнейшем на смежные позиции.

Рассчитав правильно численность кадрового резерва, компания способна избавиться от финансовых издержек и кадрового голода.

При определении численности необходимо учитывать тот факт, что с большим резервом работать труднее, а отсутствие гарантии карьерного и должностного роста снижает у сотрудников мотивацию к продвижению по карьерной лестнице. Именно поэтому необходимо включать в список оперативного резерва только те позиции, выдвижение на которые может произойти в ближайшее время.

Этап второй – формирование резерва. На данном этапе происходит разработка системы отбора на замещаемые должности, согласование и утверждение списка кандидатов, а также формирование резерва под конкретные позиции.

К критериям отбора относятся положительные личностные качества, высокий уровень профессионализма, в том числе социальная и нравственная зрелость.

Как правило, в качестве методов отбора кандидатов применяются:

1. Анализ документов.
2. Интервью, беседа.
3. Наблюдение за поведением сотрудника в тех или иных ситуациях.
4. Экспертная оценка результатов работы.
5. Сравнение качеств кандидатов с установленными требованиями.

Процедура оценки кандидатов в кадровый резерв проводится в два этапа:

Первый этап – селективный. Его основная задача заключается в отсеивании кандидатур, не подходящих по установленным требованиям.

Второй этап – необходимо выбрать лучших среди оставшихся претендентов после предварительного отбора. Данный этап очень сложный, он требует детальной и глубокой оценки потенциала развития каждого кандидата. Именно по итогам оценки определяют, в какую категорию кадрового резерва лучше зачислить сотрудника.

Уровень развития компетенций и уровень потенциала развития, выступают главными определяющими параметрами.

В случае, если оба показателя являются высокими, то кандидата зачисляют в ближний стратегический резерв. Стоит отметить, что на его подготовку не потребуется много сил и времени, данный кандидат сможет занять новую должность в любой момент. Те кандидатуры, которые обладают не очень высоким потенциалом развития, но достаточным уровнем компетенций, могут быть направлены в ближний оперативный резерв, и в случае необходимости у компании будут назначены на новые позиции.

Этап третий – подготовка резервистов. Работа на данном этапе является ответственной. Она должна быть целенаправленной, системной, а самое главное, плановой, способной обеспечивать качественную подготовку каждого резервиста к работе на новом уровне. Для каждого сотрудника составляются индивидуальные программы подготовки. При их построении важно учитывать уровень развития профессиональных компетенций, карьерные стремления, а также предпочтения сотрудника. Также важно учитывать его психологические особенности. Каждому сотруднику обеспечивают комплексный подход к обучению и развитию.

Выделяют два метода обучения резервистов. (рис.2)

Внешние методы обучения требуют больше затрат. Для этого необходимо привлечение специалистов со стороны, что делает его приоритетнее внутренних методов.

Большинство российских компаний давно применяют наставничество. Это помогает им передавать знания и опыт успешных работников, объединяя в себе развивающие и обучаю-

щие функции. Чаще всего наставника закрепляют за неопытным сотрудником. Наставничество может проходить как в формальном, так и в неформальном общении. Как показывает опыт, наставником может стать не только человек с большим опытом, но и работник, который имеет желание и внутреннюю мотивацию к обучению.

| Внешние методы обучения | Внутренние методы обучения |
|---|---|
| Лекции, презентации, семинары, тренинги, конференции, курсы, метод заданной группировки, тренинги, деловые игры, стажировки в других компаниях, MBA и др. | Производственный инструктаж, наставничество, внутренние стажировки и ротации, мастер-классы, кейсы компании, внутренние семинары, участие в проектах, самообразование, кружки качества, дистанционное обучение, бенчмаркинг (обмен визитами), технология «стань тенью», индивидуальные консультации, беседы и др. |

Рис 2.

Внутри предприятий наиболее актуальна форма обучения в виде успешных мастер – классов, опытных работников. В первую очередь, они направлены на демонстрацию профессионального опыта своим коллегам, а также молодым специалистам. Большинство компаний проводят мастер – классы, так как они интересны сотрудникам. На них наглядно моделируются конкретная ситуация, поставленная задача, делается анализ всех ошибок, а также всевозможных решений.

Кейсы – форма обучения персонала, которая на сегодняшний день набирает популярность в различных компаниях. Суть кейсов заключается в обучении сотрудников на реальных примерах работы компании. Сотрудникам необходимо разобрать все примеры ситуаций, ошибки, при необходимости нужно добавить расчеты. После этого, кейс рассылается по электронной почте всем коллегам для ознакомления, после чего происходит его обсуждение.

Бенчмаркинг – обменные командировки работников на другие предприятия. Такие обменные визиты составляют от одного до трех дней. Главной их задачей является: ознакомление с новым опытом, технологиями, идеями, расширение профессионального опыта сотрудника.

Саморазвитие – самый малозатратный для бюджета предприятия метод обучения. При данном методе сотрудник изучает специальную литературу, посещает различные форумы, инициирует общение с наставником. Главным минусом этой формы является то, что сотрудник во время саморазвития предоставлен сам себе.

В программы подготовки резервистов рекомендуется включать меры, направленные на создание положительного имиджа резервистов, а также придания им определенного статуса.

Четвертый этап – это оценка готовности сотрудников к занятию должности. Для наиболее точной оценки эффективности работы с резервом, как правило, применяют количественные показатели, к которым относят:

1. Неустойчивость резерва.
2. Среднее время нахождения в резерве.
3. Сроки подготовки для вступления в новую должность.

Данный анализ позволяет оперативно корректировать программы подготовки, а также состав кандидатов.

Мероприятия по оценке кандидатов в кадровый резерв проходят в несколько этапов:

1. Подготовительный. Данный этап служит для уточнения интересов и стратегических целей компании.
2. Тестирование.

3. Анализ результатов, составление отчета с выводами и заключениями по каждому резервисту.

Таким образом, процесс формирования кадрового резерва является обязательным внутренним механизмом для любой компании. Прежде чем начинать процедуры развития кадрового резерва, нужно спрогнозировать изменения структуры аппарата, в том числе усовершенствовать продвижение работников, и определить степень насыщенности резерва по каждой должности. Впоследствии есть возможность определить текущую и перспективную потребность в кадровом резерве.

Литература

1. Архипова, Н.И. *Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров* / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
2. *Адаптивность системы управления персоналом*. - М.: Спутник+, 2013. - 314 с.
3. Ассессоров П.С., Картушина Е.Н. *Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача* // Социально-экономические явления и процессы. - 2014. - №5 (051). - С. 34-31.
4. Базаров Т.Ю. *Психология управления персоналом. Теория и практика*. - М.: Юрайт, 2014. - 299 с.
5. Байтасов Р.Р. *Управление персоналом*. - М.: Феникс, 2014. - 300 с.
6. Бугаков В.М., Гончаров В.Н. *Управление персоналом*. - М.: Инфра-М, 2014. - 317 с.
7. Беликова Д. *Управление кадровым резервом в России и за рубежом* // Кадровик. - 2014. - №7. - С. 96-102
8. Дейнека А.В. *Управление персоналом организации*. - М.: Дашиков и К, 2014. - 318 с.
9. Егоршин А.П. *Основы управления персоналом*. - М.: Инфра-М, 2013. - 297 с.
10. Журавлев П. В. *Технология управления персоналом: настольная книга менеджера* / П. В. Журавлев, С. В. Карташов и др. - М.: Экзамен, 2013. - 576 с.
11. Ивановская Л.В. *Современные взгляды на «кадровый резерв», актуальность его создания и совершенствования* // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2013. - №10-1. - С. 178-183
12. Кибанов А.Я. *Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации*. - М.: КНОРУС, 2010.
13. Михайлова Т.Р. *Управление трудовыми ресурсами с элементами информационных технологий в современном производстве* // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов II Международной конференции «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине»/ Часть II / под ред. О.Г.Берестневой, О.М.Гергет; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. - С. 124-127.
14. Михайлова Т.Р. *Особенности построения системы мотивации* // Проблемы управления рыночной экономикой (менеджмент, маркетинг, управление человеческими ресурсами, финансы, инвестиции, экономика, отраслевая экономика, региональная экономика): межрегиональный сборник научных трудов / под ред. И.Е. Никулиной, Л.Р. Тухватулиной, Е.В. Стариковой; Томский политехнический университет. - Вып. 15, том 2. - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. - С. 164-166.
15. Моргунов, Е.Б. *Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата* / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
16. Маслова В.М. *Кадровый резерв – элемент системы развития* // Человеческий капитал. - 2014. №7. - С. 86-92.
17. *Как формировать кадровый резерв* // Справочник по управлению персоналом. -2014. - № 4. - С. 52-56.
18. Князев А.А. *Поиск и выявление талантливых сотрудников для формирования стратегического резерва руководящих кадров здравоохранения* // Проблемы здоровья и методы его сохранения. Материалы докладов Всероссийской научно-практической конференции. Смоленск 14-15 мая 2010 г. - С. 60-61.
19. Фокин К.Б. *Управление кадровым резервом: Теория и практика*. - М.: Инфра-М., - 2014. - 278 с.
20. Armstrong, M. *Handbook of Human Resource Management. 12-th Edition. 2011.*
21. Hidi S., Harackiewicz J.M. *Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century* // Review of Educational Research, №70(2), 2013, p. 151-179.
22. Irvin Derek. *The Role of Tangible vs. Intangible Rewards in Strategic Recognition*. -CoM, MIT, 2010.

References:

1. Arkhipova, N.I. *Upravleniye personalom organizatsii. Kratkiy kurs dlya bakalavrov [Management staff of the organization. Short course for bachelors]* / N.I. Arkhipova, O.L. Sedov. Moscow: Prospectus Publ., 2016. p. 224. (in Russian).
2. *Adaptivnost' sistemy upravleniya personalom. [Adaptability of the personnel management system.]* Moscow: Sputnik + Publ., 2013. p. 314. (in Russian).
3. Assessors PS, Kartushina E.N. *Formirovaniye kadrovogo rezerva kompanii kak strategicheskaya zadacha* // Sotsial'no-ekonomicheskiye yavleniya i protsessy [Formation of personnel reserve of the company as a strategic task // Socio-economic phenomena and processes.], 2014. no 5 (051). pp. 34-31. (in Russian).

4. Bazarov T.Yu. *Psikhologiya upravleniya personalom. Teoriya i praktika. [Psychology of personnel management. Theory and practice.]* Moscow: Yurayt Publ., 2014. p. 299. (in Russian).
5. Baitasov R.R. *Upravleniye personalom. [Personnel Management.]* Moscow: Phoenix, 2014. pp. 300. (in Russian).
6. Bugakov V.M., Goncharov V.N. *Upravleniye personalom. [Personnel Management.]* Moscow: Infra-M Publ., 2014. p. 317. (in Russian).
7. Belikova D. *Upravleniye kadrovym rezervom v Rossii i za rubezhom [Management of personnel reserve in Russia and abroad].* Kadrovik Publ., 2014. no.7. pp. 96-102. (in Russian).
8. Deineka A.V. *Upravleniye personalom organizatsii. [Management staff of the organization.]* Moscow: Dashkov and K Publ., 2014. p. 318. (in Russian).
9. Egorshin A.P. *Osnovy upravleniya personalom. [Fundamentals of personnel management.]* Moscow: Infra-M Publ., 2013. p. 297. (in Russian).
10. Zhuravlev P.V. *Tekhnologiya upravleniya personalom: nastol'naya kniga menedzhera [Technology of personnel management: a manager's handbook] / P.V. Zhuravlev, S.V. Kartashov, etc.* Moscow: Exam Publ., 2013. p. 576. (in Russian).
11. Ivanovskaya L.V. *Sovremennyye vzglyady na «kadrovyy rezerv», aktual'nost' yego sozdaniya i sovershenstvovaniya [Modern views on the personnel reserve, the relevance of its creation and improvement] // University Bulletin (State University of Management). - 2013. no.10-1. pp. 178-183. (in Russian).*
12. Kibanov A.Ya. *Upravleniye personalom organizatsii: aktual'nyye tekhnologii nayma, adaptatsii i attestatsii. [Human resource management of the organization: current technologies of recruitment, adaptation and certification.]* Moscow: KNORUS Publ., 2010. (in Russian).
13. Mikhailova T.R. *Upravleniye trudovymi resursami s elementami informatsionnykh tekhnologiy v sovremennoy proizvodstve // Informatsionnyye tekhnologii v nauke, upravlenii, sotsial'noy sfere i meditsine: sbornik nauchnykh trudov II Mezhdunarodnoy konferentsii «Informatsionnyye tekhnologii v nauke, upravlenii, sotsial'noy sfere i meditsine» [Human resource management with elements of information technology in modern production // Information technologies in science, management, social sphere and medicine: a collection of scientific papers of the II International Conference Information technologies in science, management, social sphere and medicine] / Part II / ed. OG Berestnevoy, O. M. Gerget; National Research Tomsk Polytechnic University. - Tomsk: Publishing House of Tomsk Polytechnic University, 2015. pp. 124-127. (in Russian).*
14. Mikhailova T.R. *Osobennosti postroyeniya sistemy motivatsii // Problemy upravleniya rynochnoy ekonomikoy (menedzhment, marketing, upravleniye chelovecheskimi resursami, finansy, investitsii, ekonomika, otraslevaya ekonomika, regional'naya ekonomika): mezhhregional'nyy sbornik nauchnykh trudov [Features of building a motivation system // Problems of market economy management (management, marketing, human resource management, finance, investment, economics, sectoral economy, regional economy): interregional collection of scientific papers] / ed. I.E. Nikulina, L.R. Tukhvatulina, E.V. Starikova; Tomsk Polytechnic University. - Vol. 15, volume 2. - Tomsk: Publishing House of Tomsk Polytechnic University, 2014. pp. 164-166. (in Russian).*
15. Morgunov, E. B. *Upravleniye personalom: issledovaniye, otsenka, obucheniye: Uchebnik dlya akademicheskogo bakalavriata [Human resource management: research, evaluation, training: A textbook for academic bachelor] / E. B. Morgunov. Lyubertsy: Yurayt Publ., 2016. p. 424. (in Russian).*
16. Maslova V.M. *Kadrovyy rezerv – element sistemy razvitiya // Chelovecheskiy kapital. [The personnel reserve is an element of the development system // Human capital].* 2014. no.7. pp. 86-92. (in Russian).
17. *Kak formirovat' kadrovyy rezerv // Spravochnik po upravleniyu personalom. [How to form a personnel reserve // Handbook on personnel management].* 2014. no. 4. pp. 52-56. (in Russian).
18. Knyazev A.A. *Poisk i vyyavleniye talantlivykh sotrudnikov dlya formirovaniya strategicheskogo rezerva rukovodyashchikh kadrov zdavoookhraneniya // Problemy zdorov'ya i metody yego sokhraneniya. Materialy dokladov Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. [Search and identification of talented employees for the formation of a strategic reserve of health care managers // Problems of health and methods of its preservation. Materials reports All-Russian scientific-practical conference].* Smolensk May 14-15, 2010, pp. 60-61. (in Russian).
19. Fokin K.B. *Upravleniye kadrovym rezervom: Teoriya i praktika. [Human Resource Management: Theory and Practice].* Moscow: Infra-M Publ., - 2014. p. 278. (in Russian).
20. Armstrong, M. *Handbook of Human Resource Management. 12-th Edition.* 2011.
21. Hidi S., Harackiewicz J.M. *Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century // Review of Educational Research, №70 (2), 2013, pp. 151-179.*
22. Irvin Derek. *The Role of Tangible vs. Intangible Rewards in Strategic Recognition. –CoM, MIT, 2010.*