

9. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

9.1. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Ботвинник С.Л., аспирант кафедры
«Управление персоналом»

Государственный университет управления, г. Москва

В статье анализируются последние тенденции на рынке труда, связанные с движением кадров и формированием кадрового резерва среди российских компаний, раскрывается понятие кадрового резерва, а также описываются основные условия и этапы процесса его формирования.

Кадровый резерв: современные реалии

В современных условиях стремительного развития организаций, происходящих инновационных процессов имеющиеся знания и навыки устаревают крайне быстро. Так, процесс непрерывного их обновления и актуализации представляется важнейшим условием успешного функционирования любой организации [1].

Сегодня в процессе ожесточившейся конкурентной борьбы за квалифицированный персонал особенно возрос интерес к кадровому резерву. Российские компании испытывают острый дефицит опытных руководителей и специалистов, а ведь тенденции, отмечаемые на рынке труда, свидетельствуют, что ситуация со временем станет только хуже.

Современный подход к управленческому развитию персонала заключается в его рассмотрении как самостоятельного вида, который позволит организациям решить проблему дефицита конкурентоспособных руководителей, а отдельным работникам – достичь их личных целей. При этом существенное влияние оказывает организационная стратегия, которая определяет цели, собственно процесс и подход к управленческому развитию персонала [1].

Данная тенденция вынуждает компании пересматривать свои принципы работы с персоналом. Материальная мотивация сотрудников уже не является основным аргументом для удержания профессионалов. Настоящий «кадровый голод» менеджеров среднего звена, увольнения ключевых сотрудников из-за невозможности роста и снижения интереса к работе, потеря мотивации рядовыми сотрудниками – вот реальность. Обращаясь к данным исследований hh.ru [6], следует назвать следующие причины, которые по результатам опросов в первую очередь вызывают желание сменить компанию – это такие факторы, как «отсутствие карьерных перспектив», о котором упомянули 44% участников опроса, и «желание сменить вид деятельности» (40% соответственно).

Выходом из данной ситуации может стать своевременное реагирование на изменения внешней и внутренней среды путем формирования кадрового резерва. Безусловно, кадровый резерв – не панацея от всех бед, но со многими проблемными ситуациями, связанными с управлением персоналом, этот инструмент может справиться.

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленче-

ской деятельности, отвечающих требованиям к должностям кадрового резерва [5].

Управленческий персонал является стратегически наиболее значимым ресурсом организации, от него зависит общая результативность, реализация стратегии и текущих целей [1].

Стоит отметить, что в последние несколько лет российские компании стали бережнее и разумнее относиться к кадровому резерву. По данным исследования AxesManagement, если в 2008 г. лишь 12% представителей кадрового резерва компаний, участвовавших в мониторинге, получили продвижение по службе, то в 2011 г. таких стало вдвое больше – 24%. Если в 2008 г. оценку компетентности (методом 360 градусов, ассесмент-центра, с применением психодиагностических методик) получали около 17% участников мониторинга, то в 2010 г. – уже около 35% [2].

Все это несколько лет назад, даже при достаточно быстром росте российских компаний, персонал, находившийся в кадровом резерве, практически не получал новых назначений. Закрывание вакансий в основном проходило по схеме: звонок рекрутеру – назначение предложенного стороннего кандидата на должность в течение следующих нескольких месяцев. Сейчас же для руководителей стало понятно, что подобный способ подбора персонала на менеджерские позиции негативно отражается на лояльности и мотивации тех, кто давно работает в компании.

Таким образом, в любой стратегически ориентированной компании приоритет должен быть отдан формированию кадрового резерва из способных и лояльных сотрудников, уже работающих в данной компании и желающих профессионально расти и развиваться внутри нее. Корпоративная культура такой компании определенно будет сильной.

Процесс формирования кадрового резерва

Планирование персонала представляет собой приведение в соответствие планов организации и имеющихся человеческих ресурсов.

Процесс формирования кадрового резерва – комплексный инструмент управления персоналом, требующий много сил, знаний и времени. При его реализации крайне важно, чтобы система кадрового резерва не была номинальной, а для этого в компании должны быть:

- четкие профили всех должностей;
- система оценки / аттестации персонала (положение об аттестации персонала);
- система индивидуальных планов развития сотрудников;
- руководители должны быть обучены работе с индивидуальными планами, системой аттестации и другими HR инструментами, действующими в компании;
- система внутреннего и / или внешнего обучения;
- отлаженная система вводного обучения в компании (пока формирование системы кадрового резерва направлено на развитие и продвижение собственных сотрудников, то внешние кандидаты принимаются в основном на линейные позиции – за исключением случаев, когда для позиции высокого профессионального уровня требуются знания / навыки, которые отсутствуют в компании);
- опционально:
 - система грейдов или профессиональных уровней;
 - кафетерий социального пакета («профитерий»);

- положение о кадровом резерве, обеспечивающее прозрачность системы, что особенно важно для ее эффективности [4].

Еще одним условием эффективной функционирования системы кадрового резервирования является ее организация с учетом взаимосвязи и взаимодействия всех ее этапов (табл. 1).

Таблица 1

ЭТАПЫ РАБОТЫ С РЕЗЕРВОМ [5]

Этап	Характеристика
Определение качественной и количественной потребности в резерве	Определение текущей и перспективной качественной и количественной потребности в резерве; определение оптимальной численности резерва
Формирование	Оценка кандидатов в кадровый резерв составление списка кандидатов
Подготовка и функционирование	Освоение кандидатом программ обучения; служебно-профессиональное продвижение; пополнение резерва

Рассмотрим содержание каждого этапа более подробно.

Этап 1. Определение качественной и количественной потребности в кадровом резерве

Необходимым подготовительным этапом в процессе формирования резерва является выполнение следующих процедур:

- прогнозирование изменений орг. структуры компании;
- усовершенствование продвижения работников по службе;
- определение степени обеспеченности резервом должностей;
- определение степени насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей.

Данные мероприятия делают возможным определение текущей и перспективной потребности в резерве. В процессе определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного на данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Для дальнейшего совершенствования работы по формированию резерва при составлении списков резерва необходимо учитывать следующие важнейшие моменты:

- категории базовых должностей, являющихся основой для создания резерва, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей производства;
- возможность подбора заместителей группы руководителей, причем определяющим фактором должна выступать оценка их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;
- персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров.

Этап 2. Формирование кадрового резерва

Данный этап включает:

- формирование списка кандидатов в резерв;
- создание резерва на конкретные должности.

В этих целях должен быть проведен комплекс следующих мероприятий:

- оценка кандидатов;
- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

Для формирования списка резерва целесообразно использовать следующие методы:

- анализ документальных данных – отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;
- интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т.п.);
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т.д.); оценка результатов трудовой деятельности – производительности труда, качества выполняемой работы и т. п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;
- метод заданной группировки работников – сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди.

Этап 3. Подготовка и функционирование кадрового резерва

Определяющим при формировании резерва зачастую является не просто отбор способных к продвижению сотрудников, а их правильная подготовка к вступлению в новую должность и организационному продвижению.

Из всего многообразия обучающих программ в целях профессиональной подготовки резервистов можно выделить следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

В рамках формирования кадрового резерва следует разработать и утвердить руководством компании три вида программ.

1. Общая программа, включающая теоретическую подготовку, т.е. обновление и пополнение знаний по конкретным вопросам науки и практики управления производством; повышение уровня квалификации кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством. Форма контроля результатов прохождения общей программы- сдача экзамена (зачетов).
2. Специальная программа, предусматривающая разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, включающая как теоретические основы, так и практику, осуществляется по следующим направлениям:
 - деловые игры по общетехническим и специальным проблемам;
 - решение конкретных производственных задач по специальностям.
3. Форма контроля – разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.
4. Индивидуальная программа, включающая конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений

для каждого специалиста, зачисленного в резерв. Обучение проводится по следующим направлениям:

- производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях;
- стажировка на резервной должности.

Индивидуальные планы резервистов разрабатываются непосредственными руководителями подразделений и утверждаются руководством компании. Работники службы управления персоналом, ответственные за подготовку резерва, совместно с руководителями подразделений осуществляют систематический контроль за выполнением индивидуальных планов. Адаптация является одним из элементов системы управления персоналом организации. Несмотря на это, адаптационным мероприятием в организации подчас уделяется минимум внимания, так как временные и организационные ресурсы службы персонала инвестируются преимущественно в развитие систем оценки и обучения. Для облегчения процесса адаптации к новой должности работников, включенных в кадровый резерв, следует включить в незнакомую для них систему управления предприятием (на новом уровне), а также осуществить подробное ознакомление с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений, ввести этих работников в трудовой коллектив в новой роли. Также в целях нейтрализации проблем введения работников в новую должность, одной из которых может стать изменение статуса (был коллегой, а стал начальником), кадровой службе необходимо продумывать процедуры адаптации и для «молодого» начальника, и для его «новых» подчиненных.

Таблица 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИНЦИПОВ ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА [2]

Принцип	Характеристика
Конкурсность. Ротация. Индивидуализация подготовки. Проверка делом. Соответствие кандидата должности. Регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей. Объективность	Конкурсный отбор кандидатов. Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали. Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе. Эффективная стажировка на руководящих должностях. Степень соответствия кандидата на должность на настоящий момент. Оценка результатов деятельности, собеседования, выявления склонностей и т.п. Исключение случайности, субъективизма, личных симпатий и антипатий, протекционизма при подборе и расстановки кадров на руководящие должности

В целях смягчения данных процессов наиболее развитые компании проводят специальные программы, ориентированные на подготовку резерва – самых перспективных в карьерном отношении специалистов, многие из которых в прошлом не имели никакого опыта руководящей работы или специальной управленческой подготовки. Особенно эффективны в подобных ситуациях тренинги на командообразование – они способствуют ускорению процессов взаимного приспособления нового начальника и существующего коллектива. Параллельно решаются и задачи, связанные с формированием сплоченности коллектива подразделения и повышением эффективности его работы.

При формировании резерва следует руководствоваться следующими принципами (табл. 2).

Условия эффективности системы кадрового резервирования

Не стоит забывать, что формирование кадрового резерва скрывает в себе множество сложностей. Ведь если допустить довольно распространенные просчеты, может оказаться, что кадровый резерв готовит будущих сотрудников для конкурентов.

Формирование кадрового резерва будет эффективным только при условии его соответствия конкретным нуждам бизнеса. Однако динамика изменений в современных бизнес-структурах такова, что за время подготовки резервистов, приоритеты компании успевают измениться, и приобретенные навыки резервистов не находят конкретного применения в новых условиях.

Кроме того, в российских условиях подготовка кадрового резерва крайне редко работает как хорошо отлаженный механизм. Решения о кадровом резерве могут быть приняты, а бюджеты для их выполнения зачастую оказываются невыделенными и даже понимания, кто в компании должен платить за мероприятия, связанные с подготовкой кадрового резерва, может не быть.

Таким образом, для достижения максимальной эффективности при формировании и внедрении системы кадрового резервирования в компании необходимо:

- убедиться, что разработанная система кадрового резервирования соответствует потребностям организации в необходимых и стратегически значимых позициях и учитывает все особенности данной компании, связанные с направлением бизнеса, особенностями структуры, масштаба, сферы деятельности и целей организации, ее планами по развитию и расширению;
- донести до руководства компании цели и задачи создания данной системы, а также удостовериться в том, что руководство осознает, что эта составляющая работы с персоналом может быть в значительной степени затратной и не приносит видимых дивидендов в сжатые сроки;
- провести ряд мероприятий, нацеленных на разъяснение резервистам направлений (в том числе и перспективных) деятельности компании, ее стратегии поведения на рынке, которая в конечном счете создает у резервистов комплекс корпоративных ценностей.

Ботвинник Станислав Львович

Литература

1. Кудяева М.М. Современный подход к развитию управленческого персонала [Текст] / М.М. Кудяева // Дискуссия. – 2012. – №7. – С. 54-58.
2. Милов Г. Откуда берутся кандидаты на ключевые позиции бизнеса [Электронный ресурс] / Г. Милов. URL: <http://hfm.ru/otkuda-berutsja-kandidaty-na-kljuchevye-pozicii-biznesa>
3. Моргулис И. Кадровый резерв: кейсы из практики [Текст] / И. Моргулис, Ф. Тинкчян // Управление персоналом – Украина. – 2012. – №1.
4. Семенихина Е. Система кадрового резерва как комплексный инструмент управления персоналом [Электронный ресурс] / Е. Семенихина. URL: <http://www.e-executive.ru/community/articles/1331719/>
5. Сороко А.В. Методологические основы формирования кадрового резерва управленческих кадров [Текст] / А.В. Сороко // Вестник ГУУ. – 2010. – №15.
6. HeadHunter [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hh.ru/>

Ключевые слова

Дефицит кадров; мотивация персонала; кадровый резерв; процесс формирования кадрового резерва.

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы исследования обусловлена усилением конкурентной борьбы за квалифицированный персонал со стороны предприятий. При этом наиболее острый дефицит сегодня у российских компаний наблюдается в отношении опытных руководителей и специалистов.

Автором работы анализируется современное положение на рынке труда, характеризующееся также и возросшим интересом в связи с указанным обстоятельством именно к кадровому резерву как основному источнику высококвалифицированных управленческих кадров.

Автором справедливо подчеркивается значимость управленческого персонала как стратегически наиболее значимого ресурса организации, от которого зависит общая результативность, реализация стратегии и текущих целей.

Усиление роли кадрового резерва в работе с персоналом подтверждается соответствующими статистическими данными, отражающими его возросший потенциал при выдвижении работников на вышестоящие должности. При этом автором обращается внимание на необходимость наличия в компании целого комплекса условий, соблюдение которых позволит сделать кадровый резерв реальным инструментом управления персоналом.

По мнению автора, целесообразно выделять три этапа работы с персоналом, последовательное выполнение которых будут способствовать успешному функционированию кадрового резервирования. Содержание каждого этапа подробно систематизировано и обосновано.

Следует согласиться с мнением автора о необходимости проведения систематической работы с кадровым резервом, направленной на подготовку резервистов к дальнейшей деятельности на более высоких должностях. Такая работа должна вестись в рамках соответствующих программ, охватывающих как общие направления подготовки кадров, так и индивидуальный подход к конкретному работнику, включая его адаптацию к новой должности. Особенно это представляется важным в отношении перспективных в карьерном отношении, но не имеющих опыта или специальной управленческой подготовки сотрудников.

Давая общую оценку статье Ботвинника С.Л., следует отметить, что ее содержание изложено логично и методологически выверено, подтверждается соответствующими ссылками на использованные источники.

Статья в полной мере соответствует требованиям, предъявляемым к научным работам, и может быть рекомендована к публикации в научных журналах, в том числе в журналах из перечня Высшей аттестационной комиссии РФ.

Ярлова В.В., к.э.н., зав.кафедрой «Менеджмент» НОУ ВПО «Тульский институт управления и бизнеса им. Н.Д. Демидова»