

Васильева С.Е., к.э.н., доцент, руководитель

Полякова Т.В., к.э.н., доцент

Санникова Е.А., старший преподаватель

департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ)

ФГБОУ ВО Тольяттинский государственный университет,

ptv1410@mail.ru

Россия, Тольятти

Аннотация:

В статье представлены результаты теоретического исследования понятия «кадровый резерв», а также рассмотрены основные научные подходы к созданию кадрового резерва предприятия и основные цели данного направления работы с персоналом. Рассмотрена организация работы с локальным кадровым резервом, представлена оценка развития сотрудника, состоящего в локальном кадровом резерве.

Ключевые слова: кадровый резерв; локальный кадровый резерв; мотивация сотрудников; продвижение сотрудника; кандидат

Формирование кадрового резерва обусловлено причиной конкуренции между организациями за высококлассных специалистов, которая приводит к риску несвоевременного замещения вакансий в случае ухода ключевого сотрудника.

В своих работах В.В.Травин, Ю.Г.Одегов, А.Я.Кибанов, С.В.Шекшни, С.И.Сотникова и другие ученые достаточно подробно рассматривали достоинства развития собственных сотрудников, а также методологическую базу управления преемственностью руководителей [2, 3, 4].

Требуется уточнения также и содержание (этапы) работы с кадровым резервом. Анализ практики работы с кадровым резервом выявил интересную особенность. Она заключается в том, что российские менеджеры по персоналу функцию управления кадровым резервом формулируют как «формирование и развитие кадрового резерва». Многие менеджеры по персоналу оценивают качество работы с кадровым резервом по факту наличия или отсутствия Программы кадрового резерва. Таким образом, кадровая служба, как правило, упрощает свои задачи в управлении кадровым резервом, сводит всю работу всего лишь к подготовке соответствующего документа. На наш взгляд, при такой постановке вопроса топ - менеджеры и служба управления персоналом снимают с себя ответственность за то, что будет с обученным резервом. Игнорируется главное в работе с кадровым резервом – это рациональное использование сотрудников, прошедших специальную и дорогостоящую подготовку.

Цель исследования заключается в анализе особенностей работы с кадровым резервом.

Локальный кадровый резерв (далее ЛКР) – это специально сформированная группа сотрудников предприятия, рекомендованных руководителями структурных подразделений на выдвижение в перспективе на более высокие управленческие должности, основной источник обеспечения текущих и будущих кадровых потребностей предприятия.[1]

Существует множество подходов формирования кадрового резерва и одна из них - это система формирования ЛКР, она направлена на решение следующих задач:

- целенаправленный подбор, развитие и продвижение перспективных сотрудников;
- своевременное замещение вакансий по должностям руководителей;
- создание единого «пула» кадрового потенциала;
- обеспечение непрерывности управления, построение эффективной системы назначений и ротаций;
- повышение уровня мотивации сотрудников, создание реальной перспективы профессионального и должностного продвижения работников, раскрытие и эффективное применение их творческих возможностей, дополнительное стимулирование их на повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации, сокращение потерь квалифицированных сотрудников, вызванных отсутствием перспектив профессионального и карьерного роста.

Продолжительность пребывания в составе ЛКР без продвижения сотрудника не должна превышать три года. Увеличение срока пребывания сотрудника в составе ЛКР без дальнейших перемещений в течение указанного срока может повлечь за собой следующие последствия:

- демотивация сотрудников, вызванная отсутствием перспектив профессионального и карьерного роста;
- выбытие сотрудника из состава ЛКР в виду несоответствия критериям нахождения в ЛКР (решением заседания Комиссии);
- пересмотр перечня позиций, на которые может претендовать сотрудник в виду специфики занимаемой позиции (решением заседания Комиссии).

Ведущие отечественные компании постепенно начинают внедрять у себя те или иные части системы работы с кадровым резервом. Поэтому рассмотрим на основе каких принципов осуществляется кадровый резерв [7]. Формирование ЛКР осуществляется на основе следующих принципов:

- персональная ответственность руководителей всех уровней за формирование ЛКР и работу с ним;
- объективность оценки профессиональных качеств и результатов деятельности кандидатов для включения в ЛКР;
- создание условий для профессионального роста кандидатов, включенных в ЛКР;
- гласность и доступность информации о формировании ЛКР;

- кандидат в ЛКР должен иметь высшее образование, стаж работы по соответствующему направлению деятельности в Обществе не менее 2-х лет, обладать достаточно высоким уровнем компетенций, подтверждающим его высокую квалификацию. Рекомендуемый возраст кандидата до 40 лет;

- общее количество сотрудников, входящих в ЛКР должно составлять 10-15% от общей численности руководителей и специалистов предприятия;

- нахождение в составе ЛКР сотрудников АУП не должно превышать 30% от общего состава ЛКР;

- информация о ЛКР оформляется в виде реестра, содержащего установленный набор информации, подписанного и утвержденного соответствующими руководителями (Приложение №1).

Система формирования кадрового резерва представляет собой кропотливую работу по выявлению перспективных сотрудников (или их набору) как наиболее подходящих и отвечающих требованиям руководящих должностей [6].

Рассмотрим порядок формирования и согласования локального кадрового резерва:

1. Первый этап – выдвижение кандидатур для включения в ЛКР.

- правом на выдвижение кандидатур в ЛКР обладают руководители структурных подразделений предприятия. Руководитель несет ответственность за предоставленные данные о соответствии номинируемого сотрудника в ЛКР условиям отбора;

- после получения предложений руководителей ответственный специалист Службы по работе с персоналом предприятия рассматривает предложенные кандидатуры на соответствие критериям, получает информацию о перспективных планах кандидата, его желании быть включенным в ЛКР, получает лист оценки, заполненный руководителем; [5]

- кандидаты, соответствующие вышеуказанным критериям, включаются в предварительный список ЛКР.

2. Второй этап – оценка соответствия профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов в состав ЛКР.

- для оценки качеств кандидатов применяются: собеседование, тестирование, метод экспертных оценок и самооценка;

- оценка результатов трудовой деятельности (эффективности труда, качества выполняемой работы) за последний год осуществляется руководителем структурного подразделения Общества;

- собеседование для выявления интересующих сведений (стремлений, мотивов поведения, потребностей и т.д.) проводится руководителем структурного подразделения и специалистом Службы по работе с персоналом.

3. Третий этап – согласование и утверждение состава ЛКР.

- проект окончательного варианта ЛКР передается на рассмотрение высшему руководству Общества;

- результатом рассмотрения всех кандидатов на заседании комиссии по

утверждению кандидатов в ЛКР является Протокол (Приложение 2), в котором фиксируются итоги обсуждения каждого сотрудника и принятое решение.

Рассмотрим организацию работы с локальным кадровым резервом:

Во-первых, в целях подготовки сотрудника, состоящего в ЛКР, необходимо проводить целевую подготовку и развитие лидерского потенциала за счет реализации эффективных программ обучения и развития в рамках компании в целом.

Во-вторых, в целях успешной работы Программы ЛКР специалистами Службы по работе с персоналом совместно с руководством необходимо сформировать основные задачи, которые ставятся перед резервистами на среднесрочную и долгосрочную перспективы. Перечень сформированных задач должны согласовываться с функциональными руководителями.

В-третьих, каждый работник, включенный в ЛКР, должен быть оповещен об этом специалистом Службы по работе с персоналом.

В-четвертых, приказом директора сотрудник, включенный в состав ЛКР, должен быть закреплен за Наставником. Наставник выбирается из числа опытных руководителей, способных работать с людьми, обладающих интеллектуальными способностями, эмоциональной зрелостью и уверенностью в себе.

Далее рассмотрим, как должна проводиться оценка развития сотрудника, состоящего в локальном кадровом резерве:

1. Оценка уровня развития резервиста (промежуточный мониторинг) проводится 1 раз в год по показателям «Модели лидерских компетенций». Оценку должен проводить: сам резервист (самооценка), коллега, подчиненный (если он есть), непосредственный руководитель, наставник. По результатам оценки резервиста корректируется (вносятся изменения, дополнения).

2. Оценка проводится на основе следующих принципов:

- в соответствии с разработанными поведенческими индикаторами, зафиксированными в «Модели лидерских компетенций» с утвержденной периодичностью;

- непосредственный руководитель резервиста, его наставник (на стартовой оценке, если может реально оценить), коллега, подчиненный (если есть) принимают обязательное участие в оценке Лидерских компетенций сотрудника;

- оценка проводится индивидуально с каждым сотрудником. Групповой формат, при котором руководитель, наставник проводит встречу одновременно с несколькими сотрудниками, недопустим;

- оценки по Лидерским компетенциям выставляются на основе поведенческих индикаторов сотрудника;

- согласование оценок проходит в режиме диалога, в процессе которого сотрудник и руководитель, сотрудник и наставник обмениваются мнениями, стараясь прийти к согласованному видению Лидерских компетенций

сотрудника и целей его развития.

3. В процессе оценки каждой компетенции, оцениваемый сотрудник и его непосредственный руководитель и наставник, обсуждают уровень продвижения по компетенциям, проставляют оценки по каждой компетенции в соответствии с поведенческим индикатором, определяют приоритеты развития компетенций, развивающие мероприятия.

4. В результате процедуры оценки должны быть:

- выставлены оценки сотруднику, состоящему в ЛКР по всем областям развития / компетенциям;
- определен план развития резервиста (Дельта развития) по компетенциям на следующий год;
- проведена корректировка (внесены изменения, дополнения) ИПР резервиста.

Изложенные выше методические приемы позволяют дать объективную картину состояния работы с резервом работников на выдвижение. Более полная оценка управления кадровым резервом требует использования трудоемких методов: наблюдения и опроса сотрудников.

Таким образом, разработанные предложения позволят предприятиям достичь следующих результатов: повысить уровень мотивации сотрудников; сэкономить временные и материальные ресурсы; подготовить специалистов и руководителей внутри компании; сформировать корпоративные и командные интересы; повысить лояльность сотрудников к компании; обеспечить преемственность традиций; повысить уровень профессиональных знаний, навыков и мастерства у потенциальных руководителей.

Список литературы:

1. Ассессоров П.С., Картушина Е.Н. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача // Социально- экономические явления и процессы. 2013. №5 (051). С.34-31.

2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов. под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

3. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2008. – 282 с.

4. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом; Проспект - Москва, 2014. - 608 с.

5. Дюжева М. Б., Роговская Н. И. Особенности формирования кадрового резерва. Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2016. № 1 (23). С. 220-225.

6. Касымова Н.Ю., Гостева О.В. Кадровый резерв - двигатель инновационной компании. Решетневские чтения. 2016. №20. С. 474-476.

7. Костенко, И.А, Управление кадрами в новых экономических условиях. /И.А. Костенко - Верхняя Волга, 2013. – 345с.

Контактный телефон +79372370284

Приложение 1

Реестр кадрового резерва

№ п/п	Ф.И.О.	Структурное подразделение	Должность, профессия	Стаж работы	Возраст	Образование		Примечание
						учебное заведение	специальность	

Протокол заседания

Комиссии по утверждению кандидатов в кадровый резерв

Присутствовали:

1. Генеральный директор – председатель комиссии
2. ЗГД по работе с персоналом
3. Руководители СПП кандидатов в кадровый резерв

Обсуждаемые вопросы:

1. Оценка выполнения должностных обязанностей кандидатами в КР
2. Оценка участия в проектах кандидатами в КР
3. Оценка соблюдения трудовой дисциплины кандидатами в КР
4. Перспективы развития работников – кандидатов в КР
5. Личностные характеристики работников.

По результатам заседания Комиссии приняты следующие решения:

№ п/п *	ФИО кандидата	Занимаемая должность	Критерии оценки (ДА/НЕТ)				Итогово е заключе ние Комисси и
			Задачи обязанности, составляющие суть текущей работы.	и Участие в проектах, выполнение сверхнорматив ных заданий, другой работы, составляющих особенные достижения.	Соблюдение дисциплинарно й политики, установленных на предприятии правил охраны труда и техники безопасности.	Перспект ивы роста и развития кандидата в КР на предприят ии	
1							
2							

Подписи членов комиссии:

1. ЗГД по работе с персоналом
2. Руководители СПП кандидатов в кадровый резерв