

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ И ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

**Материалы Международной конференции
«HR-тренд 2015: управление талантами
и трансформация корпоративной культуры»
(13–14 ноября 2015 г., г. Томск)**

Томск
Издательский Дом Томского государственного университета
2016

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Л.В. Андреев, магистр факультета психологии

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В статье рассмотрены сущность, принципы и этапы формирования кадрового резерва, сделан вывод о его стратегической важности для компании. Рассмотрены основные аспекты, необходимые для формирования кадрового резерва, выявлены причины, по которым компании создают кадровый резерв. Рассмотрены этапы формирования кадрового резерва.

Принятие решений на основе оперативной и достоверной информации о реальном состоянии различных направлений функционирования системы управления персоналом обусловлено возрастающей ролью человеческих ресурсов в достижении стратегических целей бизнеса. В условиях современной развивающейся экономики актуальной проблемой являются оценка эффективности и мониторинг развития персонала организации, в частности мониторинг управления кадровым резервом руководителей различных уровней.

Ключевые слова: кадровый резерв, управление кадровым резервом, административный персонал, инновационное обучение, эффективность деятельности предприятия, инновационная деятельность, кадровый потенциал, показатели оценки кадрового потенциала, производительность труда.

FORMATION OF THE MECHANISM OF THE ESTIMATION OF THE STAFF RESERVE

LV Andreenko

In article the essence, principles and stages of formation of a staff reserve are considered, the conclusion is drawn on its strategic importance for the company. The author reveals the theoretical positions concerning concepts of personnel reserve, its elements, types of structures, directions and perfection methods. Decision-making on the basis of operational and reliable information about an up-to-date state of various directions of personnel management system is determined by a growing role of human resources in achieving strategic purposes of business. In conditions of modern developing economy an actual problem is efficiency estimation and development monitoring of the personnel of an organization, and, in particular, personnel reserve management of directors of various levels.

Keywords: staff reserve, management of staff reserve, administrative staff, innovation education, the corporate efficiency activity, innovation activity, human capacity, performance evaluation indicators of human capacity, labor productivity.

В сложившейся экономической ситуации компаниям приходится пересматривать подходы к ведению бизнеса не только в отношении бизнес-показателей, но и в отношении кадрового состава. Предприятия проводят мероприятия по стратегическому развитию организации и модернизации структурных подразделений, осуществляют коррекцию в соответствии с ситуацией. Растущая скорость изменений во внешней и внутренней среде может стать непреодолимым испытанием для компании.

При разработке стратегии работы ориентируются на инновационное развитие, и особую роль в этом играет кадровый потенциал, грамотное управление которым может расширить возможности организации, вывести ее на новый конкурентный уровень, обеспечить устойчивое развитие. Поэтому этап становления инновационной экономики требует выбора определенной стратегии развития с учетом специфических требований к кадровому потенциалу [2].

Понятие кадрового резерва означает формирование на предприятии группы специалистов и руководителей, обладающих высоким профессиональным и управленческим потенциалом, способных с течением времени занять ведущие позиции, обеспечивая необходимую преемственность и стабильную работу компании. Анализ кадрового резерва поможет оценить реальные возможности кандидатов и избежать ошибок при их плановом повышении.

При формировании резерва необходимо знать квалификационные требования, предъявляемые к той должности, на которую зачисляется в резерв сотрудник, принимать во внимание, какие профессиональные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае.

В настоящее время на рынке труда существует проблема несоответствия спроса и предложения ключевых квалифицированных специалистов. Несбалансированность спроса и предложения привела, с одной стороны, к наличию невостребованных работников на рынке труда, а с другой – к дефициту работников определенных профессий, специальностей и квалификаций на предприятиях, что создает ограничения росту производительности труда, приводит к снижению эффективности общественного производства.

Ускоренное инновационное развитие страны должно быть обеспечено специалистами новой инновационной формации, обученных с использованием современных технологий, основанных на тесной связи образования и производства. Именно в условиях перегрева рынка, когда емкость рынка профессионалов может сильно не соответствовать самой потребности компаний, многие компании внедряют и используют не менее рискованную практику кадрового резерва и возвращают «таланты» под своим присмотром, инвестируя немалые средства: финансовые, рабочие и временные [4].

Находящийся в кадровом резерве сотрудник обучается по специализированной программе. Процесс обучения, предполагает использование различных тренингов, семинаров, мастер-классов. В индивидуальном плане развития также указываются: самообучение, участие в проектных группах, временные замещения на периоды когда отсутствуют главные руководители, наставничество, горизонтальные ротации, стажировки.

Для организации работы по формированию резерва должна быть разработана и принята модель формирования резерва кадров, включающая подбор, обучение и расстановку резерва [5].

Выделяют два вида кадрового резерва – внешний (кандидаты, которые не числятся в компании, но представляют для нее потенциальную ценность) и внутренний (работающие в компании специалисты, которых в будущем можно перевести на другие должности).

Внутренний кадровый резерв формируется из числа работников компании. Он подразделяется на оперативный и стратегический резерв [2].

Традиционное видение формирования кадрового резерва предприятия предполагает подготовку конкретной замены для конкретной должности.

Современная система формирования кадрового резерва организации представляет собой кропотливую работу с «талантами». Среди сотрудников предприятия выявляются наиболее перспективные и талантливые, осуществляется их развитие на нынешнем рабочем месте. При этом выявляются их наиболее сильные стороны, после чего решается, на какой именно руководящей должности они принесут наибольшую пользу.

В подавляющем большинстве случаев компании используют традиционный метод создания руководящего кадрового резерва, так как он менее трудоемкий и затратный.

В процессе формирования кадрового решаются следующие важные задачи:

- подбор кадров для замены персонала и создание плана для этих процедур;
- обозначение необходимых требований к будущим сотрудникам;
- выявление потенциально подходящих работников для кадрового резерва предприятия;
- создание индивидуального плана профессионального роста и развития для каждого работника в кадровом резерве организации;
- непосредственное обучение и повышение уровня отобранных специалистов;
- анализ прогресса каждого работника в кадровом резерве предприятия;
- перевод работника на новую должность и помощь в адаптационный период;
- определение фактической стоимости всех вышеперечисленных мероприятий.

В начале выявляются объективно наиболее важные должности, которые серьезно влияют на деятельность компании и ее результаты. Количество важных должностей, для которых необходимо составлять кадровый резерв, отличается в зависимости от размера и особенностей предприятия. При правильном расчете необходимого и достаточного числа резервистов удастся избежать ненужных издержек.

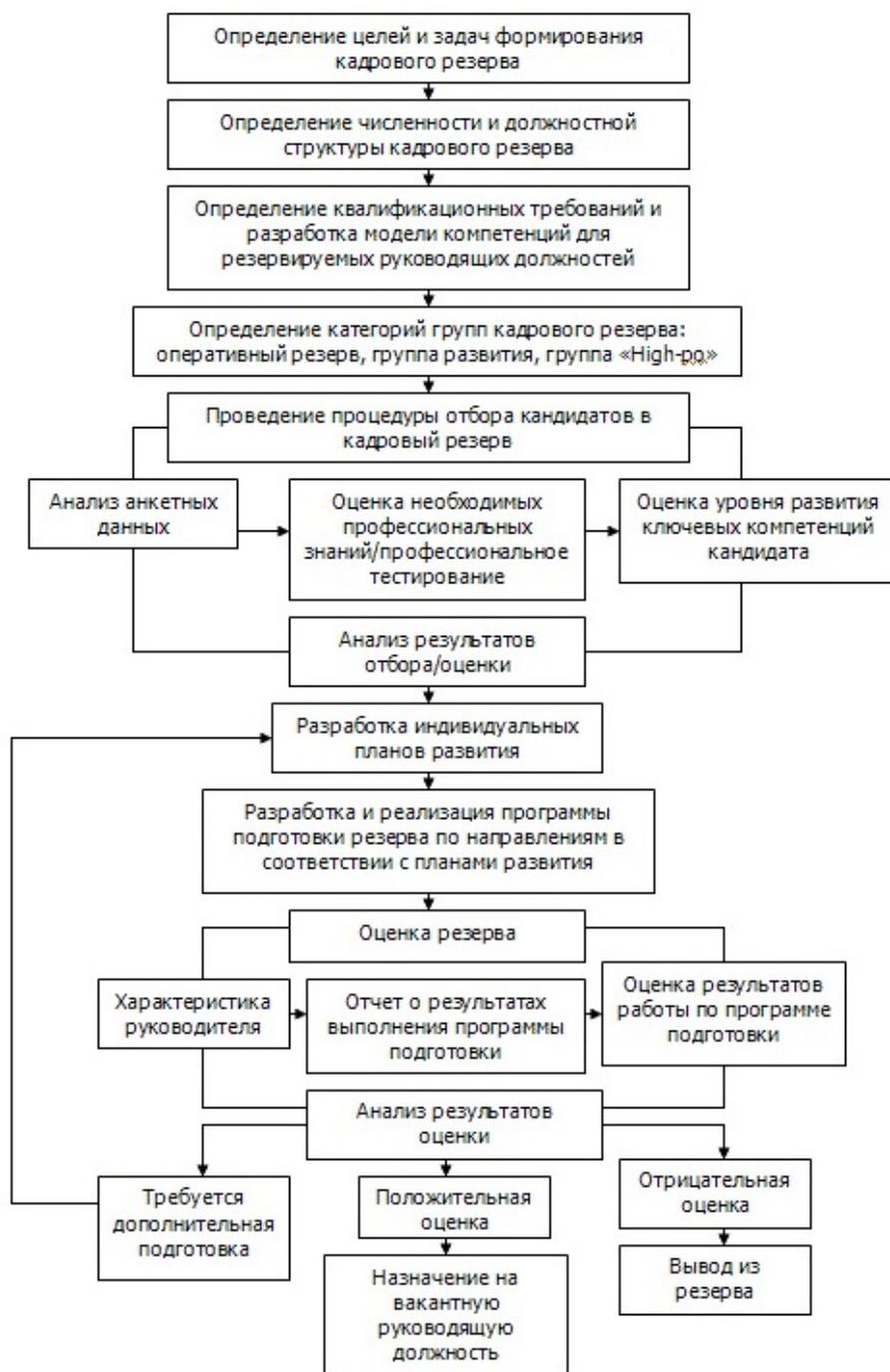


Рис. 1. Формирование кадрового резерва (схема)

При формировании кадрового резерва организации необходимо избегать жесткого разделения будущих должностей для максимальной мобильности [6].

Существуют необходимые критерии, для отбора кандидата в кадровый резерв предприятия:

- мобильность сотрудника (его готовность в любой момент сменить место работы и место проживания);
- способность выдерживать серьезные психологические и физические нагрузки;
- готовность освободиться от выполняемых ранее функций.

Далее наступает второй этап – создание плана высвобождения руководящих вакансий. Для этого анализируется совокупность таких показателей, как возраст действующих руководителей, состояние здоровья, личные интересы, профессиональные перспективы. Полученный план станет основой для подготовки кадрового резерва предприятия.

На третьем этапе обозначаются необходимые требования к потенциальным руководителям. Определяется список личных и профессиональных качеств, которыми в обязательном порядке должен обладать будущий резервист. Можно использовать в данной работе пример действующего руководителя [1].

Анализируя каждую конкретную должность, к кандидатам применяются следующие критерии отбора:

- соответствие совокупности индивидуальных характеристик каждого претендента образу идеального руководителя данного участка;
- наличествующие результаты текущей деятельности;
- степень готовности кандидата заступить на руководящую должность.

Все потенциальные резервисты проходят двухэтапный жесткий отбор. На каждом этапе претендентов оценивают с различных точек зрения.

Вначале отсеивают явно неподходящие кандидатуры. Для их выявления проводят сложные тесты, способные определить, насколько человек готов к дальнейшему развитию и личностному росту.

На втором этапе из оставшихся кандидатов отбирают лучших. Еще глубже анализируют их способности, навыки, таланты, а также потенциал развития.

Если человек попадает под обе категории, то он зачисляется в так называемый «ближний кадровый резерв предприятия». Те же, кто обладает лишь одной из данных характеристик – в «дальний кадровый резерв организации», который является для компании более дорогостоящим из-за необходимости проведения различных обучающих программ и мероприятий.

В процессе формирования кадрового резерва могут совершаться следующие ошибки:

- недостаточная сбалансированность структуры кадрового резерва;
- отсутствие достойных проектов, которые дадут возможность резервистам продемонстрировать свои качества;
- неправильная мотивация кандидатов в кадровый резерв организации.

В процессе работы с отобранными лучшими резервистами они развиваются в трех направлениях: повышают профессиональные и отраслевые навыки, приобретают менеджерские знания, нарабатывают необходимый ситуативный опыт.

Компании, которые усвоили все требования к созданию кадрового руководящего кадрового резерва предприятия, не имеют проблем со сменой персонала любого уровня.

В качестве основных задач, для решения которых формируется кадровый резерв предприятия, можно выделить следующие:

- удовлетворение потребности в ротации кадров, занимающих позиции в течение длительного времени, на более молодые – приток на позиции свежих сил всегда самым положительным образом сказывается на эффективности ведения бизнеса;
- создание кадрового резерва на случай неожиданной отставки ключевых работников: если не подготовить заранее надлежащую замену, неожиданный уход сотрудников с многолетним опытом (особенно занимающих руководящие посты) может создать кризисную ситуацию;
- обеспечение наибольшей эффективности функционирования организации за счет планирования кадрового резерва, т.е. возможности заранее просчитывать карьерный рост ключевых работников, что также помогает избежать хаотичности в работе с персоналом, дает возможность сохранить накопленные знания и опыт в организации;
- с целью мотивации сотрудников: кадровый резерв для персонала становится шансом в новые возможности, позволяет повысить отдачу от сотрудников, тем самым удержать и мотивировать талантливых специалистов;

- с целью снижения затрат на подбор и адаптацию новых сотрудников: с помощью кадрового резерва сокращается время на поиск и адаптацию руководителей со стороны.

Процесс работы с кадровым резервом проходит три основных этапа: анализ потребности в резерве, формирование и составление списка резерва, подготовка кандидатов [3].

Для каждого из этапов характерен свой набор мероприятий, которые необходимо провести, чтобы обеспечить качественную работу с резервом персонала. При формировании системы качеств сотрудника в резервируемой должности, наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету, являются:

- мотивация труда;
- профессионализм и компетентность;
- личностные качества и потенциал.

Заключаящим этапом формирования и подготовки резерва кадров является выдвижение работника на соответствующую должность.

Таким образом, наличие резерва кадров позволяет на основе разработанных планов и обоснованных программ готовить кандидатов на подлежащие замещению должности, эффективно и рационально их использовать на различных направлениях.

Рекомендации по оценке кадрового потенциала инновационной организации

Систему оценки можно построить следующим образом:

- определение значимых для организации должностей – наиболее адекватными для оценки нам представляются менеджеры и руководители;
- моделирование качественных признаков в качестве критериев оценки – построение модели компетенций как по отдельным рабочим местам, так и компетенций, стратегически значимых для организации в целом;
- разработка балльной шкалы их оценки: максимально возможное количество баллов по каждому признаку;
- установление значимости каждого признака как для отдельной должности, так и для организации в целом либо по методу экспертных оценок, либо по регрессионному анализу и значимости (в процентах) для рабочего места и для организации каждого признака (компетенции);
- проведение необходимых расчётов;
- анализ полученных данных.

Таким образом, с учётом всего вышеизложенного были предложены рекомендации, которые могут быть использованы при оценке кадрового потенциала организации, в этих рекомендациях учитываются не только требования рабочего места, но и интерес организации, выраженный в коэффициентах значимости, а также личность работника, уровень его развития.

В целом в качестве вывода можно сказать следующее: наиболее эффективным, на мой взгляд, является не просто внедрение системы оценки как автономной системы, а внедрение её в качестве составного звена более комплексной системы. Важно понимать, что упомянутая концепция – не просто набор инструментов и методов, позволяющий в короткие сроки получить отдачу, это в первую очередь внутрифирменная философия. Проведение оценки кадрового потенциала на начальном этапе привлечет к деятельности всех сотрудников организации, поможет выявить потенциал и способности каждого, а значит – понять значимость каждой единицы человеческих ресурсов. В дальнейшем именно это будет способствовать формированию корпоративной культуры, преодолению противоречий, сложившихся в российском менталитете в результате историко-экономического развития нашей страны.

Остановимся на достоинствах кадрового резерва. При грамотном внедрении кадровый резерв решает сразу несколько стратегически важных для компании задач:

1. В случае ухода ключевого сотрудника в компании не возникает кризисной ситуации.
2. В компании формируется резерв высокопрофессиональных и эффективных сотрудников, приверженных стратегии, миссии компании.

3. Кадровый резерв помогает удержать и мотивировать талантливых специалистов.
4. Снижаются затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников.

Подводные камни системы кадрового резервирования

Даже довольно простая и конкретная схема первого примера может привести к нулевым или отрицательным результатам при неправильном ее внедрении в компании. Безусловно, прежде чем приступить к реализации системы кадрового резерва в компании, hr-менеджеру необходимо спрогнозировать все возможные риски, самые распространенные из которых:

1. Психологический барьер руководителей. Некоторые руководители могут негативно воспринять претендентов на руководящие должности, расценив их как своих конкурентов.

2. Избыточное число резервистов. Идея кадрового резерва дискредитируется как таковая, если не удастся задействовать всех сотрудников из резерва. Многие сотрудники, так и не дождавшись повышения, могут просто покинуть компанию, отдав предпочтение конкурентам.

3. Заведомо невыполнимые обещания. Одной из главных ошибок при формировании кадрового резерва может стать зачисление всех сотрудников в базу с обещанным повышением, а затем набор людей со стороны. Безусловно, это отрицательно скажется на репутации как руководителя, так и компании в целом.

4. Неналаженная система продвижения. Если у персонала нет точного представления о том, как совершается переход с одного уровня на другой, это не может не настораживать работников и негативно сказываться на их мотивации.

5. Неблагоприятный психологический климат в коллективе. Публичное выдвижение части сотрудников в потенциальный топ-менеджмент может негативно отразиться на той части коллектива, которую оставили по ту сторону проекта. Особенно если резервистов выбрали, ориентируясь на рекомендации руководителя.

6. Финансовые риски. Важно грамотно просчитать все внутренние и внешние риски, которые могут возникнуть в компании при формировании кадрового резерва. При работе с кадровым резервом прежде всего необходимо определять приоритеты и учитывать особенности конкретной ситуации.

В настоящее время кадровые вопросы недооцениваются. Нужно учесть, что выходу из кризиса будут способствовать специалисты высшей квалификации. Их главная задача состоит не только в совершенствовании управления человеческими ресурсами, но и в разработке новых мотивационных моделей, способствующих справедливой оплате, распределению социальных благ, а также планированию карьеры работников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ботвинник С.Л. Практика формирования кадрового резерва организации // Бизнес в законе. 2012. № 2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/praktika-formirovaniya-kadrovogo-rezerva-organizatsii> (дата обращения: 12.11.2015).
2. Козицина А.Н., Филимоненко И.В. Стратегическая взаимосвязь инновационного развития и управления кадровым потенциалом // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2015. № 1 (37).
3. Купоров Ю.Ю. Внедрение системы оценки кадрового потенциала // Экономическая наука и практика : материалы III междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2014 г.). Чита : Молодой ученый, 2014. С. 133–139.
4. Медведев П.И., Горбова Т.М. Формирование и развитие кадрового резерва организации // Вестник науки и образования. 2014. № 2 (2).
5. Морозов К. Место, где определяется стратегия // Первый экономический. 2011. № 15. С. 8–12.
6. Родионов Д.Г., Рудская И.А., Кушнева О.А. Рейтинг университетов как инструмент в конкурентной борьбе на мировом рынке образовательных услуг // Инновации. 2013. № 11(181).