

УДК 316

## Институциональные ограничения формирования кадрового резерва организаций

Абдурахманова Эльнара Эльшан кызы

Аспирант,

Сибирский институт управления –

филиал Российской академии народного хозяйства

и государственной службы при Президенте Российской Федерации,

630102, Российская Федерация, Новосибирск, ул. Нижегородская, 6;

e-mail: kurbanov.t.h@yandex.ru

### Аннотация

В данной статье рассмотрены основные проблемы, которые возникают при работе с кадровым резервом в организациях. Проблемная составляющая резерва управленческих кадров обуславливается современными реалиями, которые ставят вопрос о качественной кадровой политике, о плодотворном использовании индивидуальных и профессиональных способностей специалистов. Главным фактором, определяющим успешность современной компании и ее конкурентоспособность, является наличие в штате высококвалифицированных специалистов. Несмотря на немалое количество предложений на рынке труда, опытных и подготовленных работников не хватает. Поэтому многие организации активно развивают такое направление, как работа с внутренним кадровым резервом. Для российских компаний основной проблемой является то, что кадровый резерв существует лишь формально. В период экономического спада, наблюдаемого сегодня, для многих компаний и значимость формирования кадрового резерва уходит на второстепенный план. Впрочем, именно кадровый резерв обеспечивает организации множество преимуществ, а именно: позволяет сэкономить огромное количество времени на поиск необходимых сотрудников, так как, если в организации открывается вакантное место, которое нужно срочно заполнить, то при наличии кадрового резерва проблема оказывается решена автоматически; своевременно подготовить перспективных сотрудников к переходу на новую высшую должность, а также мотивировать сотрудников (в случае, когда сотрудник компании знает, что его готовят к повышению, он уверен в своем будущем в этой организации, прилагает большие усилия в работе и постоянно повышает уровень своей квалификации).

**Для цитирования в научных исследованиях**

Абдурахманова Э.Э. Институциональные ограничения формирования кадрового резерва организаций // Теории и проблемы политических исследований. 2017. Том 6. № 2А. С. 458-465.

**Ключевые слова**

Кадровый резерв, управление персоналом, система кадрового резерва.

**Введение**

Интерес к вопросу создания резерва управленческих кадров в современном российском обществе со стороны руководителей организаций различного масштаба проявляется крайне слабо [Карлова, Курбанов, 2015; Карлова, Курбанов, 2016; Карлова Е.Н., Курбанов, Романов, 2014; 6, 7]. Для российских компаний основной проблемой является то, что кадровый резерв существует лишь формально. В период экономического спада, наблюдаемого сегодня, для многих компаний и значимость формирования кадрового резерва уходит на второстепенный план. Однако данную ситуацию вряд ли можно оценивать положительно.

**Проблемы, возникающие при работе  
с кадровым резервом в организациях**

Несмотря на то, что создание кадровых резервов относится к эффективным средствам управления организацией, прежде чем использовать этот инструмент, необходимо выявить все возможные проблемы, которые могут возникнуть ввиду неправильной организации или восприятия резерва сотрудниками. Формирование кадрового резерва практически всегда сопровождается проблемными ситуациями различного характера. Постоянные конфликты в коллективе, неудовлетворенность потребностей сотрудников, нежелание участвовать в данной программе, а также многие другие факторы могут негативно сказаться на результативности работы организации по формированию внутренних управленческих резервов кадров. Для большинства трудоспособного населения России суть и цель формирования кадрового резерва не вполне понятна. В этой связи возможные перспективы и выгоды являются чем-то достаточно неизвестным и представляющим малый интерес. Распространена и такая проблема, как ненадлежащее или даже халатное отношение к резерву кадров, которая обусловлена недопониманием всей серьезности формирования резерва. Попасть в число резервистов – это лишь незначительная часть пути, который необходимо пройти, для того чтобы достигнуть положительного результата в профессиональной деятельности. Зачастую не все резервисты понимают, что нахождение в кадровом резерве необходимо оправдывать. И это ошибка скорее не перспективного работника, а в большей степени организации. проводя-

щей постепенную подготовку кадров к работе на управленческих должностях. Нахождение в резерве управленческих кадров – достаточно сложный процесс, так как большинство усилий направлено на саморазвитие и самосовершенствование с последующим подтверждением своего плодотворного пребывания в резерве. Остается неясным, почему не только сложно выбрать кандидатуру, которая попадет в резерв, но и уже из списка резервистов найти достойного для конкретного назначения. Глобальной проблемой для института кадрового резерва остается несерьезное отношение к организации резерва. Пренебрежение, которое проявляется по отношению к формированию резерва управленческих кадров, является причиной того, что в настоящее время очень сложно найти на замену уволенному сотруднику подготовленного профессионала [Горб, 2011; Карлова, Курбанов, 2015, Котляров, 2015].

Проблема отсутствия мотивации у резервистов встречается нередко, но не стоит забывать, что она зачастую вызвана не только личными особенностями индивида, но и объективными факторами неслаженной и непроработанной программой по подготовке будущего управленца. Бывают случаи, когда занимаемая должность и рабочее место резервиста являются более интересными для него, чем то, что предлагается программой. В свою очередь, это свидетельствует о проблемной ситуации с подбором мест для резервистов или отсутствии способностей заинтересовать индивида. Необходимо всегда помнить, что от выбытия резервиста или его недоверительного отношения к резерву страдает сама программа [Аржанухин С.В., Зерчанинова, 2012; Карлова, Курбанов, 2016, Марченко И.П., Марченко, 2011].

Типичной проблемой при работе с кадровым резервом является ситуативность: когда существует возможность и необходимость, его создают, при отсутствии необходимости в кадровом резерве управленческих кадров организация существует без его создания. В таком случае сложно говорить об эффективности и целесообразности работы резерва. Также, чтобы получить максимальную пользу, необходимо организовать непрерывный процесс формирования и управления кадровыми резервами [Котляров, 2015].

Программы, обучающие резервистов, создаются исходя из возможностей бюджета или предоставляемой учебной базы, хотя должны быть нацелены на каждого индивидуально. Повсеместно происходит копирование мировых практик, что без учета особенностей российского менталитета ведет к потере резервистов и обесцениванию программы. Все эти погрешности отрицательно влияют на резерв управленческих кадров [Персань, 2015].

Однако именно кадровый резерв обеспечивает организации множество преимуществ: позволяет сэкономить огромное количество времени на поиск необходимых сотрудников, так как, если в организации открывается вакантное место, которое нужно срочно заполнить, то при наличии кадрового резерва проблема оказывается решена автоматически; обеспечивает своевременную подготовку перспективных сотрудников к переходу на новую высшую должность; создает возможности мотивирования сотрудников (в случае, когда сотрудник компании знает, что его готовят к повышению, он уверен в своем будущем в этой организации, прилагает большие усилия в работе и постоянно повышает уровень своей квалификации).

Зададимся вопросом, как исправить существующие проблемы? Возможно ли изменить отношение трудоспособного населения к повсеместному созданию резерва? Чтобы сгладить все конфликты в коллективе и устранить нежелание участвовать в программе, необходимо объяснить сотрудникам компании суть и цели создания кадрового резерва, описать всевозможные выгоды и перспективы. При этом мне стоит забывать, что только достоверные сведения смогут вызвать у кандидата в резерв доверие и поспособствуют его дальнейшей мотивации. Более того, не стоит чрезмерно давить на персонал и принуждать его стать частью программы. Все же это индивидуальное решение, которое должно приниматься не под гнетом начальства, а лишь по собственному желанию. Целесообразно было бы избежать ситуаций недопонимания, которые возникают, как и у руководителей, так и у кандидатов в резерв, необходимо доносить о формировании кадрового резерва непосредственно сотрудникам, а также разъяснять действующему руководству всю суть и специфику формирования резерва управленческих кадров. Руководитель должен понимать, что резервист необязательно займет его место на постоянной основе, в свою очередь, резервист не должен бояться начальства из-за своего участия в резерве управленческих кадров. Необходимо доводить до каждого, что сотрудник, состоящий в резерве, имеет возможность исполнять обязанности руководителя в его отсутствие или вовсе поступить на службу в другую организацию на управляющую должность [Карлова, Курбанов, Романов, 2014; Котляров, 2010].

Как вариант, проблему с мотивацией резервиста можно решить значимо и фундаментально, то есть повысить престижность работы и разработать систему индивидуальной мотивации. Все необходимо разрабатывать и прорабатывать с точки зрения индивидуального подхода. Программы нужно составлять индивидуально, конкретно для каждого резервиста и описывать реальные этапы карьерного роста. Важно давать возможность резервисту исполнять обязанности той должности, которую в перспективе он должен занять, то есть все полномочия, право участия в совещании, ведение проектов и другие. Резервист должен понять и прочувствовать всю специфику перспективной должности, в тоже время руководителю следует осознавать всю необходимость таких мероприятий.

Организация должна регламентировать и фиксировать всю процедуру формирования кадрового резерва и действовать согласно принятому алгоритму. При создании кадрового резерва нужно уделять внимание учету истинных потребностей в руководящем персонале, на сегодняшний день и на перспективу. Огромные объемы резервистов не дадут никаких результатов. Если входящий в состав индивид не увидит для себя существенных перспектив, то не станет прилагать большие усилия в работе и постоянно повышать уровень своей квалификации. Чем больше численность резерва организации, тем хуже, хотя ситуация складывается таким образом, что существует скорее нехватка, чем переизбыток резервистов. Сейчас кадровый резерв испытывает дефицит в достойных кандидатах для зачисления в резервисты. Необходимо готовить высококвалифицированных специалистов для вступления в кадровый резерв. И этот вопрос должен решаться на государственном уровне [Курбанов, Карлова, Ворущилин, 2014].

Важнейшей задачей по решению проблемных ситуаций в кадровом резерве является разработка единой и русифицированной программы обучения. Необходимо доработать, а быть может, и изменить как сам процесс обучения, так и систему зачисления в кадровый резерв, применять не только тестовую систему и ориентацию на теоретические аспекты, но и развить практическую составляющую. Как вариант, следует разрабатывать единую базу данных резервистов, которая охватит все регионы страны воедино, программа должна выдавать всю информацию по индивиду, вне зависимости от того, в каком регионе он находится, и невзирая на удаленность.

После проведенной подготовки возникает проблема с реальным назначением на руководящую позицию в связи с подготовкой на должность, которая не освободится в ближайшее время. Данный фактор необходимо учитывать в начале процесса планирования. По результатам реальное назначение оказывается в далекой перспективе, и нет никаких вариантов применения его знаний и умений. Это связано с недостатком сглаживания негативных ситуаций на этапах подготовки. Отсутствие программы, непрерывного обновления состава органов власти и их функций негативно сказывается на резерве управленческих кадров [Курбанов, Крон, 2013].

### **Заключение**

Подводя итог, можно отметить, что, с одной стороны, применяемая сегодня система управления кадровым резервом совершенно исчерпала себя, а с другой – она вполне применима в новой редакции. Для предотвращения перечисленных в статье проблем необходимо управлять кадровым резервом на системной основе, начиная от планирования численности участников и заканчивая разработкой программы адаптации для тех резервистов, которые будут назначены на новые должности. В настоящее время проблемы создания резерва управленческих кадров требуют дальнейшего изучения и решения, при этом важной предпосылкой успешного решения данных проблем служит их правильная постановка.

### **Библиография**

1. Аржанухин С.В., Зерчанинова Т.Е. Организационные патологии управления кадровым резервом на государственной гражданской службе // Вопросы управления. 2012. №1 (18).С. 86–94.
2. Горб В.Г. Методологические основы определения эффективности и качества результатов профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих // Вопросы управления. 2011. № 16. С. 13-22.
3. Карлова Е.Н., Курбанов А.Х. Кадровый потенциал военно-научного комплекса: современное состояние и перспективы развития. СПб: Р-КОПИ, 2015. 220 с.

4. Карлова Е.Н., Курбанов А.Х. Особенности кадрового потенциала военно-образовательной системы как элемента военно-научного комплекса // Гуманизация образования. 2016. № 5. С. 16-22.
5. Карлова Е.Н., Курбанов А.Х., Романов Н.Н. Кадровые проблемы военно-научного комплекса и направления их решения на современном этапе строительства Вооруженных сил Российской Федерации // Вооружение и экономика. 2014. № 4 (29). С. 60-69.
6. Котляров И.Д. Нестандартные формы занятости: позитивные, негативные, нейтральные // Journal of Economic Regulation. 2015. Т. 6. № 4. С. 28-36.
7. Котляров И. Д. Работа реальная – оплата виртуальная // Управление персоналом. 2010. № 19. С. 52-58.
8. Курбанов А.Х., Карлова Е.Н., Ворушили Л.В. Идентификация характеристик военно-научного комплекса как социального института и особенности кадрового потенциала военной науки // Национальная безопасность / nota bene. 2014. № 5. С. 671-675.
9. Курбанов А.Х., Крон Л.А. Сопротивление персонала организации внедрению управленческих инноваций: причины, проблемы и пути решения // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2013. № 8. С. 22-25.
10. Марченко И.П., Марченко А.И. Теория и практика модернизации государственного управления в постсоветской России. Новосибирск: Изд-во СибАГС. 2011. 420 с.
11. Персань Н.В. Основные проблемы управления кадровым резервом в организации // Молодой ученый. 2015. № 22. С. 462-464.

## **Institutional constraints of the formation of personnel reserve of organizations**

**El'nara E. Abdurakhmanova**

Postgraduate,  
Siberian Institute of Management –  
branch of the Russian Academy of National Economy and State Service  
under the President of the Russian Federation,  
630102, 6 Nizhegorodskaya st., Novosibirsk, Russian Federation;  
e-mail: kurbanov.t.h@yandex.ru

### **Abstract**

This article describes the main problems that arise when working with personnel reserve in organizations. The problematic component of the managerial personnel reserve is due to mod-

ern realities, which put the question of qualitative personnel policy, about the effective use of individual and professional abilities of the experts. The main factor that determines the success of a modern company, and its competitiveness is the availability of highly qualified specialists. Despite the considerable number of proposals in the labor market, skilled and trained workers are not enough. Therefore, many organizations are actively developing such a direction as work with internal personnel reserve. For Russian companies the main problem is that the personnel reserve exists only formally. During the economic downturn, observed today, for many companies, the importance of the formation of personnel reserve goes to the background. However, the staff reserve provides the organization with many advantages, namely: allows to save huge amounts of time to search for the necessary staff, helps to prepare promising employees to move to a new higher position as well as to motivate employees (in cases when the employee knows that he is prepared to improve, he is confident in his future in this organization, attaches great efforts in the work and constantly improve the level of his skills).

#### For citation

Abdurakhmanova E.E. (2017) *Institutsional'nye ogranicheniya formirovaniya kadrovogo rezerva organizatsii* [Institutional constraints of the formation of personnel reserve of organizations]. *Teorii i problemy politicheskikh issledovaniy* [Theories and Problems of Political Studies], 6 (2A), pp. 458-465.

#### Keywords

Personnel reserve, personnel management, system of personnel reserve.

#### References

1. Arzhanukhin S.V., Zerchaninova T.E. (2012) *Organizatsionnye patologii upravleniya kadrovym rezervom na gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhbe* [Organizational pathologies of personnel reserve management in the civil service]. *Voprosy upravleniya* [Management issues], 1 (18), pp. 86–94.
2. Gorb V.G. (2011) *Metodologicheskie osnovy opredeleniya effektivnosti i kachestva rezul'tatov professional'noi deyatel'nosti gosudarstvennykh i munitsipal'nykh sluzhashchikh* [Methodological basis for the definition of efficiency and quality of results of professional activity of state and municipal employees]. *Voprosy upravleniya* [Management issues], 16, pp. 13-22.
3. Karlova E.N., Kurbanov A.Kh. (2015) *Kadrovyyi potentsial voenno-nauchnogo kompleksa: sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya* [Human potential of the military-scientific complex: current state and prospects of development]. Saint Petersburg: R-KOPI Publ.
4. Karlova E.N., Kurbanov A.Kh. (2016) *Osobennosti kadrovogo potentsiala voenno-obrazovatel'noi sistemy kak elementa voenno-nauchnogo kompleksa* [Features of personnel potential

- of the military-educational system as a part of the military-scientific complex]. *Gumanizatsiya obrazovaniya* [Humanization of education], 5, pp. 16-22.
5. Karlova E.N., Kurbanov A.Kh., Romanov N.N. (2014) Kadrovye problemy voenno-nauchnogo kompleksa i napravleniya ikh resheniya na sovremennom etape stroitel'stva Vooruzhennykh sil Rossiiskoi Federatsii [Personnel problems of the military-scientific complex and the ways of their solution at the present stage of development of the Armed forces of the Russian Federation]. *Vooruzhenie i ekonomika* [Weapons and the economy], 4 (29), pp. 60-69.
  6. Kotlyarov I. D. (2010) Rabota real'naya – oplata virtual'naya [real – virtual payment]. *Upravlenie personalom* [personnel Management], 19, pp. 52-58.
  7. Kotlyarov I.D. (2015) Nestandartnye formy zanyatosti: pozitivnye, negativnye, neutral'nye [Non-standard forms of employment: positive, negative, and neutral forms]. *Journal of Economic Regulation*, 6 (4), pp. 28-36.
  8. Kurbanov A.Kh., Karlova E.N., Vorushilin L.V. (2014) Identifikatsiya kharakteristik voenno-nauchnogo kompleksa kak sotsial'nogo instituta i osobennosti kadrovogo potentsiala voennoi nauki [Identification of the characteristics of the military-scientific complex as a social institution and features of personnel potential of military science]. *Natsional'naya bezopasnost' / nota bene* [National security / nota bene], 5, pp. 671-675.
  9. Kurbanov A.Kh., Kron L.A. (2013) Soprotivlenie personala organizatsii vnedreniyu upravlencheskikh innovatsii: prichiny, problemy i puti resheniya [Resistance of the personnel of an organization to the introduction of management innovations: causes, problems and solutions]. *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom* [Problems of economics and management of oil and gas complex], 8, pp. 22-25.
  10. Marchenko I.P., Marchenko A.I. (2011) *Teoriya i praktika modernizatsii gosudarstvennogo upravleniya v postsovetskoj Rossii* [Theory and practice of public administration modernization in Post-Soviet Russia]. Novosibirsk: Izd-vo SibAGS.
  11. Persan' N.V. (2015) Osnovnye problemy upravleniya kadrovym rezervom v organizatsii [The main problems of talent management in organizations]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 22, pp. 462-464.