DOI: 10.17117/na.2016.12.01.256

<http://ucom.ru/doc/na.2016.12.01.256.pdf>

Поступила (Received): 24.12.2016

Удалова Н.Е., Глобенко Н.В. Зачисление в кадровый резерв как одна из форм поощрения

Udalova N.E., Globenko N.V.
Enrollment in the reserve as a form of promotion

Статья посвящена проблеме подготовки квалифицированного кадрового резерва. Показано, что от степени решения руководителями данной проблемы зависит эффективность функционирования любой организации. Авторы предлагают рассматривать процесс зачисления в кадровый резерв как особую форму поощрения сотрудников. В соответствии с исследуемой предметной областью идентифицированы ключевые проблемы в процессе формирования кадрового резерва. Сформулированы предложения и рекомендации, направленные на совершенствование процесса формирования кадрового резерва

Ключевые слова: организация, руководитель, сотрудники, кадровый резерв, поощрение

The article is devoted to the training of qualified personnel reserve. It is shown that the efficiency of the functioning of any organization depends on the decision of the head of the problem. The authors propose to consider the process of enrollment in the reserve as a special form of staff promotion. According to the study subject area identified the key issues in the formation of personnel reserve. Formulate proposals and recommendations aimed at sovershensvovanie process of formation of the personnel reserve

Key words: organization, manager, employees, personnel reserve, promotion

Удалова Надежда Егоровна

Кандидат философских наук, зам. декана
Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте РФ
(Воронежский филиал)
г. Воронеж, Московский пр., 143

Udalova Nadezhda Egorovna

Candidat of Philosophy Sciences, Deputy Dean
Academy of national economy and public
administration under the President of RF (Voronezh
branch)
Voronezh, Moscow ave., 143

Глобенко Наталья Владимировна

Магистрант
Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте РФ
(Воронежский филиал)
г. Воронеж, Московский пр., 143

Globenko Natalia Vladimirovna

Master
Academy of national economy and public
administration under the President of RF (Voronezh
branch)
Voronezh, Moscow ave., 143

Одной из основных задач, решаемых кадровыми органами, является обеспечение бесперебойного процесса деятельности организации. Решению этой задачи способствует формирование кадрового резерва. Существуют различные определения данного понятия. Например, это отбор лучших сотрудников для дальнейшего продвижения и развития [1]; кадровый резерв – это группа работ-

ников, которые, во-первых, потенциально способны к руководящей деятельности; во-вторых, отвечают требованиям, соответствующим должности того или иного ранга; в третьих, прошли отбор и целевую квалификационную подготовку [2].

В данной статье предлагается рассмотреть зачисление в кадровый резерв как один из видов поощрения, а также проанализировать некоторые проблемы возникающие при формировании кадрового резерва и предложить возможные пути их решения.

Кадровый потенциал организации и государства в целом составляет важнейшее национальное достояние, без сохранения и приумножения которого невозможно поступательное развитие страны. Отсутствие эффективных механизмов государственного воздействия на процесс формирования и востребования кадрового потенциала, снижение его профессионализма приводит к углублению кризисных явлений, развитию необратимых процессов в экономике, социальной сфере, государственном управлении, тем самым усугубляя отставание страны и ослабляя позиции России в мировом сообществе. Предотвратить это могут только решительные, последовательные, комплексные и своевременные действия, опирающиеся на полноценную правовую, методологическую и организационную основу. Они должны быть выработаны и представлены в долгосрочной государственной кадровой политике Российской Федерации как важнейшего инструмента социальной политики и политики занятости профессионально подготовленной части граждан России. Таким образом государство очень заинтересовано в формировании кадрового резерва.

Государственная кадровая политика Российской Федерации должна разрабатываться и осуществляться с учетом объективных фактов состояния кадрового потенциала и избранных приоритетов социально-экономического развития общества. Основные направления осуществления государственной кадровой политики России определяются Президентом Российской Федерации, который обеспечивает участие всех ветвей власти в ее формировании и реализации.

Базовое понятие «потенциал» происходит от латинского *potential* – мощь, сила, возможность. Под потенциалом понимается степень мощности в каком-либо отношении, совокупность всех средств, возможностей, необходимых для чего-то. Учитывая, что категория кадры определяется как основной подготовленный состав работников какого-либо предприятия, учреждения, организации, под кадровым потенциалом подразумевается степень (уровень) способностей и возможностей основного подготовленного состава работников предприятий, учреждений, организаций, позволяющая выполнять предписанную профессиональную деятельность.

Термин «кадры» в переводе с французского языка (*cadres* – личный состав) означает основной (штатный) состав работников организации. Под кадровым потенциалом государства понимается социальная категория, обозначающая интегративную способность трудоспособного населения, имеющего специальное образование и подготовку, к выполнению квалифицированного труда в интересах граждан, общества и государства. Данный потенциал проявляется через

совокупность источников, возможностей, накопленных человеческих ресурсов, которые могут быть использованы для решения определенных задач [3].

Термин «кадровый потенциал» достаточно распространен в экономике, менеджменте, социологии и других социально-экономических науках и сферах деятельности и означает чаще всего возможности удовлетворения потребности в сотрудниках какой-либо организации, предприятия, отрасли и других субъектов социально-экономической сферы. Как правило, понятие «кадровый потенциал» включает уже работающих специалистов.

При описании кадрового потенциала обычно выделяют ряд качеств, которыми должны обладать кадры, определяют условия, необходимые для формирования кадрового потенциала, и проблемные вопросы данного процесса. Параметрами кадрового потенциала выступают социально-демографические, социально-профессиональные, экономические, социокультурные и психологические признаки.

Таким образом целью создания кадрового резерва является сохранение и повышение качества кадрового потенциала организации на основе подготовки включенных в него сотрудников к назначению на должности.

Для достижения указанной цели необходимо включать в кадровый резерв сотрудников предъявляющих к себе все более и более высокие требования и достигающих все больше и больше успехов в профессиональной деятельности. Так как кадровый резерв предполагает подготовку к назначению на вышестоящие должности (карьерный рост), то таким образом, зачисление в кадровый резерв можно рассматривать как форму поощрения для перспективных сотрудников.

Эффективность функционирования коллектива во многом зависит от организаторских способностей руководителей любого ранга. В Российской Федерации приняты и изданы законодательные и иные нормативные правовые акты, которые определяют полномочия руководителей в работе с кадрами.

Ю.Г. Одегов и М.Г. Лабаджян «наиболее важным направлением в организации работы с кадрами» называют «постоянное и всестороннее развитие кадров, совершенствование их знаний, профессиональных навыков и умений» [4].

Практика показывает, что формирование кадрового резерва начинается с изучения подчиненных с целью определения кандидатов для выдвижения на основные руководящие должности. Изучение подчиненных организуют как непосредственные руководители, так и кадровые органы организации. Целью изучения подчиненных является глубокое знание их профессионально-должностных и личностных качеств, уровня профессиональной подготовки и выработка предложений для принятия решений по их наиболее целесообразному использованию по работе, формирование кадрового резерва для выдвижения на основные должности.

В основу формирования кадрового резерва и работы с ним предлагаются следующие принципы:

- актуальности, предполагающий учет текущей и перспективной потребности в замещении должности;
- объективности и всесторонности оценки профессиональных качеств сотрудников, результатов их служебной деятельности;

- персональной ответственности должностных лиц за формирование кадрового резерва и работу с ним;
- соблюдение равенства сотрудников при включении в кадровый резерв для назначения на высшие должности;
- сочетание единоначалия и мнения коллегиальных органов на оценке профессиональных качеств работников, включаемых в кадровый резерв;
- гласности, систематического информирования сотрудников о формировании кадрового резерва и его профессиональной реализации.

Соблюдая принципы формирования кадрового резерва, основными направлениями работы с кадровым резервом могут быть:

- создание механизма служебного продвижения сотрудников, обеспечения их должностного роста, осуществление планомерной и последовательной ротации;
- совершенствование форм и методов подбора кадров для включения в кадровый резерв;
- внедрение и развитие современных кадровых технологий по учету и комплексной оценке служебной деятельности работников, включенных в кадровый резерв;
- приведение уровня подготовки сотрудников в соответствие с предъявляемыми требованиями.

Существует два различных подхода к формированию кадрового резерва.

Один, при котором резервисты привязываются к конкретной должности, другой, при котором создается категория талантливых сотрудников без привязки к конкретной позиции.

При определении подхода по которому будет создаваться кадровый резерв, необходимо учесть критерии отношения сотрудника к своей работе, а именно: удовлетворенность, лояльность, вовлеченность.

Удовлетворенность – это показатель того, доволен ли сотрудник условиями труда, своей зарплатой и т. д.

Лояльность – это отношение сотрудника к компании, показатель того, как долго он готов оставаться на своем рабочем месте, как долго готов трудиться на данной должности.

Вовлеченность – это участие работника в делах организации, показатель того, готов ли сотрудник прилагать дополнительные усилия на своем рабочем месте, чтобы делать больше и лучше. Для отбора в кадровый резерв необходимы сотрудники с высокой вовлеченностью.

Подход, при котором резервисты привязываются к конкретной должности, вызывает большие опасения в связи с тем, что сотрудники включенные в кадровый резерв на определенную категорию должностей (управленческий, резерв ключевых специалистов, резерв специалистов) могут не получить дальнейшего продвижения и просто уйдут, если эти определенные должности не освободятся в ближайшее время.

Сущность второго подхода при формировании кадрового резерва заключается в том, что в резерв отбираются те сотрудники, которые показывают вы-

дающиеся результаты и имеют желание расти и развиваться дальше. Категорию таких сотрудников не привязывают к конкретным должностям. Резервисты при таком подходе могут занимать любые позиции, если продемонстрируют необходимые навыки и знания [цит. по: 1]. Для роста и развития организации данный подход является наиболее приемлемым.

Следует отметить, что кадровый резерв может быть и горизонтальным. Принципиальное различие между горизонтальной и вертикальной карьерой состоит в том, что вертикальная карьера предполагает расширение административных функций и полномочий за счет сокращения объема решаемых профессиональных задач, тогда как горизонтальная – предполагает расширение поля профессиональной деятельности, усложнение функциональных задач и освоение смежных профессиональных дисциплин, причем все это сопровождается ростом ответственности за практические результаты деятельности [5].

Практика показывает, что зачастую активные сотрудники готовы уйти из организации только потому, что выполняемая ими работа приобретает рутинный характер и у них возникает потребность в смене вида деятельности. В такой ситуации сотрудников, которым присуще стремление к достижению высоких результатов в работе, необходимо поощрять путем зачисления в кадровый резерв. Подобные меры будут способствовать сохранению перспективного кадрового потенциала организации, что немаловажно в условиях интенсивного и глобального развития мира. Ведь сотрудники, способные быстро реагировать на внешние факторы и имеющие желание расти и развиваться, могут с успехом подстраховать руководителя.

Источниками кадрового резерва могут быть: руководители различных уровней управления; заместители руководителей; главные и ведущие специалисты; специалисты имеющие соответствующую подготовку, положительные рекомендации непосредственных руководителей и потенциал для развития; работники прошедшие оценку и рекомендованные на выдвижения; специалисты, прошедшие обучение, повышение квалификации или переобучение, молодые специалисты успешно прошедшие стажировку, высокие достижения в профессиональной служебной деятельности которых учитываются и поощряются зачислением в кадровый резерв.

Включение сотрудника в кадровый резерв влечет за собой подготовку личного «плана индивидуального развития», предусматривающего повышение квалификации, профессиональную переподготовку и стажировку. Финансовое обеспечение со стороны организации профессионального роста кандидатов в кадровый резерв можно рассматривать как форму их поощрения.

К кандидатам для включения в кадровый резерв предъявляется ряд требований. Это требования, в первую очередь, ориентированные на деятельность организации, но обязательно надо учитывать: опыт работы по предполагаемому виду деятельности, соответствие уровня образования квалификационным требованиям к занимаемой должности, возраст (с учетом времени, остающегося до наступления пенсионного возраста), морально-психологические и де-

ловые качества, состояние здоровья. Кандидаты, соответствующие предъявляемым требованиям, достойны поощрения в форме зачисления в кадровый резерв.

Выделяют внешний и внутренний кадровый резерв. Внешний кадровый резерв может быть сформирован на основе базы резюме специалистов, которые отвечают предъявляемым требованиям и могут быть приглашены на освободившуюся вакансию по мере её появления. Внутренний кадровый резерв формируется из работников организации, обладающих высоким управленческим потенциалом, способных к быстрому развитию, прошедших специальные подготовительные программы обучения.

По мнению П.С. Асессорова и Е.Н. Картушиной формирование кадрового резерва должно включать следующие этапы:

- анализ и выявление должностей, находящихся в зоне риска, осуществляется с помощью анализа рынка труда в регионе, оценки количества кандидатов, способных занять освободившееся место, анализа ценности данной позиции для организации, оценки текущей ситуации с персоналом на месте;
- разработка профиля должности позволяет определить уровень развития компетенции соискателя должности;
- оценка и отбор кандидатов осуществляется на основе измерений потенциала, знаний, умений и навыков, кандидатов и сопоставления данных;
- разработка индивидуальных планов развития способствует грамотному распределению временных ресурсов в целях развития необходимых навыков и умений;
- назначение на новую должность [6].

А.Я. Кибанов предлагает разделить «работу по формированию резерва на следующие этапы:

1. Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров.
2. Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение.
3. Определение кандидатов в резерв.
4. Принятие решения о включении в резерв.
5. Согласование списка кандидатур, включенных в резерв, с вышестоящими организациями» [7].

Кадровый резерв – это целая система, в создании которой должна участвовать вся компания, иначе может возникнуть угроза «утечки ценных кадров» [8].

Таким образом, работа по подготовке резерва кадров должна носить целенаправленный, системный и плановый характер, а также быть направленной на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого специалиста к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне [7].

Как и любая другая деятельность, нацеленная на положительный результат, формирование кадрового резерва должно быть непрерывным процессом.

То есть выявлять сотрудников, стремящихся к достижению высоких результатов и поощрять их включением в кадровый резерв необходимо постоянно и непрерывно.

В связи с этим целесообразно:

- разрабатывать нормативно-правовую базу для практической реализации системы формирования кадрового резерва в организации;
- иметь в структуре организации штат сотрудников занимающихся вопросами зачисления в резерв;
- разработать и периодически обновлять методические рекомендации предназначенные для организации работы по подбору и расстановке кадров в подразделениях кадровыми службами.

Когда формирование кадрового резерва начинается «от случая к случаю» или по «протекции» может возникнуть ситуация при которой на ответственные должности будут назначены не квалифицированные сотрудники.

Однако существует возможность, что при формировании кадрового резерва по «протекции», на руководящие должности могут быть назначены сотрудники с низкими профессиональными и моральными качествами. В таком случае возможна цепная реакция возникновения среди персонала непрофессионалов. Вместе с тем грамотные и эффективные подчиненные могут лишиться возможности карьерного роста.

Президент Российской Федерации В. В. Путин отметил: «Профессионалы должны быть всегда на госслужбе. Нам действительно не хватает профессионалов. Лучше всегда иметь профессионалов на госслужбе, чтобы не доводить до кризисов».

При формировании кадрового резерва по «протекции» появляется еще один момент – это профессионалы с завышенной самооценкой и влиятельной поддержкой, которые также могут стать проблемой стабильного существования организации.

Для решения указанных проблемы предлагается два варианта: а) ввести так называемый «институт наставничества» в помощь работникам с низкими профессиональными качествами; б) увеличить испытательный срок при назначении на руководящие должности из кадрового резерва.

Наставничество можно определить как способ передачи знаний и навыков более опытным человеком менее опытному. В более широком, современном значении наставник – это квалифицированный специалист, имеющий достаточный опыт работы в компании, который: помогает новым сотрудникам адаптироваться в организации; содействует их профессиональному развитию, карьерному росту; участвует в оценке результатов их деятельности.

Наставник, с одной стороны, представляет интересы сотрудника в отношениях с компанией, а с другой, – является ее представителем для сотрудника [9].

Следует отметить, что работодатель может устанавливать испытательный срок. Под испытательным сроком понимается период работы, на протяжении которого руководитель организации присматривается к вновь нанятому сотруднику, оценивает качество его труда, соответствие его профессиональных

навыков занимаемой должности. Для работника это время характеризуется возможностью разобраться, подходит ли ему это место и условия труда. Иногда по разным причинам работодатель не успевает за этот период разобраться в профессиональных качествах работника и тогда срок испытания увеличивается [10].

Кадровый резерв, как уже отмечалось, формируется для обеспечения своевременного и качественного комплектования должностей. Проблема раздувания кадрового резерва возникает вследствие некомпетентности кадровых органов организации в вопросе определения оптимальной численности резерва.

При определении численности кадрового резерва необходимо использовать ряд критериев:

- категории, должностной состав специалистов, уход которых из организации (занимаемой должности) наиболее критичен;
- потребность организации в кадрах на ближайшую и отдаленную перспективу в результате изменения и совершенствования аппарата управления;
- число дополнительных руководящих должностей, а также потенциальных вакансий, связанных с уходом на пенсию, сокращением штатов и т.д.;
- фактическая численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня;
- степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу);
- примерный процент отдельных работников, выбывающих из кадрового резерва по различным причинам;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках [11].

Оптимальная численность кадрового резерва на каждую из должностей, включенных в список резервирования, предлагается 2-5 кандидатов на каждую должность, в зависимости от конкретной ситуации.

Для устранения указанной проблемы необходим постоянный контроль со стороны руководства за состоянием работы с кадровым резервом. Для этого целесообразно:

- вопросы работы с кадровым резервом, мероприятия по контролю подготовки сотрудников, состоящих в кадровом резерве, необходимо включать в планы основных мероприятий организации;
- состояние работы с кадровым резервом необходимо не реже одного раза в год рассматривать и анализировать на заседаниях, служебных совещаниях с заслушиванием отчетов как работников включенных в кадровый резерв, так и руководителей, ответственных за их подготовку;
- результаты работы с кадровым резервом, предложения по совершенствованию системы подбора и форм подготовки работников, включенных в него, должны отражаться в годовых итоговых докладах о состоянии работы с кадрами.

Проблему «застоявшегося» кадрового резерва возможно решить путем формирования кадрового резерва в двух направлениях: перспективного кадрового резерва, предназначенного для целенаправленной подготовки работников к исполнению обязанностей по высшей должности и последующего включения в подготовленный кадровый резерв.

Перспективный кадровый резерв можно определить как резерв предназначенный для целенаправленной подготовки кадров к исполнению обязанностей по высшей должности. Он является основой для формирования подготовленного кадрового резерва и предусматривает допуск к исполнению служебных обязанностей по должности, на которую он предназначается, в случае временного отсутствия должностного лица ее замещающего. Сотрудник состоящий в перспективном кадровом резерве в первоочередном порядке должен будет направляться на переподготовку, повышение квалификации, стажировку.

Подготовленный кадровый резерв предназначается уже для выдвижения сотрудников на высшие должности. При формировании такого кадрового резерва должна будет учитываться необходимость назначения на должности, высвобождающиеся в связи с увольнением, планируемым перемещением и направлением на учебу сотрудника.

Таким образом, при исключении сотрудника из перспективного кадрового резерва и включении в подготовленный кадровый резерв будет происходить «движение» и проблема «застоя» постепенно исключится.

При этом нахождение в подготовленном кадровом резерве дает возможность для включения в федеральный кадровый резерв Российской Федерации или резерв субъекта Российской Федерации и назначения на руководящие государственные должности, что также следует рассматривать как форму поощрения добросовестных, работоспособных и квалифицированных сотрудников.

Важно отметить, что включенные в кадровый резерв сотрудники могут быть и исключены из него по инициативе непосредственного руководителя или кадрового органа по следующим основаниям: неудовлетворительного выполнения своих служебных обязанностей, снижения уровня и результатов служебной деятельности; выявления фактов несоответствия требованиям предъявляемым к работнику при зачислении в кадровый резерв; назначения на вышестоящую должность; увольнения; по личной просьбе.

В заключение следует отметить, что в современных условиях для успешного развития организации нужны квалифицированные кадры. Для мотивации и привлечения таких сотрудников в организацию предлагается разрабатывать программу, которая обеспечит рабочую среду, где они смогут превратить знания в умение работать, обогатиться социальным опытом, укрепить свою волю, повысить способность к полноценному развитию. В этой связи важная роль в кадровой политике организации должна отводиться кадровому резерву, сформированной в установленном порядке группе сотрудников, соответствующих определенным квалификационным требованиям и обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами для назначения на более высокие должности.

Кадровый резерв является ступенькой на пути к карьерному росту. Карьерный рост, в свою очередь, служит мотивацией для развития высокопрофессиональной личности. Умение спрашивать с себя не простое дело. Однако именно кадровый резерв дает возможность сотрудникам предъявляющим к себе все более и более высокие требования и достигающим все больше и больше успехов в профессиональной деятельности реализовать себя в качестве руководителя.

Таким образом зачисление в кадровый резерв служит формой поощрения перспективных сотрудников, стимулирует их к повышению профессиональной квалификации и стремлению к достижению лучших результатов, что, в свою очередь, оказывает влияние на повышение эффективности деятельности организации.

Список используемых источников:

1. Витчак Е.Л. Кадровый резерв: презентации.
URL: [DownloadHandler.ashx?name=86caadb1d-13f5-4729-a62d-446882c375c9.pdf](http://downloadhandler.ashx?name=86caadb1d-13f5-4729-a62d-446882c375c9.pdf)
2. Быкова Л.А. Кадровый резерв и управление талантами // Справочник кадровика. 2008. № 12. С. 115-118.
3. В курсанты годится // Российская газета. 2014. 29 апр.
4. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. М.: Юрайт, 2015. 444 с.
5. Лановенко Е.А. Работа с кадровым резервом.
URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=293>
6. Асесоров П.С., Карпушина Е.Н. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 5. С. 31-34.
7. Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 2010.
8. Шевченко Н. Ищем золото, или повесть о кадровом резерве.
URL: <http://www.hr-portal.ru/blog/ishchem-zoloto-ili-povest-o-kadrovom-rezerve>
9. Захарьина М. Наставничество как элемент системы развития персонала в компании.
URL: <http://hrliga.com/index.php?id=1373&module=profession&op=view>
10. Продление испытательного срока: анализ причин.
URL: <http://online-buhuchet.ru/prodlenie-ispytatelnogo-sroka/>
11. Методика формирования и работы с кадровым резервом.
URL: <http://www.hr-portal.ru/pages/training/mfr.php>

© 2016, Удалова Н.Е., Глобенко Н.В.

Зачисление в кадровый резерв как одна из форм поощрения

© 2016, Udalova N.E., Globenko N.V.

Enrollment in the reserve as a form of promotion