

УДК 338

Этапы формирования кадрового резерва на предприятии

Заернюк Виктор Макарович

Доктор экономических наук, профессор,
Российский государственный геологоразведочный университет им. Серго Орджоникидзе,
117997, Российская Федерация, Москва ул. Миклухо-Маклая, 23;
e-mail: zvm4651@mail.ru

Зевелева Елена Александровна

Кандидат исторических наук, профессор,
завкафедрой гуманитарных наук,
Российский государственный геологоразведочный университет им. Серго Орджоникидзе,
117997, Российская Федерация, Москва ул. Миклухо-Маклая, 23;
e-mail: gum-n-rggru@mail.ru

Забайкин Юрий Васильевич

Кандидат экономических наук, доцент,
Российский государственный геологоразведочный университет им. Серго Орджоникидзе,
117997, Российская Федерация, Москва ул. Миклухо-Маклая, 23;
e-mail: 89264154444@yandex.ru

Аннотация

Статья посвящена актуальной на сегодняшний день теме кадрового резерва, как элемента повышения эффективности производства. Актуальность выбранной темы обусловлена непрерывным процессом изменений, происходящих в современном экономическом развитии общества, где для того, чтобы выжить, предприятиям и организациям требуется кадры, имеющие необходимую профессиональную подготовку, являющиеся опытными и лояльными по отношению к своей организации специалисты сферы управления. Рассмотрены основные аспекты при формировании и управлении кадровым резервом. Выявлены преимущества, которые предприятия получают при формировании кадрового резерва. Дано подробное описание этапов формирования кадрового резерва, а также классификации проблем при формировании и управлении кадровым резервом на предприятиях.

Для цитирования в научных исследованиях

Заернюк В.М., Зевелева Е.А., Забайкин Ю.В. Этапы формирования кадрового резерва на предприятии// Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 7А. С. 108-115.

Ключевые слова

Кадровый резерв, кадровый потенциал, компетенции.

Введение

В изученных практиках и теоретических источниках приведено разное количество этапов, но обобщая можно выделить 4 основных части работы по формированию кадрового резерва, в которые они логически укладываются.

Основная часть

Первый – это подготовка и определение потребности в управленческом кадровом резерве на все уровни управления. На этом этапе анализируются кадровые риски и определяются целевые позиции. Определение потребности в резерве путем выявления проблемных зон и причин их возникновения, таких как наличие труднозаменимых, уникальных специалистов; неуккомплектованность штатами; внезапное увольнение работников с руководящих должностей; отсутствие ротации в структурных подразделениях; изменение организационной структуры комбината. Для того, чтобы определить ключевые должности необходимо:

- 1) Проанализировать организационную структуру и штатное расписание предприятия, чтобы определить кадровую укомплектованность структурных подразделений компании;
- 2) Проанализировать возрастной состав руководящего состава предприятия, чтоб выявить наиболее критичные управленческие позиции с точки зрения срочности подготовки резервиста;
- 3) Определить какие должности имеют особый вклад в бизнесрезультат и каковы перспективы высвобождения на этой должности.

Дальнейшая работа строится с имеющимся списком должностей, а именно планируется оптимальная численность резервистов на каждую позицию. Квоты каждая организация устанавливает самостоятельно, в некоторых компаниях это ограничение по количеству резервистов на должность, например от 1 до 3, в других это количество ограничено процентным отношением резервистов к количеству ключевых должностей, например 120% (численность резервистов/количество ключевых должностей).

Каждая должность должна иметь свой профиль, который станет основой для оценки и подготовки. Профиль должности строится на основе должностной инструкции и имеющейся у организации карты компетенций. Он отражает критерии к занимаемой должности. Часть критериев должна быть объективными и включать в себя следующие аспекты: нормативный и организационно-управленческий. Вторая часть - это субъективные критерии и включает в себя следующие аспекты: профессиональный, личностный, этический. Примером такого списка критериев может быть [Фокин, 2018]:

- 1) соответствие требованиям к должности подлежащим обеспечению резервом (образование, стаж работы);
- 2) положительные результаты (выводы и рекомендации) последней аттестации;
- 3) успешные результаты текущей операционной деятельности (в том числе призовые места на научно-технических конференциях, конкурсах и т. п.);
- 4) результаты оценки потенциала и уровня выраженности корпоративных компетенций у кандидата:
 - компетенций у кандидата;
 - рекомендации руководства.

Отметим, что п. 4.а требуется отдельная разработка на предприятии и формальное закрепление ее в корпоративной модели компетенций [Красавина, Забайкин, Харламов, 2019]. В модели компетенций присутствуют характеристики, позволяющие работникам предприятия успешно выполнять функции, соответствующие их должностям. Для HR-специалистов выделяются свойственные их профессии виды компетенций [Решетникова, 2014]:

- Корпоративная (ключевая), которая применима к любой должности на предприятии. Корпоративная компетенция следует из ценностей компании, которые зафиксированы в основополагающих корпоративных документах - стратегии, кодексе корпоративной этики и др. Наличие корпоративных компетенций определяет корпоративную культуру предприятия. Оптимальным количеством корпоративных компетенций принято считать 5-7 штук.
- Управленческая (менеджерская), которая необходима руководству как условие успешного достижения бизнес-целей. Она разрабатывается для работников, которые заняты в сфере управления сотрудниками линейного или функционального подчинения.
- Профессиональная (техническая), которая применима в отношении определенной группы должностей и связаны со спецификой тех бизнес-процессов в которых занят данный сотрудник.

Итогом этого этапа становится список должностей, имеющих описанные критерии, которым надо соответствовать для того чтобы успешно выполнять прописанные должностные обязанности. Для перехода на следующий этап необходимо собрать оценочную комиссию и провести информационную работу с персоналом по трем направлениям:

- Сотрудники HR, которые дополнительно будут задействованы в работе с резервом. Они должны понимать цели и порядок формирования резерва, для того чтобы помогать и давать консультации кандидатам в резерв и резервистам;
- Оценочная комиссия, которая участвует в отборе кандидатов в резерв и собирается заранее из представителей разных подразделений для выполнения роли экспертов. Комиссия должна иметь одинаковое представление о своей роли, быть знакома с перечнем должностей и согласна с описаниями профилей должностей;
- Сотрудники компании, которым будет предложено участие в отборе в резерв. Они должны быть ознакомлены с положением, списком должностей и возможностями, которые дает им участие.

Второй этап - отбор резервистов в кадровый резерв. Кандидатов на включение в резерв могут рекомендовать руководители, сотрудники HR, возможно самовыдвижение. На практике этот этап делают многоступенчатым. Весь пул кандидатов заполняет анкету резервиста. Первичный отсев оценочная комиссия проводит по формальным признакам и критериям. С оставшимися кандидатами проводят оценку потенциала кандидатов, которая может включать действия по тестированию, решению бизнес-кейсов и интервью в разрезе компетенций. Распространена практика использования «ассесмент-центров», используемая в виде платформы для проведения оценок. На этой платформе создается комплекс исследовательских методик и инструментов, позволяющих решать конкретную задачу оценки компетенций. Оценка персонала получила в настоящее время широкое распространение в качестве результативного инструмента, позволяющего в сжатые сроки эффективно и полно произвести оценку сотрудника, составив подробное описание его профиля успеха, профиля профессиональных компетенций, а также оценить его значимость для компании и потенциал, который может быть при определённых условиях раскрыт и эффективно применен.

При этом в качестве инструментов и технологий оценки персонала могут быть:

- Ассесмент-центр (оценочный центр);
- Метод «360 градусов»;
- Интервью по компетенциям;
- кейсовые задания;
- Тесты и опросники;
- глубинное интервью;
- тестирование;
- деловые игры;
- экспертную оценку;
- психологическое интервью;
- этапы промежуточной аттестации;
- написание эссе;
- стажировки.

После проведения оценочных мероприятий результатом этого этапа становится итоговый список сотрудников, которые будут зачислены в резерв. В резерв зачисляются сотрудники имеющие:

- Желание развиваться
- Высокий комплексный показатель оценок
- Соответствующие базовые и ведущие компетенции необходимому уровню в соответствии с профилем компетенций [Функнер, 2018].

Составление списков происходит в соответствие с поставленной квотой и именно здесь происходит деление на виды резервов. Как минимум компания формирует два вида резервов:

- Оперативный - состоящий из сотрудников, которые соответствуют профилю должности и готовы к назначению на ключевую позицию;
- Стратегический - состоящий из сотрудников нуждающихся в обучении и подготовке, но обладающих потенциалом для развития и достижения соответствия должности.

Существуют примеры разделения управленческих должностей на уровни. В них определен уровень текущей должности кандидата и ключевой должности, при этом перемещение возможно только в рамках 1-2 уровней вверх. Уровень не только регламентирует возможность передвижения, но и влияет на содержание программы подготовки резервиста.

Результатом этого этапа становится список резервистов. Эффективное функционирование кадрового резерва состоит в строгом согласовании списка резервистов с руководством и владельцами компании, так как без этого экономическая эффективность данного процесса будет снижаться [7]. Это предотвратит возможную проблему в период работы с кадровым резервом, а именно сохранит приоритет в назначении на должность кандидатов включенных в резерв.

Третий этап работы состоит из подготовки резервистов. С каждым резервистом составляется индивидуальный план развития. Основой развития резервистов является сравнение фактических и требуемых должностью квалификаций. Обычно это мероприятия по обучению в рамках модульных программ, развития на рабочем месте, коучинга и наставничества со стороны более опытных коллег из числа руководства. Работа с резервистами на этом этапе выстраивается по-разному в зависимости от уровня должности, приведем пример распределения на одном из предприятий (ЕВРАЗ ЗСМК). Были выделены четыре раздела подготовки кадрового резерва:

- теоретическое обучение в рамках программы подготовки резерва;

- обучение обязательным квалификациям (необходимым по требованиям подведомственных органов) в соответствии с требованиями должности и обучение общим управленческим знаниям.

Развитие управленческих компетенций включает аудиторное обучение; дистанционное обучение; самообразование; тренинги (командообразование, работа с конфликтами, деловое общение, публичное выступление, ведение переговоров и т. п.); работу во временных целевых группах (руководство ими, решение практических задач).

- исполнение обязанностей будущей должности с правом принятия решения уровня руководителя, на замену которого работник готовится, на период командировок, отпуска, болезни;
- стажировки на другом предприятии или в другом подразделении комбината;
- защита итоговой работы.

Так, резервистами, входящими в первый и второй уровни, были пройдены курсы уровня MBA Express с изучением основ менеджмента высшего уровня, лидерства как стиля управления, основ практики переговоров и основ финансового менеджмента руководителям, относящимся к нефинансовому профилю. Резервистами третьего уровня были изучены основы управления подразделениями, системным подходом к подготовке управленческого решения, управлению проектом улучшений и выработке управленческих решений, повышающих финансовую эффективность производственного потенциала компании. Руководители четвертого и пятого уровня управления прошли обучение по тематике, связанной с управлением подчиненными, построению партнерских отношений и эффективностью коммуникаций» [Функнер, 2018]. К числу наиболее популярных обучающих модулей, содержащихся в планах и программах по развитию кадрового резерва можно отнести модули, связанные с развитием базовых навыков управления, развитием навыков принятия управленческих решений, мотивацией работников, развитию у персонала управленческого мышления, личной эффективностью менеджеров, навыкам работы в команде, командному лидерству.

Среди возможных методов работы с резервистами можно выделить:

- проведение бесед с руководством и специалистами структурного подразделения, в процессе которых намечено изучение эффективных методов управления с акцентом на конкретные действия по реализации в подразделениях основного ряда функций управления - по планированию (в том числе планированию ресурсов предприятия), организации, контролю и оценке эффективности деятельности, по принятию корректирующих действий;
- ознакомление с технологиями, применяемыми в производстве, а также с технико-экономическими документами (регламенты, инструкции и т.п.) в каждом структурных подразделениях;
- получение от руководителя структурного подразделения предприятия заданий на коллективную работу, содержащих установку на решение актуальных для управления данного подразделения проблем;
- групповую проектную работу при руководстве бизнес-тренерами, включающую коллективный анализ проблемы, а также разработку проекта решения этой проблемы;
- составление перечня проблемных мест в производстве с вариантами их решения по каждому структурному подразделению;
- экспертная оценка работы резервистов в подразделении по параметрам, соответствующим основным управленческим компетенциям;

- научно-технические конференции, конкурсы молодого руководителя, профессионального мастерства и др., которые позволяют повысить профессиональные и управленческие навыки будущих резервистов, развить их творческую активность [Фокин, 2018];
- выполнение индивидуальных проектных заданий применительно к личной профессиональной специализации, направленной на решение ключевых проблем управления соответствующим видом деятельности, с которым резервист был связан в течение всей своей стажировки.

Программа подготовки может включать тематику, связанную с расширением обязанностей работника, надбавками к заработной плате, предоставлением дополнительных социальных льгот, организацией временного замещения руководителя, возможностью стать наставником менее опытных работников и др.

В некоторых источниках встречается практика промежуточной оценки, она выполняется во время прохождения подготовки, для корректировки мероприятий обучения и списков резервистов. Промежуточная оценка может быть в виде беседы резервиста, сотрудника отвечающего за подготовку, в ней оценке подвергается индивидуальный план работы, его выполнимость и полезность выбранных методов работы. Второй вариант промежуточной оценки оценка прогресса развития кандидата и определение текущего соответствия должности. После прохождения подготовки по составленному индивидуальному плану, сотрудник проходит оценку повторно. Можно выделить следующие направления оценок:

- 1) Оценка производственных результатов по изменению показателя производительности труда.
- 2) Оценка результативности прохождения резервистом общей программы подготовки и его индивидуального плана развития с позиций улучшения профессиональных и управленческих качеств резервиста.

Оценка результатов по проектной работе по критерию результатов, полученных при оценке итогов выполнения программы по развивающим проектам.

Уровень подготовки каждого резервиста анализируется комиссией в течение не более одного месяца после выполнения резервистом всего объема мероприятий, предусмотренных планом подготовки. [Донской, 2015]. Подводя итоги, оценочная комиссия дает заключение по каждому кандидату и рекомендации: назначить на должность, пройти дополнительную подготовку, либо исключить из резерва.

Результатом данного этапа является продвижение подготовленных резервистов на вакантную целевую должность, сохранение и приумножение кадрового потенциала компании на базе удержания перспективных сотрудников в кадровом резерве предприятия.

Назначение на должность, следующий, четвертый этап. После назначения некоторые компании регламентируют мероприятия по адаптации сотрудника от трех месяцев до полугода.

В качестве рекомендаций по адаптации предлагаются:

- введение «института наставничества» в помощь работникам с низкими профессиональными качествами;
- увеличение испытательного срока при назначении на руководящие должности из кадрового резерва
- дублирование, работа сроком до одного года совместно с советником - прежним руководителем
- самостоятельная работа под наблюдением непосредственного начальника нового руководителя, либо сочетание данных методов.

На четвертом этапе можно проанализировать результаты которые принесла работа по созданию резерва. Одной из компаний было проведено исследование в ходе которого выяснилось, что только каждый третий руководитель осознанно стремился к полученной должности, и назначение совпало с его интересами.

Заключение

Исходя из вышесказанного, можно сказать, что процесс формирования кадрового резерва как фактор развития современной организации является обязательным внутренним механизмом любой компании, что кадровый резерв предприятия является его стратегическим ресурсом, требующим сохранения и постоянного обновления в соответствии с новыми реалиями в экономике и обществе.

Библиография

1. Донской Д.А. Использование инновационного потенциала сотрудников организации при формировании кадрового резерва // *Фундаментальные исследования*. 2015. № 9. С. 129-132.
2. Кухтинская Ю.А. Леушина Ж.Л. Проектирование бизнес-процесса «Формирование кадрового резерва» на металлургическом предприятии // *Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»* Том 7. № 6. 2015.
3. Ратанова Т.А., Чудинов К.Ю., Кошкина В.К. Кадровый вопрос в современных организациях. Психодиагностика кандидатов на вакантные должности // В сб. *Современные образовательные технологии в системе образования*. 2017. С. 227-236.
4. Решетникова Ю.С. Оценка и развитие потенциала управленческих кадров системы здравоохранения Тюменской области // *Всероссийский национальный конгресс «Человек и лекарство. Урал -2014»*. 2014. С. 80-81.
5. Ринчино А.Л., Поплавская А.Л. Формирование кадрового резерва предприятия на основе системы единых корпоративных требований // *Новая наука: Теоретический и практический взгляд*. 2016. № 6-1 (87). С. 219-223.
6. Соловьев Д.П., Илюхина Л.А. Обучение и развитие персонала: учебное пособие // Самара. 2019. 204 с.
7. Хафизов А.М., Малышева О.С., Волков С.В., Дятлов Р.И. Разработка технологии управления кадровым резервом на примере ПАО "Газпром Нефтехим Салават" // *Фундаментальные исследования*. 2016. № 10-2. С. 430-434.
8. Фокин К.Б. Показатели оценки процессов работы с молодежью // *Кадровик*. 2018. № 3. С. 84-92.
9. Функнер А.Е. Принцип PROMOTION FROM WITHIN на предприятии // *Достижения вузовской науки*. 2015. № 16. С. 166-169.
10. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Харламов М.Ф. Современные методы построения успешной команды // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. №5. С. 102-109.

Stages of forming a personnel reserve at the enterprise

Viktor M. Zaernyuk

Doctor of Economics, Professor,
Russian State Geological Exploration University named after Sergo Ordzhonikidze,
117997, 23, Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russian Federation;
e-mail: zvm4651@mail.ru

Elena A. Zeveleva

PhD in Historical Sciences, Professor, Head of the Department of Humanities,
Russian State Geological Exploration University named after Sergo Ordzhonikidze,
117997, 23, Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russian Federation;
e-mail: gum-n-rggru@mail.ru

Yurii V. Zabaikin

PhD in Economics, Associate Professor,
Russian State Geological Exploration University named after Sergo Ordzhonikidze,
117997, 23, Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russian Federation;
e-mail: 89264154444@yandex.ru

Abstract

Article is devoted to a subject of a talent pool relevant today as element of increase in production efficiency. The relevance of the chosen subject is caused by continuous process of the changes happening in modern economic development of society where to survive, it is required to the enterprises and the organizations the shots having necessary vocational training, being skilled and loyal in relation to the organization experts of the sphere of management. The main aspects during the forming and management of a talent pool are considered. Advantages which the enterprises get when forming a talent pool are revealed. The detailed description of stages of formation of a talent pool and also classification of problems during the forming and management of a talent pool at the enterprises is given.

For citation

Zaernyuk V.M., Zeveleva E.A., Zabaikin Yu.V. (2019) Etapy formirovaniya kadrovogo rezerva na predpriyatii [Stages of forming a personnel reserve at the enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (7A), pp. 108-115.

Keywords

Talent pool, personnel potential, competences.

References

1. Donskoy D.A. Using the innovative potential of the organization's employees in the formation of a personnel reserve // *Fundamental Research*. 2015. No. 9. P. 129-132.
2. Kukhtinskaya Yu.A. Leushina J.L. Designing the business process "Formation of a personnel reserve" at a metallurgical enterprise // *Internet journal "SCIENCE"* Volume 7. № 6. 2015.
3. Ratanova T.A., Chudinov K.Yu., Koshkina V.K. Personnel issue in modern organizations. Psychodiagnostics of candidates for vacant positions // In sb. *Modern educational technologies in the education system*. 2017.S. 227-236.
4. Reshetnikova Yu.S. Assessment and development of the potential of managerial personnel in the healthcare system of the Tyumen region // *All-Russian National Congress "Man and Medicine. Ural-2014 "*. 2014.S. 80-81.
5. Rinchino A.L., Poplavskaya A.L. Formation of the personnel reserve of an enterprise on the basis of a system of uniform corporate requirements // *New Science: Theoretical and practical view*. 2016. No. 6-1 (87). S. 219-223.
6. Soloviev D.P., Ilyukhina L.A. Personnel training and development: a training manual // *Samara*. 2019.204 s.
7. Khafizov A.M., Malysheva O.S., Volkov S.V., Dyatlov R.I. Development of personnel reserve management technology by the example of PJSC Gazprom Neftekhim Salavat // *Basic research*. 2016. No. 10-2. S. 430-434.
8. Fokin K.B. Indicators for evaluating youth work processes // *Kadrovik*. 2018. No. 3. P. 84-92.
9. Funkner A.E. The principle of PROMOTION FROM WITHIN at the enterprise // *Achievements of university science*. 2015. No. 16. S. 166-169.
10. Krasavina E.V., Zabaikin Yu.V., Kharlamov M.F. Modern methods of building a successful team // *Economics: yesterday, today, tomorrow*. 2019. №5. S. 102-109.