

# ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ: ЗАДАЧИ, ЭТАПЫ, ВОЗМОЖНОСТИ

Чуланова О.Л.<sup>1</sup>, Мокрянская Н.А.<sup>2</sup> ©

<sup>1</sup>Доктор экономических наук, доцент,

Профессор кафедры управления персоналом БУ ВО «СурГУ ХМАО – Югры»;

<sup>2</sup>магистрант направления «Управление персоналом» СурГУ

## Аннотация

Целью формирования кадрового резерва является наличие профессиональной команды: руководителей, высококвалифицированных специалистов, рабочих, при помощи которых в кратчайшие сроки достигаются ключевые стратегические цели предприятия (рост прибыли, конкурентоспособность, создание и поддержка имиджа компании). В статье представлены задачи и этапы формирования кадрового резерва. Обозначены и возможности, которые даны предприятию в случае эффективной работы с кадровым резервом.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, управление персоналом, управление талантами.

**Keywords:** Personnel reserve, personnel management, talent management.

Рассмотрение сущности и понятия «кадровый резерв» предполагает, прежде всего, определение его понятия. Существует достаточно много определений этого понятия. Стоит обозначить наиболее распространенные определения, сформулированные учеными в области управления персоналом (таблица 1).

Таблица 1

## Подходы к определению понятия «кадровый резерв»

№ п/п	Автор определения	Наименование определения
1	2	3
1.	Литвинюк А.А.	Сотрудники организации, которые обладают высоким потенциалом профессионального развития и планируют в перспективе замещать ключевые позиции [1, С.434]
2.	Иванкина Л.И.	Сформированная группа работников, обладающая необходимыми профессиональными и компетентностными качествами, прошедшая необходимую подготовку [2, С.260]
3.	Митрофанова Е.А.	Высококвалифицированные сотрудники организации, которые имеют ярко выраженный потенциал лидера, способные занять ведущее место в компании [3, С.72]
4.	Коргова М.А.	Подготовленные работники организации, которых руководство планирует выдвинуть на вышестоящие должности [4, С.199]

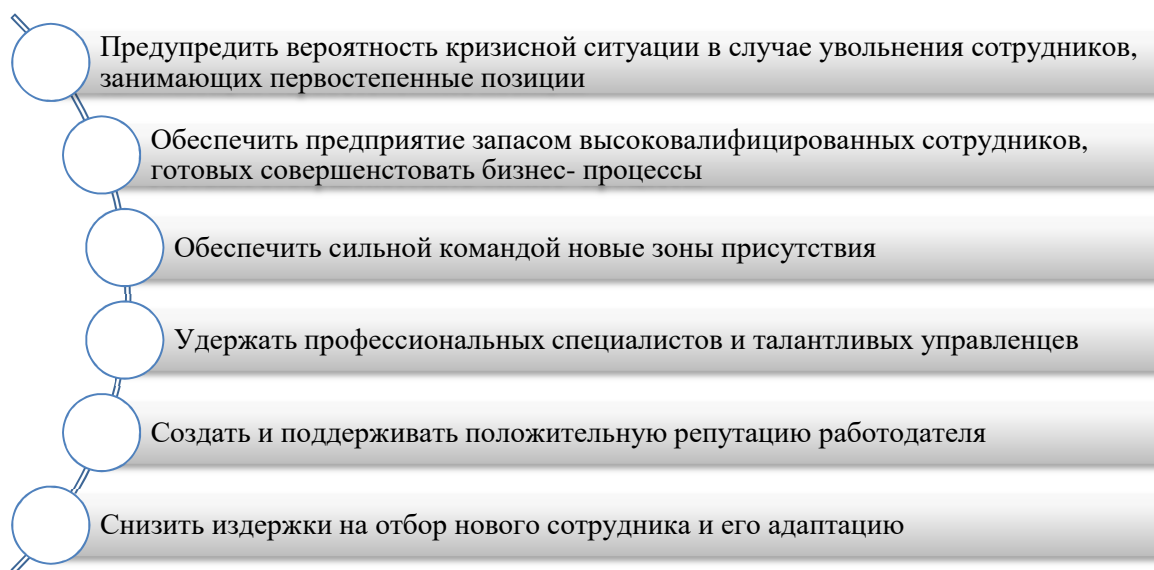
Зарубежные авторы, в свою очередь, рассматривают процесс формирования кадрового резерва через управление карьерой. Так Майкл Армстронг [5] в одной из своих книг «Практика управления человеческими ресурсами» определил, что «...преемственность руководства формируется для того, чтобы понять, что в компании работают такие сотрудники, способные удовлетворить будущие потребности компании» [6].

Изучив вышеперечисленные трактовки понятия «кадровый резерв», можно утверждать, что трактовки различных авторов, хоть и имеют отличия, но в целом, отражают всю суть внутреннего кадрового резерва и объединены единым смыслом.

В свою очередь, авторы уточняют понятие «кадровый резерв». Кадровый резерв с точки зрения авторов это сотрудники организации, положительно зарекомендовавшие себя на занимаемых должностях, обладающие высокими личностными и профессиональными компетенциями, обладающие потенциалом к развитию и к управленческой деятельности.

Таким образом, цель формирования кадрового резерва – наличие профессиональной команды: руководителей, высококвалифицированных специалистов, рабочих, при помощи которых в кратчайшие сроки достигаются ключевые стратегические цели предприятия (рост прибыли, конкурентоспособность, создание и поддержка имиджа компании). То есть формирование и организация работы с кадровым резервом позволяет совершенствовать организационный, производственный и финансовый процессы в организации.

Формирование кадрового резерва невозможно без постепенного решения задач, которые руководство предприятия решает наличием кадрового резерва. К задачам формирования кадрового резерва стоит отнести (Рисунок 1):

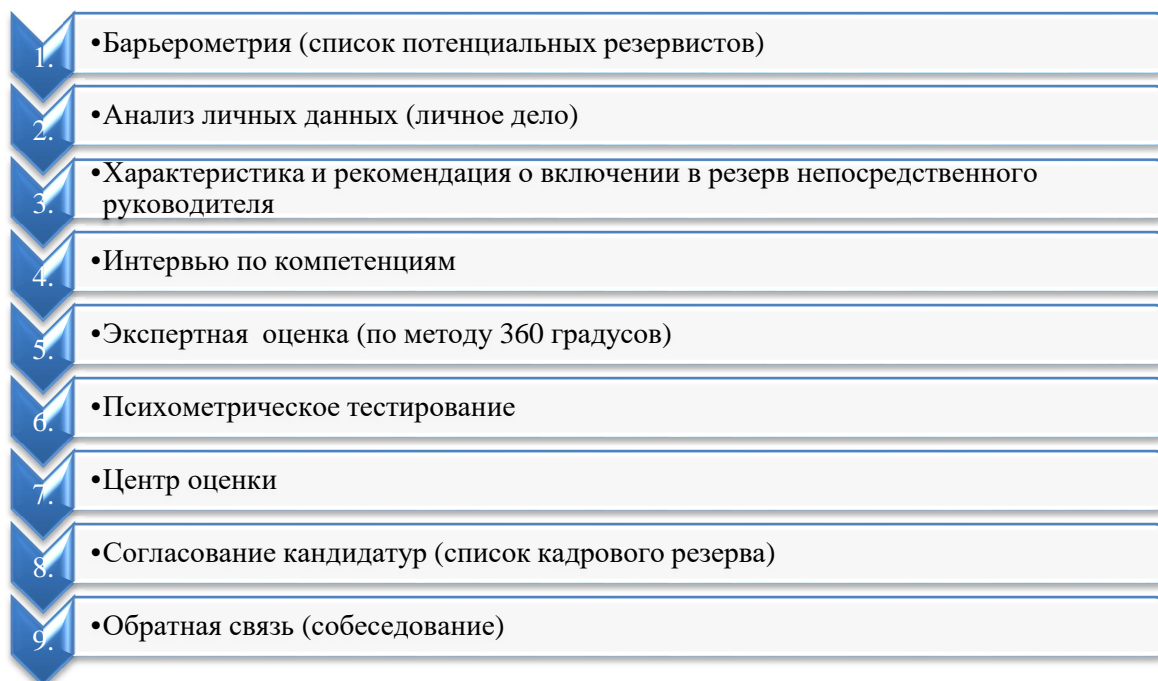


*Рис. 1 – Задачи формирования кадрового резерва*[7]

Наличие кадрового резерва позволяет решить задачи контроля процесса перемещения кадров, плановости, управляемости. Кроме этого позволяет осуществить процесс перемещения кадров максимально прозрачно [8].

Процесс формирования кадрового резерва на предприятии происходит в несколько этапов: диагностика потребности в кадровом резерве, разработка технологии формирования и развития кадрового резерва, обучение специалистов методам оценки и развития кадрового резерва, отбор персонала в кадровый резерв, развитие кадрового резерва, контроль процесса развития, назначения по результатам деятельности [9].

В общем виде можно поэтапно представить процесс формирования кадрового резерва на предприятии, который включает следующие ключевые этапы (Рисунок 2):



*Рис. 2 – Этапы формирования кадрового резерва[9]*

В процессе формирования кадрового резерва принимает участие достаточное количество персонала: от бригадиров до генерального директора[10].

В последнее время стало актуальным осуществлять процесс поиска высококвалифицированного персонала («охота за головами») путем применения современных технологий подбора персонала. В большинстве случаев этот метод применяется для поиска топовых сотрудников[11], но стоит сказать, что работа по созданию кадрового резерва перспективно развивающегося предприятия просто необходима.

Решение о необходимости формирования кадрового резерва, безусловно, должен принимать руководитель предприятия. При этом, он должен понимать и учитывать те преимущества, которые дает организации грамотно организованный кадровый резерв персонала (Рисунок 3).



**Рис. 3 – Преимущества формирования кадрового резерва**[12, С.142]

Можно утверждать, что наличие кадрового резерва позволяет заблаговременно подготавливать лучших претендентов на вакантные должности и эффективно производить обучение и стажировку специалистов, которые включены в резерв. Кроме этого рационально использовать их на различных направлениях и уровнях в системе управления [13,С.465]. То есть ключевое преимущество формирования кадрового резерва – возможность быстрого замещения вакантной позиции. Это значит, что предприятию гораздо выгоднее обучать сотрудника, который уже работает, нежели тратить средства на поиск, обучение, адаптацию нового сотрудника. Тем более, что сотрудник, который работает в компании, лучше знаком с организационными и производственными процессами, чем вновь принятый сотрудник, которому только предстоит узнать все тонкости работы. «Специалист, работающий в компании, практически «отточен» под нее, то есть отлично понимает политику и характерные черты отношений и быстрее приспосабливается к новой должности» [14]. В соответствии с этим, можно сказать, что процесс адаптации работающего сотрудника проходит значительно быстрее, так как резервист проходит все процессы обучения, а в управленческом резерве – временно замещает руководителя во время его отсутствия.

Целенаправленная подготовка будущих сотрудников, готовых занять вакантное место, выступает большим преимуществом кадрового резерва.

В результате правильно организованная работа с кадровым резервом – это возможность повышения их мотивации и производительности труда [15,С. 116]. Значит, чтобы добиться желаемого, работник должен быть более ответственным, организован, трудолюбив, то есть должен работать более эффективно. В свою очередь работодатель для того, чтобы контролировать достижения сотрудника должен также применять своевременные меры компенсации, такие как моральное и материально стимулирование [16,С.77]. В итоге, для того, чтобы сформировать эффективный кадровый резерв на предприятии, необходимо соблюдать следующие условия (Рисунок 4):



*Рис. 4 – Условия, обеспечивающие эффективность формирования кадрового резерва [9]*

Те сотрудники, которые видят возможность профессионального роста, безусловно, остаются в компании. В большинстве случаев именно возможность повышения статуса выступает главным мотивирующим фактором [17]. А само по себе зачисление в кадровый резерв – это также отличная мотивация, позволяющая осознать для сотрудника то, что его высоко ценят в компании [18]. В свою очередь, наличие кадрового резерва осуществляет процесс принятия кадровых решений гораздо проще, так как потенциальные талантливые сотрудники уже давно выявлены и оценены со точки зрения положительных и отрицательных сторон [19].

Можно прийти к выводу, что при «выращивании» необходимого сотрудника в компании сохраняются технологии, передается опыт, развивается корпоративная культура, что только с лучшей стороны влияет на имидж компании и ее конкурентоспособность.

В тех компаниях, где не сформирован кадровый резерв, руководство сталкивается с проблемой отсутствия замещения специалистов пенсионного возраста, которые обладают большим опытом и знаниями в деятельности компании и которые вынуждены продолжать работу. Для такой замены следует целенаправленно готовить резервиста, который бы перенял всю уникальную информацию, а еще знания и навыки.

По результатам рассмотрения сущности и понятия кадрового резерва стоит прийти к выводу, что его формирование принципиально необходимо для перспективно развивающихся компаний, которые стремятся выйти на лидирующие позиции в отрасли и, тем самым, улучшить свое финансовое положение. Желательно готовить резервиста среди работников компании, обладающего профессиональными компетенциями (hard skills) [20-21] и «мягкими» компетенциями (soft skills) [22-24], зарекомендовавшего себя только с лучшей стороны. Это необходимо для того, чтобы, во – первых, не осуществлять больших затрат на поиск, подбор уникального сотрудника, во – вторых, «выращенный» сотрудник будет обладать значительными преимуществами перед принятым сотрудником: опыт, знания, адаптация, обучение, переквалификация, ценность, вовлеченность [26].

Поэтому руководству необходимо принять все меры, которые поспособствуют тому, чтобы такой талантливый сотрудник не покинул предприятие, ведь это может привести к потере нужных налаженных связей, потребителей, поставок. Что, в свою очередь, может привести к потере имиджа и отразиться на финансовой стороне [25].

Стоит сказать, что наличие кадрового резерва играет особую и ключевую роль не только на этапе создания компании, но и в процессе ее активного функционирования.

## Литература

1. Литвинюк, А.А. Управление персоналом: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 434 с.
2. Иванкина, Л.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.И. Иванкина. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 260 с.
3. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно – практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.
4. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент: учеб. пособие для экономических колледжей и вузов / М.А. Коргова. – Москва – Пятигорск, 2014. – 199 с.
5. Армстронг Майкл // КнигаПоиск. – 2016. [Электронный ресурс] Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. -URL:<https://knigapoisk.ru/authors/2826/> (дата обращения 27.03.2017).
6. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами //Мармстронг. (Перевод с англ. И. Малков). – СПб: Питер,2014. [Электронный ресурс] Систем. требования: Adobe Acrobat Reader.URL:[http://www.e-reading.by/bookreader.php/1025785/Armstrong\\_-\\_Praktika\\_upravleniya\\_chelovecheskimi\\_resursami.html](http://www.e-reading.by/bookreader.php/1025785/Armstrong_-_Praktika_upravleniya_chelovecheskimi_resursami.html) (дата обращения 27.03.2017).
7. Маслова, В.М. Управление персоналом / учебник и практикум для экономического бакалавриата / В.М. Маслова. [Электронный ресурс] Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. - URL:<https://yadi.sk/i/ZvU6qJOWkcUjQ.pdf> (дата обращения 27.03.2017).
8. Ассесоров, П.С. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача // П.С. Ассесоров. – 2015. – №5 (051). [Электронный ресурс] Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kadrovogo-rezerva-kompanii-kak-strategicheskaya-zadacha> (дата обращения 27.03.2017).
9. Бадаева, С. Технология отбора и работы с кадровым резервом // С. Бадаева. – 2015. [Электронный ресурс] Систем. требования: Adobe Acrobat Reader.URL:<http://abmgroup.ru/wpcontent/uploads/2014/01/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9%D1%80%D0%B5%D0%B7D0%B5%D1%80%D0%B2.pdf> (дата обращения 27.03.2017).
10. Михайлова, Т.Р. Современные подходы к формированию кадрового резерва на предприятии // Т.Р. Михайлова. – 2015. [Электронный ресурс] Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. - URL:<http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/29571/1/TPU193155.pdf> (дата обращения 27.03.2017).
11. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст]: учеб. Пособие / И.Б. Дуракова. – М.: Инфра – М, 2014. – С. 386.
12. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И. Лукичева. – М.: ОМЕГА – Л , 2014. – С. 142.].
13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник/ А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – С.465
14. Петрова, Е.В. Кадровые резервы – это...Формирование кадрового резерва. Работа с кадровым резервом // Е.В. Петрова. – 2014. [Электронный ресурс] Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. -URL:<http://fb.ru/article/143038/kadrovyye-rezervyi---eto-formirovanie-kadrovogo-rezerva-rabota-s-kadrovym-rezervom> (дата обращения 27.03.2017).
15. Веснин, В.Р. Методы набора, отбора и оценки персонала [Текст]: учеб. пособие для экономических колледжей и вузов / В.Р. Веснин. – М.: ВГНА, 2014. – С. 116.
16. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст]: учеб. пособие / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2015. – С. 77.
17. Бергер, С. Как мотивировать персонал на достижение цели // С.Бергер. – 2014. [Электронный ресурс] Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. URL: <http://www.km.ru/economics/2014/04/15/obrazovanie-v-rossii/737470-kak-motivirovat-personal-na-dostizhenie-tseli> (дата обращения 27.03.2017).
18. Шевченко, Н. Ищем золото, или повесть о кадровом резерве // Н. Шевченко. – 2016. [Электронный ресурс] Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. -URL: [http://www.ckrs.ru/statyi\\_podbor\\_ishem\\_zoloto.php](http://www.ckrs.ru/statyi_podbor_ishem_zoloto.php) (дата обращения 27.03.2017).
19. Кафидов, В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В. Кафидов. – Санкт – Петербург: Питер, 2014. – 208 с. [Электронный ресурс] Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. -URL: <http://ibooks.ru> (дата обращения 27.03.2017).
20. Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенций : монография / О. Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 122 с. (+ Доп. мат. znanium.com. – Научная мысль).

21. Чуланова , О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография / Чуланова О.Л. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 292 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-011696-9
22. Ивонина А.И., Чуланова О.Л., Давлетшина Ю.М. Современные направления теоретических и методических разработок в области управления: роль soft-skills и hard skills в профессиональном и карьерном развитии сотрудников // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №1 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/90EVN117.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
23. Чуланова О.Л. Социально-психологические аспекты управления: эмоциональная компетентность руководителя в структуре soft skills (значение, подходы, методы диагностики и развития) // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №1 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/01EVN117.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
24. Чуланова О. Л., Ивонина А.И. Формирование soft-skills (мягких компетенций): подходы к интеграции российского и зарубежного опыта, классификация, операционализация / А.И. Ивонина, О. Л. Чуланова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. №. 1 (28).
25. Чуланова О.Л. Компетенции управленческого персонала организации как фактор повышения ее эффективности в соответствии со стратегическими целями // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №6 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/37EVN616.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
26. Чуланова О.Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/127EVN216