

СУЩНОСТЬ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ПРЕДПРИЯТИЯ

Изучены подходы разных авторов к определению понятия «кадровый резерв». Проводится анализ факторов, влияющих на необходимость ведения кадрового резерва на предприятии, а также принципов его формирования. Рассмотрены основные виды кадровых резервов в зависимости от потребностей предприятия. Приведена формула оценки эффективности кадрового резерва О. А. Антошиной.

Ключевые слова: ключевой сотрудник, движение кадров, кадровый резерв, профессиональный рост, оценка эффективности.

Персонал по-прежнему сохраняет за собой роль ключевого фактора развития бизнеса [12; 13; 14]. От доступности и качества персонала зависит эффективность работы предприятия. Кадровый резерв является одним из направлений работы HR-специалистов, который позволяет снизить риски ухода ключевых сотрудников и создать систему их удержания, ускорить срок закрытия вакансий, а также сформировать в организации систему ротации персонала.

Изменений реальных доходов сотрудников предприятий различных отраслей приводит к постоянному движению, текучести кадров. Это в свою очередь может нести серьёзные угрозы для бизнеса в плане потери ключевых сотрудников. Основные причины, которые могут оказать влияние на решение сотрудников покинуть компанию приведены на рис. 1.

Текучесть кадров встречается на всех предприятиях без исключения, в определенных пределах она считается нормальным явлением. Однако если речь идет о ключевых работниках, которые показывают выдающиеся результаты, хорошо обслуживают покупателей, профессионально справляются с возложенными обязанностями, то это всегда процесс негативный. Ведущие сотрудники не редко оценивают свои зарплатные ожидания с предложениями, которые имеются по данным позициям на рынке. Это не редко усиливает желание сменить место работы, невзирая на привычный образ жизни, в который работа вписывается [8].

В этой связи компания начинает осознавать риски «кадрового голода» или «кадровых дыр», что обуславливает важность кадрового резерва.

* Белобородова Нина Анатольевна – доцент, кафедра экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, trud.isea@mail.ru.

** Прокофьева Виталина Юрьевна – магистрант, кафедра экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, vitalinka07@mail.ru.



Рис. 1. Основные причины, по которым предприятие лишается наиболее ценных сотрудников [7]

Прежде всего рассмотрим подходы различных исследователей к пониманию и сущности кадрового резерва.

Специалист в сфере менеджмента А. И. Турчинов указывает на то, что кадровый резерв является специальной группой перспективных работников, которые обладают необходимым опытом и профессиональными компетенциями, дающими руководству повод к тому, чтобы замещать ими должности в случае возникновения такой необходимости [9, с. 15].

Коллектив исследователей под руководством В. Н. Федосеева и А. Я. Кибанова указывает на то, что кадровым резервом является потенциально-активная и профессиональная часть менеджмента, которая готова к занятию мест, требующих более высокой квалификации [11, с. 304].

По мнению исследователя В. Р. Веснина, кадровый резерв представляет собой часть коллектива, которые показали отличные профессиональные качества, лояльность и изъявили готовность к удовлетворению потребности компании в управляющих кадрах, если такая необходимость будет иметь место [4, с. 51].

Ученый А. П. Егоршин при анализе сущности кадрового резерва делает акцент на том, что его образуют сотрудники, которые специально обучаются для того, чтобы в будущем занять более высокую должность [6, с. 23].

Исследователь А. В. Дайнеко сводит кадровый резерв к сотрудникам управляющего аппарата, которые являются профессионально пригодными для руководящей должности [5, с. 120].

Обобщая подходы к определению кадрового резерва следует сказать о том, что он представляет собой часть управленческого персонала, который обладает следующими особенностями: готов руководить, готов занимать более высокую управленческую должность, обладает некоторой степенью лояльности по отношению к компании и ее ценностям. То есть кандидаты на продвижение получают право на занятие более высокой должности, если последняя станет вакантной. В этой связи определим основные факторы, которые будут влиять на включение сотрудника в резерв (рис. 2).



Рис. 2. Ключевые факторы, определяющие включение кандидатов в кадровый резерв предприятия [3, с. 255]

Поскольку наличие мест для кадрового резерва является ограниченным, то к кандидатам предъявляются специальные требования. Так, наличие дополнительного образования говорит о том, что человек обладает потенциалом роста. В биографии человека хорошо прослеживаются его волевые качества, умение принимать решения в условиях неопределенности. Результаты производственной деятельности руководителя отражают умение мотивировать персонал на достижение плановых показателей. Если оценивать кандидатов, то мнение вышестоящих руководителей являются определяющими, так как они как бы поручаются за людей, что заставляет последних «держаться марку». Психологическое и профессиональное тестирование необходимо для того, чтобы можно было ранжировать кандидатов по фактически достигнутым результатам. В том случае, если кандидат проходил стажировку, то ее результаты также могут быть использованы в качестве критерия назначения в кадровый резерв.

Формирование кадрового резерва базируется на совокупности принципов, которые отражены на рис. 3.

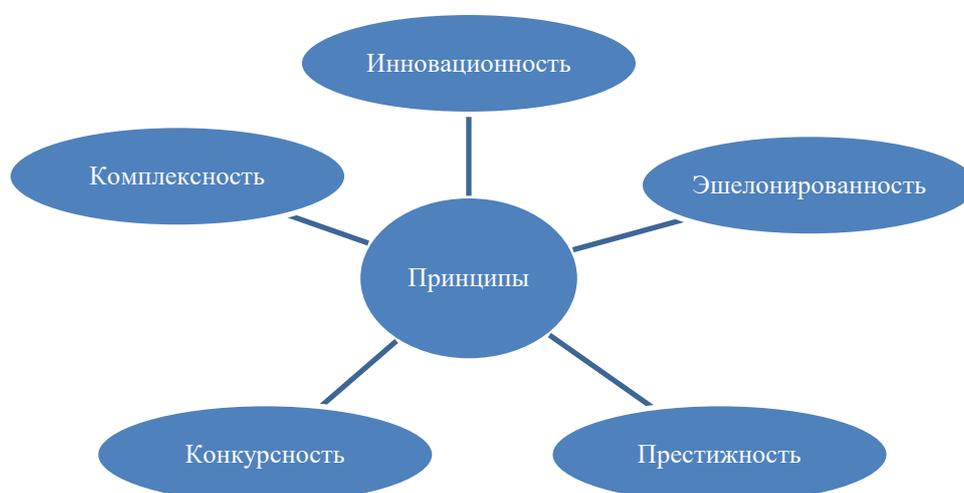


Рис. 3. Основные принципы формирования кадрового резерва [2, с. 9]

Характеризуя ключевые принципы, следует сказать о том, что инновационность предполагает отличную от традиционной (профессиональный рост по вертикали и горизонтали) модель формирования кадров, когда руководящие должности могут замещаться не только за счет собственного персонала, но и привлеченного из вне. При этом по мере развития компетенций кадры включаются в резерв, что формирует у них интерес к скорейшим достижениям. Занятие более высокой должности, которая стала вакантной отражает не только лояльность, оно также способствует росту престижа, как самого управляющего, так и компании, которая смогла эффективно заполнить вакантную должность, сохранив конкурентоспособность. Конкурсность и комплексность предполагает включение персонала, который смог при конкурентных условиях показать проявить наиболее ценные качества, которые были им развиты в процессе подготовки и выполнения профессиональных обязанностей.

В связи с большим многообразием принципов и факторов, кадровый резерв имеет достаточно широкую классификацию, она представлена на рис. 4.



Рис. 4. Классификация кадрового резерва [10, с. 200]

Кадровый резерв может формироваться как для замещения вакантных высших руководящих должностей, так и тогда, когда бизнес в результате диверсификации расширяется. В последнем случае кадровый резерв может быть либо назначаться на ключевые позиции, либо использоваться для укрепления пирамиды управления. Например, при расширении бизнеса меняется организационная структура, создаются подразделения по контролю за новыми структурами и в этом случае кадровый резерв может быть использован для комплектации новых уровней.

Отдел кадров или служба управления персоналом занимается вопросами оценки эффективности кадрового резерва. Существует ряд показателей, определяющих результативность данного процесса.

Эффективность использования кадрового резерва оценивается по формуле [1, с. 19]:

$$\mathcal{E}_{\text{кр}} = \frac{Hд + Повд - Понд - Нр}{\text{КР}} \times 100\% ,$$

где $Hд$ – число лиц, назначенных на должность из состава резерва; $Повд$ – число лиц повышенных в должности или прошедших ротацию из состава резерва;

Понд – число лиц, пониженных в должности из состава резерва; Нр – число лиц на должность не из состава резерва; КР – число лиц, состоявших в резерве на должность.

При этом важным является оценка общего обеспечения кадровым резервом ($K_{\text{общ}}$) [1, с. 20]:

$$K_{\text{общ}} = \frac{Ч_{\text{зДПОР}}}{Ч_{\text{общ}}} \times 100\% ,$$

где $Ч_{\text{зДПОР}}$ – число должностей, подлежащих обеспечению резервом, для которых существует кадровый резерв; $Ч_{\text{общ}}$ – общее число должностей, подлежащих обеспечению резервом в компании или ее подразделении.

Оценивая динамику обозначенных показателей, компания отслеживать состояние кадрового резерва предприятия.

Таким образом, кадровый резерв представляет собой активную и подготовленную часть сотрудников организации, которая готова занять своё место при расширении бизнеса, либо при возникновении мест на более высокой ступени карьерной лестницы, при этом основное назначение кадрового резерва – утоление кадрового голода и поддержание должного уровня конкурентоспособности бизнеса. Факторы, определяющие кадровый резерв принимают во внимание уровень готовности персонала, который может быть оценен отделом кадров или службой управления персоналом, равно как и динамика эффективности кадрового резерва.

Список использованной литературы

1. Антошина О. А. Анализ трудовых показателей / О. А. Антошина // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 7. – С. 18–22.
2. Базаров Т. Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты : практ. пособие / Т. Ю. Базаров. – М. : КНОРУС, 2011. – С. 7–12.
3. Ботвинник С. Л. Практика формирования кадрового резерва организации / С. Л. Ботвинник // Бизнес в законе. – 2012. – № 2. – С. 254–257.
3. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2008. – С. 50–58.
4. Дейнеко А. В. Управление персоналом : учебник / А. В. Дейнеко. – М. : Изд.-торговая корп. «Дашков и Ко», 2010. – 242 с.
5. Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. для вузов / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2007. – С. 20–27.
6. Кадры утекают... или как удержать персонал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zaprilavkom.ru/articles/education/article196>.
7. Как удержать ценные кадры: Большинство работников готовы перейти к прямому конкуренту нынешнего работодателя [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.business-class.su/news/2017/05/29/kak-uderzhat-cennye-kadry-bolshinstvo-rabotnikov-gotovo-pereyti-k-pryamomu-konkurentu-nyнешnego-rabotodatelya>.

8. Турчинов А. И. Институт резерва управленцев России в системе государственной кадровой политики: проблемы теории и практики / А. И. Турчинов // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России. – М. : Изд-во РАГС, 2010. – С. 15–22.

9. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 20-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 412 с.

10. Федорова Н. В. Управление персоналом организации : учеб. пособие / Н. В. Федорова. – М. : КНОРУС, 2005. – 362 с.

11. Суходолов А. П. Современные информационно-телекоммуникационные технологии в управлении социально-экономическими системами / А. П. Суходолов, Т. Г. Озерникова, В. В. Братищенко, З. В. Архипова, Д. И. Сачков, А. В. Родионов, И. В. Артамонов, И. А. Кузнецова, Д. С. Матусевич ; под общ. ред. А. П. Суходолова. – Иркутск, 2013.

12. Савицкий И. М. Факторы профессиональной мобильности рабочих предприятий Наркомата вооружения СССР Новосибирской области в годы Великой Отечественной войны / И. М. Савицкий // Историко-экономические исследования. – 2015. – Т. 16, № 2. – С. 315–326. – DOI: 10.17150/2308-2588.2015.16(2).315-326.

13. Романов Р. Е. Советское государство и рабочие Сибири в годы второй мировой войны: принудительная стратегия социально-трудовой коммуникации / Р. Е. Романов // Историко-экономические исследования. – 2018. – Т. 19, № 3. – С. 303–329. – DOI: 10.17150/2308-2588.2018.19(3).303-329.