

ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Рассмотрены основные аспекты, которые необходимы для формирования кадрового резерва, выявлены причины, по которым компании создают кадровый резерв. Рассмотрены этапы формирования кадрового резерва. Сделаны соответствующие выводы.

Ключевые слова: кадровый; резерв; потенциал.

В современных условиях одним из важнейших направлений совершенствования системы управления персоналом является работа с кадровым резервом. Сегодня необходимо в каждой организации четкое построение системы формирования кадрового резерва.

Актуальность данной темы обусловлена следующими причинами. Наблюдаются тенденции к интеграции во всех сферах деятельности. Компании растут, объединяются, создают обширную сеть филиалов, где увеличивается потребность в менеджерах и специалистах, которые смогут возглавить новые отделы и направления. Устаиваются старые системы управления и старые руководящие кадры, отсутствие на предприятиях молодых перспективных сотрудников, способных прийти на смену. Во многих организациях сложилась ситуация, когда специалисты не видят возможности для дальнейшего собственного роста и уходят из нее. До недавнего времени почти во всех организациях поиск и отбор кандидатов происходили не на основе планов развития компании, а когда возникала «горящая» вакансия.

Своевременное выявление и успешная подготовка кадров к работе в различных должностях являются сегодня важнейшими факторами успеха в конкурентной борьбе. Поэтому современными компаниями создаются специальные системы формирования резерва кадров. Данная задача является стратегически важной.

В данной статье широко рассматривается такое понятие, как кадровый резерв. В рамках данной цели были поставлены следующие задачи: изучить понятие кадрового резерва, его виды, принципы формирования, этапы формирования, ошибки, допускаемые при работе с ним.

Кадровый резерв – группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [1. С. 57].

Первой и главной причиной формирования кадрового резерва является предотвращение кадрового «голода».

Вторая причина – это мотивация персонала. В начале сотрудников мотивирует возможность профессионального развития, затем – карьерного роста. Наличие грамотно организованного кадрового резерва в компании уменьшает текучесть кадров, позволяет повысить отдачу от сотрудников. Для работающих сотрудников кадровый резерв становится «мостиком» в новые возможности. Менеджеры по персоналу могут сохранить ценных сотрудников для компании, продлить время их работы на компанию за счет развития и ротации.

Третья причина – возможность сохранения знаний и опыта в компании. Работа с кадровым резервом с по-

мощью организации стажировок позволяет передать опыт от зрелых специалистов молодым.

Текучка кадров в компании неизбежна и должна быть прогнозируема. Необходимо самим своевременно обновлять состав, высвобождать места более способным и мотивированным, иначе компанию ждет застой. Отсюда вытекает четвертая причина формирования кадрового резерва: это диагностика, возможность проявиться новым талантам и выявить сотрудников с неадекватной самооценкой.

Пятая причина – это экономия денег. С помощью кадрового резерва сокращается время (до 6 мес.) на поиск и адаптацию руководителей со стороны. Работающий в компании сотрудник из группы резерва лоялен, знаком с особенностями компании. Обычно он гораздо более эффективен, за исключением редких случаев, когда требуется свежий взгляд на ситуацию в компании, внедрение опыта более успешных компаний.

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

Например, типы кадрового резерва по виду деятельности.

Резерв развития – группа работников, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий).

Резерв функционирования – группа работников, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации.

По времени назначения:

– группа А – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на высшие должности в настоящее время;

– группа В – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

Принципы формирования и источники кадрового резерва.

Принцип актуальности резерва – потребность в замещении должностей должна быть реальной.

Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва – требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

Принцип перспективности кандидата – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры. Динамичность карьеры – индикатор профессионального пути, свидетельствующий о том, насколько быстро работник поднимался по иерархической лестнице. Показатель основывается на том, что в среднем для успешной адаптации и овладения должностью необходимо потратить около трех лет, после пяти лет наблюдается

снижение эффективности труда в этой должности. Динамичной карьерой признается та, при которой в большом числе случаев работник занимал каждую должность в течение трех-пяти лет в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные, которым должен отвечать работник того или иного отдела, службы, цеха, участка и т.д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т.д. [2. С. 153].

Этапы работы с резервом [6. С. 55].

Этап 1. Анализ потребности в резерве.

Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;
- усовершенствовать продвижение работников по службе;
- определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного в 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.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Этап 2. Формирование и составление списка резерва:

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

В процессе формирования резерва следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на должности.

Для формирования списка резерва используются 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.

Метод предполагает формирование трех видов информационных массивов профессиограмм всей номенклатуры руководящих должностей, фактографических данных и критериев качеств специалистов.

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются такие факторы, как:

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;
- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;
- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;
- результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива;
- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:

- 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.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

Этап 3. Подготовка кандидатов.

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников – важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для профессиональной подготовки могут быть использованы 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.

Обычно руководители компаний допускают следующие типичные ошибки в работе с кадровым резервом:

1. Формирование кадрового резерва становится формальной процедурой.

Бывает так, что в большой организации каждый руководитель в определенный срок должен выдвинуть кандидатуру в кадровый резерв. Порой сталкиваешься с тем, что тот, кого выдвинули, не знает об этом. Встречаются и другие крайности – выдвигают кандидатуру, основываясь на личном неформальном общении. Чтобы этого избежать, службе по работе с персоналом необходимо проводить отборочное интервью с каждым кандидатом, а также процедуры оценки.

2. Кадровый резерв существует только на бумаге. В этом списке можно находиться годами, но когда сотрудник сможет получить новую позицию, никто не знает.

Такая ситуация демотивирует и выхолащивает всю работу, связанную с кадровым резервом. Чтобы этого избежать, необходимо планировать профессиональный и карьерный рост сотрудника, связывать результаты обучения и стажировок с системой мотивации персонала в компании.

3. Несвоевременность обучения сотрудников кадрового резерва. Обучение сотрудников в кадровый резерв происходит по общим темам, которые не пригодятся в практике. Обучение проводится заблаговременно. Когда подходит срок занять новую позицию – все забылось или изменилось либо, наоборот, сотрудник уже давно выполняет новые функции, а его решили отправить на обучение [5. Т. 1. С. 15].

Подводя итог сказанному, можно сделать следующие выводы:

1. Работа с кадровым резервом в организациях носит целенаправленный, системный и плановый характер. Обеспечивает компании необходимым персоналом в соответствии с текущими и будущими потребностями при расширении деятельности, ротации кадров. Также

обеспечивает полноценную подготовку персонала, включенного в кадровый резерв, к самостоятельной и эффективной деятельности.

2. Профессиональный отбор кадров содержит основные этапы изучения потенциала работника и работы кадровой комиссии.

3. Формирование резерва кадров осуществляется за счет внутренних и внешних источников на основе научного подхода к изучению потенциала человека и его служебной карьеры.

4. Осуществляя работу с кадровым резервом, руководство компании получает много полезной информации о компетенциях сотрудников (перспективность и предрасположенность сотрудника для работы или продвижения) и о том, что следует предпринять, чтобы развить компетентность персонала в соответствии с требованиями компании и бизнеса (для составления планов обучения и развития персонала организации, разработки систем мотивации и выбора конкретных методов стимулирования отдельных сотрудников).

В завершении следует еще раз заострить внимание на том, что поиск перспективных сотрудников необходимо осуществлять не в пожарном порядке, чтобы заполнить открывшуюся вакансию, а постоянно. В мелких и средних фирмах обычно человека подбирают под определенную должность, а в солидных организациях для квалифицированного специалиста необходимо всегда создать вакансию, т.е. упускать его в силу укомплектованности штата – непростительная роскошь. Такой работник окупит вложенные затраты, а при реструктуризации всегда легко впишется в штат.

Прежде чем давать объявление о приеме на работу, нужно тщательно изучить внутренние резервы фирмы. Этим и должен заниматься отдел кадров. Не исключено, что нужный сотрудник уже давно работает в организации. Не следует пренебрегать многократными собеседованиями и тестами, поскольку они помогают отсеивать непригодных кандидатов. Необходимо иметь четко разработанную и грамотно составленную психологию и менеджерами по персоналу профессиограмму.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дятлов В.А., Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2003. Т. 1. 336 с.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учеб. пособие. Н. Новгород, 2005. Т. 1. 714 с.
3. Мартанус Р.В. Социальное управление: кадры и кадровая политика: Учеб. М.: Изд-во МГУ, 2005. 141 с.
4. Костенко И.А. Управление кадрами в новых экономических условиях: Учеб. Верхняя Волга, 2003. 345 с.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учеб. М.: ИНФРА-М, 2002. Т. 1. 512 с.
6. Лановенко Е.А. Работа с кадровым резервом // Справочник кадровика. 2003. Т. 1, № 9.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 11 ноября 2009 г.