

УДК 331.108.26

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ КАК ИНСТРУМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА ПРИМЕРЕ КРУПНЕЙШЕЙ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СИБИРСКОМ РЕГИОНЕ

Д.А. Костикова¹

Байкальский государственный университет экономики и права,
664074, Россия, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.

Актуальность проблемы использования кадрового резерва как инструмента управления персоналом достаточно очевидна. Кадровый резерв, при хорошей организации работы с ним в компании, может помочь в решении ряда актуальных проблем кадрового менеджмента. Решается проблема удовлетворения потребностей персонала в развитии, а также статусных и материальных потребностей. Соответственно, возникают возможности закрепления квалифицированных кадров в организации, обеспечения преемственности в управлении, развития и поддержания корпоративной культуры и пр. Однако следует отметить, что, к сожалению, достаточно часто работа с резервом ведется формально, реального выдвижения из резерва не происходит. В таком случае никакие проблемы не решаются, более того, возникают дополнительные проблемы с персоналом, снижается мотивация и резервистов, и остальных работников.

Ключевые слова: система управления персоналом; инструмент системы управления персоналом; кадровый резерв; проблемы формирования кадрового резерва.

PERSONNEL RESERVE AS AN INSTRUMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM. PROBLEMS OF PERSONNEL RESERVE FORMATION IN THE CASE OF THE LARGEST DESIGN COMPANY IN SIBERIAN REGION

D. Kostikova

Baikal State University of Economics and Law,
11 Lenin Str., Irkutsk, Russia, 664007

The relevance of personnel reserve use as an instrument of personnel management is obvious. Personnel reserve may help in solving a number of urgent personnel management problems if a company uses it properly. Thus, the company meets the needs for personnel development as well as the status and material needs. Therefore, the company may secure qualified personnel in the organization; ensure the management continuity, development and maintenance of corporate culture and so on. However, it should be noted that the work with a personnel reserve is often formal. Frequently there is no real promotion from the reserve. In this case, there are no solutions to current problems; moreover, additional staff problems appear, reducing reservists and other workers' motivation.

Keywords: human resource management system; personnel management system tools; personnel reserve; the problem of personnel reserve formation.

Разработка и внедрение хорошего механизма работы с резервом актуальны для большинства объединений, особенно для многих наукоемких и высокотехнологичных предприятий, где практически невозможно найти «готового» руководителя, знающего и понимающего специфику данной организации. С такой проблемой столкнулась одна из крупнейших проектных организаций в Сибирском регионе (далее Организация). В организации, которая представлена в данной статье, кадровый резерв отсутствовал как система в принципе, а также не был закреплён формально в локальном нормативном акте.

Все «стратегически мыслящие» компании отдают приоритет формированию собственного кадрового резерва из наиболее способных и лояльных сотрудников, желающих профессионально расти и развиваться в своей компании, считая, что это сильный мотивационный инструмент, позволяющий сохранить в рядах компании наиболее талантливых и ответственных людей. Корпоративная культура такой компании определённо будет сильной.

¹ Костикова Дарья Александровна, ведущий менеджер по персоналу ОАО «Дорожная служба Иркутской области», магистрант факультета «Управление человеческими ресурсами», e-mail: daryakostikova_24@mail.ru
Kostikova Darya, HR Manager in ОАО «Dorozhnaya sluzhba Irkutskoy oblasti», a postgraduate student of Human Resources Management Department, e-mail: daryakostikova_24@mail.ru

Работа по формированию кадрового резерва – объемная задача. Она требует много сил, знаний и времени². Постараемся определить это на примере Организации.

В крупных российских негосударственных компаниях создание кадрового резерва обусловлено несколькими причинами. Главной же причиной является конкуренция между компаниями за высококлассных специалистов, которая приводит к риску несвоевременного замещения вакансии в случае ухода ключевого сотрудника³.

Основной предпосылкой к формированию кадрового резерва в Организации стала большая текучесть персонала, которая составила 38 % в 2012 г. и 26 % в 2013 г.

Причинами же формирования резерва можно назвать следующие факты:

1. Наличие текучести среди руководящего состава (причины были выявлены по результатам исследования).

2. Большое количество руководителей в пенсионном и предпенсионном возрасте.

3. Увеличение срока закрытия вакансий узких специалистов из-за их ограниченного количества на рынке труда.

Основная цель формирования кадрового резерва: своевременное и качественное обеспечение организации сотрудниками требуемой квалификации.

Создание кадрового резерва необходимо для более качественного обеспечения компании подготовленными сотрудниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие – по смежным направлениям.

Для того чтобы иметь полную картину сложившейся ситуации, на первоначальном этапе было проведено социологическое исследование для выявления проблем, связанных с мобильностью персонала в Организации, это позволило дать объективное объяснение причин необходимости формирования кадрового резерва в Организации.

По результатам исследования были получены основные выводы:

– выявлена потенциальная текучесть кадров, которая составила 14,7 %, 60 % опрошенных задумываются об уходе;

– определены причины увольнения из организации, основными из которых являются:

- нерегулярная выплата заработной платы;
- не устраивает содержание труда;
- отсутствие возможности карьерного роста;

– определена мобильность персонала внутри организации: 75 % сотрудников до 25 лет имеют первоначальный опыт работы именно в данной организации.

Естественно, что большинство из них не меняло свое должностное положение в организации. Таких только 2 %. Что касается возраста 26–29 лет – молодые специалисты, то 12 % работают в данной организации с начала своей трудовой карьеры. 45 % из них уже сменили должность в данной организации. 32% – сменили должность уже не раз.

Таким образом, перемещения в организации осуществляются и среди молодых специалистов. Лишь 3 % респондентов в возрасте от 30 до 39 работают в этой организации с самого начала, но уже 66 % имеют внутренние кадровые перемещения.

82 % перемещений свыше 3 раз приходится на специалистов в возрасте от 49 до 59 и 59 % – на специалистов старше 60 лет.

Специфика деятельности Организации обуславливает работу с такими узкими и высококвалифицированными специалистами как главные инженеры проекта, инженеры-проектировщики, архитекторы, поэтому далее был проведен анализ организационной структуры и штатной расстановки организации. Данная процедура была необходима для того чтобы выявить критичные должности, составить список резервируемых должностей, определить метод отбора в резерв по результатам аттестации персонала.

Рассматривая кадровый резерв как инструмент системы управления персоналом, целесообразным будет провести анализ системы управления персоналом в целом. В результате анализа в Организации был выявлен ряд серьезных проблем (оценка⁴), в результате чего были даны рекомендации по их устранению и предложения по усовершенствованию процессов (табл. 1).

² Кузьмина Т. Сколько стоит текучесть персонала // Служба кадров и персонал. 2008. № 11. С. 23–28.

³ Екомасов В.В. Создаем кадровый резерв // Кадры предприятия. 2003. № 10. С. 33–39.

⁴ 1 – СУП такую функцию не осуществляет;

2 – СУП осуществляет функцию нерегулярно, функция является формальной и никак не закреплена;

3 – СУП осуществляет функцию регулярно, но процедура ее осуществления является неэффективной, нет официального документа;

4 – СУП осуществляет функцию регулярно, процедура официально оформлена, но является неэффективной;

5 – СУП осуществляет функцию регулярно, процедура официально оформлена, является эффективной.

Анализ подсистем системы управления персоналом помог выявить недостатки и определить их отрицательное влияние при формировании кадрового резерва. Таким образом, был внесен ряд предложений по устранению этих проблем, были предложены рекомендации на рассмотрение руководства организации.

Таблица 1

Итоги анализа подсистем системы управления персоналом

Подсистема системы управления персоналом	Оценка	Предложение
Планирование персонала	2	Организовать систему планирования численности персонала
Поиск и отбор персонала	4	Разработка профилей должности и их дальнейшее использование при формировании кадрового резерва. Усовершенствование оценочного листа
Адаптация персонала	3	Установить контроль над систематическим исполнением данной функции
Система управления трудовой карьерой	3	Формирование кадрового резерва. Разработано Положение о кадровом резерве Организации
Система оценки персонала	2	Разработать систему оценки персонала. Для работников организации в настоящее время разработана система аттестации, как один из вариантов оценки. Разработано и утверждено Положение об аттестации персонала Организации
Система обучения	5	Усовершенствовать лист результативности обучения – ввести оценку знаний и навыков сотрудников после обучения
Система мотивации	1	Разработать систему мотивации персонала. Провести исследование трудовой мотивации персонала организации (Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации Озерниковой Т.Г.)

В результате формирования кадрового резерва помогло бы оптимизировать некоторые процессы: планирование численности, найм, оценку и мотивацию, а также стать инструментом эффективного управления персоналом.

Таким образом, при формировании кадрового резерва в организации такого масштаба и специфики деятельности необходимо уделять особое внимание анализу трудового потенциала. Это является основной составляющей любой организации, а при формировании резерва – главный элемент системы управления персоналом, для того чтобы выявить имеющиеся проблемы и провести исследование по мобильности персонала, определить направления кадрового резерва и показать критичные должности.

Основные задачи кадрового резерва для руководителя:

1. Получение прибыли от основной деятельности, завоевание ведущих позиций на рынке с помощью высокопрофессионального персонала.

2. Повышение уровня готовности персонала компании к организационным изменениям.

3. Обеспечение преемственности в управлении (сохранение многолетнего опыта в организации).

4. Оптимизация системы подбора персонала.

5. Мотивация сотрудников. Внутреннее перемещение по служебной лестнице является для многих сотрудников мощным мотивирующим фактором. Создание кадрового резерва призвано сделать процесс перемещений плановым и управляемым. Важно добиться максимальной прозрачности в вопросах назначений и перемещений, чтобы сотрудники могли видеть перед собой цель и способы ее достижения.

Основные задачи, которые должен выполнять кандидат на включение в кадровый резерв:

1. Достижение более высокого социального и должностного статуса, что позволит обеспечить более высокую оплату труда.

2. Повышение удовлетворенности профессиональной деятельностью за счет получения содержательной и адекватной профессиональным интересам и склонностям работы.

3. Повышение конкурентоспособности на рынке труда за счет развития профессиональных способностей, получения опыта и увеличения личной «капитализации» (увеличение собственной ценности на внешнем рынке труда).

Формирование кадрового резерва предлагаем проводить по трем направлениям:

1. Оперативный кадровый резерв.

1.1. кадровый резерв для руководящих должностей (управленческий) – из числа наиболее подготовленных и высокопрофессиональных сотрудников, прошедших индивидуальный план развития;

1.2. кадровый резерв специалистов для оперативного закрытия вакантных должностей – из числа проявивших себя сотрудников в ходе трудовой деятельности или выпускников, проявивших себя во время практики или учебы.

2. Стратегический кадровый резерв – кадровый резерв, который будет проходить многоступенчатую систему развития, часто не привязанную к подготовке на замещение конкретных должностей. К этой категории, как правило, и относятся резервисты с высоким потенциалом и талантливые сотрудники. Развитие данной категории резерва относится к процессам управления талантами, планирования преемственности и к стратегическому управлению человеческими ресурсами.

3. Кадровый резерв молодых специалистов для оперативного закрытия вакантных должностей – из числа выпускников, проявивших себя во время практики или учебы.

Этапы формирования кадрового резерва зависят от специфики деятельности организации, цели формирования и создания кадрового резерва, его направлений. Ниже представлен процесс формирования кадрового резерва, предложенный для крупных наукоемких организаций на примере Организации (рисунок).



Процесс формирования кадрового резерва

В ходе формирования кадрового резерва или его управления, как и в любом другом процессе, могут совершаться ошибки. На примере Организации рассмотрим основные проблемы, с которыми пришлось столкнуться при формировании кадрового резерва (табл. 2).

Таблица 2

Проблемы при формировании кадрового резерва и их решение

Проблема	Причины	Решение проблемы
Существующая практика отбора кандидатов в кадровый резерв в ряде случаев изобилует примитивным подходом и ошибочными решениями.	Одна из причин такого положения состоит в том, что о качествах претендентов судят лишь по поверхностным и формальным данным, не всегда задумываясь, насколько тот или иной человек перспективен для организации.	Ввести официальную систему оценки, результаты которой будут использоваться при отборе в кадровый резерв. Оценку осуществлять по трём направлениям: Профессиональные знания и навыки; Результаты деятельности; Личностные характеристики.
Попадание в кадровые резервы и на руководящие должности не самых достойных служащих, а то и попросту случайных людей.	Зачастую не в полной мере учитывается мнение коллег и других сотрудников, которые обычно неплохо знают достоинства и недостатки кандидатов в кадровый резерв или на вакантную должность.	При проведении комплексной оценки включить метод «360 градусов»
Формальность кадрового резерва	Работа с кадровым резервом не ведется, есть список резервистов, который периодически обновляется или вообще не находится в неизменном состоянии	Необходимо так управлять кадровым резервом, чтобы он являлся стимулом для сотрудников. Если нет вероятности открытия вакансий, то необходимо применять другие способы развития: ротация, новый проект, управление группой. Главное чтобы не было «застоя».
Любое перемещение сотрудника «вверх» автоматически открывает вакансию на его прежней должности	Неизбежный и объективный процесс	Для этого и необходимо формировать не только управленческий кадровый резерв (стратегический, требующий больших временных затрат и развития кандидатов), но и оперативный резерв специалистов из числа наиболее перспективных руководителей и специалистов.
Понимать ли под резервом только руководителей, или формировать также резерв специалистов	Нет единого мнения hr-специалистов, руководителей, ученых. До конца вопрос не изучен. Очень много теоретических представлений, не реализованных на практике.	Необходимо провести комплексный анализ и определить все должности, которые нуждаются в резервировании. Ведь зачастую возникает вопрос: зачем резервировать руководящие должности, если в ближайшие 10 лет они не освободятся. Два наиболее распространенных подхода: в резерв включаются все перспективные специалисты, соответствующие критериям отбора, или на каждую руководящую позицию готовится «замена» – от одного до нескольких человек ⁵ .
При наличии подготовленных своих резервистов на вакантную должность принимают кандидата со стороны ⁶	Нет работы с кадровым резервом, процедура расценивается сотрудниками как формальность.	При возникновении вакантной должности должен быть «запущен» механизм выдвижения из кадрового резерва в первую очередь резервистов организации.

⁵Зайцева Т.В. Кадровый резерв: благих пожеланий мало // Служба кадров и персонал. 2005. № 7. С. 30–34.

⁶Озерникова Т.Г. Управление трудовой мотивацией / Т.Г. Озерникова. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. 345 с.

В таблице рассмотрены основные проблемы, а также даны рекомендации по их устранению.

Среди причин ухода из организации в информационно-технологической сфере в Нидерландах низкие шансы продвижения по службе занимают четвертое место. Кстати, на первом месте стоит малое или полное отсутствие предложений участия в решении сложных задач, что тоже связано с карьерным ростом⁷.

Как говорят многие hr-специалисты по отношению к формированию кадрового резерва – система строится просто и логично. Но как только доходит до практики, возникают вопросы, на которые ответа нет. Один из сложнейших вопросов – а что делать с работниками, включенными в резерв, прошедшими обучение и подготовку и по объективным причинам (отсутствие вакантных руководящих должностей) не имеющими возможности занять вышестоящую руководящую должность? На какие позиции формировать кадровый резерв? Какова оптимальная численность резервистов на одну должность? Как определить оптимальный метод отбора в кадровый резерв?

Подводя итоги, хотелось бы отметить, что формируя кадровый резерв в компании, необходимо проявлять крайнюю осторожность. Очевидные на первый взгляд решения могут на практике привести к ошибкам. Для того, чтобы система кадрового резерва работала эффективно, она должна отвечать обязательным требованиям:

1. Система должна соответствовать уровню компании.
2. Система должна быть понятна и прозрачна для персонала.
3. Система должна быть безопасной⁸.

Возвращаясь к проблеме кадрового резерва, как инструмента системы управления персоналом, в целях увеличения эффективности системы управления персоналом необходимо создание в организации кадрового резерва, который наряду с основной функцией – своевременное и качественное обеспечение организации сотрудниками требуемой квалификации – поможет оптимизировать ряд процессов: планирование, найм, оценку, мотивацию персонала.

Библиографический список

1. Екомасов В.В. Создаем кадровый резерв // Кадры предприятия. 2003. № 10. С. 33–39.
2. Дундарь М.А. Кадровый резерв как эффективный инструмент управления персоналом // Управление развитием персонала. 2008. № 2. С. 104.
3. Зайцева Т.В. Кадровый резерв: благих пожеланий мало // Служба кадров и персонал. 2005. №7. С. 30–34.
4. Кузьмина Т. Сколько стоит текучесть персонала // Служба кадров и персонал. 2008. № 11. С. 23–28.
5. Озерникова Т.Г. Управление трудовой мотивацией. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. 345 с.
6. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность. М. : Альпина Бизнес Букс. 2005. 99 с.

⁷ Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 99.

⁸ Дундарь М.А. Кадровый резерв как эффективный инструмент управления персоналом // Управление развитием персонала. – 2008. – № 2. – С. 104.