

## Creation of a personnel reserve as an important component of effective workforce planning

Rybkina V.<sup>1</sup>, Chervinskaya O.<sup>2</sup>, Geleta I.<sup>3</sup>

### Создание кадрового резерва как важная составляющая эффективного кадрового планирования

Рыбкина В. А.<sup>1</sup>, Червинская О. Г.<sup>2</sup>, Гелета И. В.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Рыбкина Виктория Андреевна / Rybkina Viktoriya – магистрант;

<sup>2</sup>Червинская Оксана Геннадиевна / Chervinskaya Oksana – магистрант;

<sup>3</sup>Гелета Игорь Викторович / Geleta Igor – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента, экономический факультет, Кубанский государственный университет, г. Краснодар

**Аннотация:** в данной статье рассмотрены проблемы планирования персонала в российских компаниях. Представлен процесс создания кадрового резерва для совершенствования кадрового потенциала, а также иностранные методы развития персонала и их адаптация в России под воздействием национальных особенностей кадровой политики.

**Abstract:** this article considers the problem of personnel planning in Russian companies. Shows the process of creating a personnel reserve for improvement of personnel potential, and also foreign methods of staff development and their adaptation in Russia under the influence of the national features of personnel policy.

**Ключевые слова:** кадровое планирование, кадровый резерв, профессиональная адаптация персонала.

**Keywords:** personnel planning, personnel reserve, professional adaptation of staff.

Современные условия рыночного развития экономики в России диктуют свои правила, одно из которых гласит, что персонал – главный актив любой организации, как государственного сектора, так и коммерческого. Исходя из этого высказывания, можно сделать вывод о том, что между эффективностью деятельности компании и качества ее рабочей силы, а также вовлеченности персонала в достижение общих целей организации, существует прямая и неразрывная связь. Поэтому возрастает роль ориентации кадровых служб на личностные качества работников и способы развития их мотивационных установок, которые необходимо формировать и направлять на достижение краткосрочных и долгосрочных целей организации.

Основу данной концепции будет составлять качественное кадровое планирование, охватывающие все сферы управления персоналом, начиная с общего планирования потребности организации в кадрах и заканчивая разработкой системы эффективного обучения персонала и составлением мотивационных и стимулирующих программ оплаты труда. [1, с. 46].

На сегодняшний день существует несколько обязательных факторов эффективного кадрового планирования. Так, например, важно учитывать не только интересы и цели предприятия, но и интересы персонала. [2, с. 89]. Однако следует понимать, что планирование персонала будет результативно тогда, когда оно интегрировано в общий процесс планирования на предприятии. Кроме этого, необходимо точно формулировать ожидаемые результаты деятельности предприятия и персонала, и объективно подходить к оценке существующего уровня квалификационной подготовки кадров и их возможного потенциала развития.

Российский рынок труда по-своему уникален, зачастую найти специалиста/менеджера с богатым опытом и специфическими профессиональными знаниями достаточно тяжело. И в этот момент возникает вопрос: «Какой источник привлечения персонала будет рентабельнее и эффективнее в каждом конкретном случае?». Из практической теории мы знаем, что выделяют два основных вида источника привлечения персонала, первый из которых – внешний источник, подразумевающий рынок труда, и внутренний – непосредственно персонал организации.

Как правило, для обеспечения кадрами низовых должностей используют возможности внешнего источника привлечения персонала, так как данные позиции не требуют специфического опыта, предприятия могут сэкономить свой бюджет на обучении и найти стоящего кандидата среди большого количества претендентов. [3, с. 189]. К тому же, внешние сотрудники могут привнести «свежие» идеи в повседневные рабочие процессы, минимизируя временные и трудовые ресурсы. Но и здесь есть свои минусы, например, временные затраты на поиски сотрудника и его адаптацию к внутренним процессам, риски в виде различных конфликтных ситуаций существующего коллектива и нового сотрудника и т.д.

В случае высших должностей или топ-менеджмента, HR-специалисты чаще рассматривают именно внутренних кандидатов, так как они уже знакомы с внутренними организационными структурами и процессами. Основными плюсами данного подбора является безопасность в выборе и мотивация

сотрудников к карьерному росту. Данный отбор может осуществляться путем ассессмента или различного рода тестирований и профессиональных конкурсов.

В организациях и компаниях с такой политикой выбора кандидатов высшего звена необходимым элементом эффективного подбора будет являться создание внутреннего кадрового резерва, который будет преимуществом во многих ситуациях. Например, быстрое развитие деятельности предприятия ведет за собой открытие новых филиалов или региональных подразделений, где руководящую должность будет занимать кандидат из кадрового резерва. Или, наоборот, в случае, когда существующие топ-менеджеры достигли своего пика развития и уже не могут привнести в свою работу эффективные решения, резервные кадры смогут проявить себя путем внедрения практических нововведений. Также, существуют случаи, когда конкуренты «переманивают» сильных сотрудников и тогда на эти позиции в короткий срок должны заступить не менее результативные сотрудники из кадрового резерва. Такие ситуации и демонстрируют необходимость создания резерва руководящих кадров.

Процесс создания внутреннего кадрового резерва должен включать в себя:

- 1) составление прогноза предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре;
- 2) разработку перечня резервируемых должностей;
- 3) составление перечня критериев отбора сотрудников для резерва.

Кроме этого, руководителю и HR-специалистам необходимо определить максимальное количество кандидатов на резервируемую должность и критерии, которыми должен обладать успешный кандидат. В основу таких критериев обязательно должны входить: уровень полученного образования и профессиональной подготовки, опыт работы и результаты, организаторские способности, личные качества, здоровье и возраст, и главное – желание и возможность развиваться и стремление кандидата к совершенствованию.

Важно отметить, что принципы работы с кадровым резервом являются общими и включают в себя: открытость, гласность, конкуренцию, активность, а также развитие мотивации. Другими словами, сотрудники компании должны иметь информацию о резервируемых позициях, что будет способствовать созданию системы повышения мотивации к карьерному росту и лояльности кадров к руководству, а также усилению конкуренции между потенциальными кандидатами, проявляющих большую активность в работе.

Отбор кандидатов, целесообразно, проводить по системе личностно-деловой оценке, включающей в себя несколько этапов, таких как:

1. Подготовка к экспертному оцениванию кандидатов. Данный этап предполагает составление списка участников конкурса, привлечение сторонних или внутренних специалистов для разработки методологических основ оценивания кандидатов, анкет и кейсов с использованием успешных зарубежных практик по тестированию потенциала развития конкурсантов, а также формирование группы оценивающих экспертов;
2. Тестирование претендентов на вакантные позиции и сбор результатов;
3. Обработка результатов тестирования и составление сводных таблиц экспертных оценок;
4. Анализ результатов оценки, включающий в себя составление вывода по каждому участнику, и разработка рекомендаций по устранению выявленных недостатков у кандидата для зачисления в резерв;
5. Создание базы кадрового резерва и разработка программ по совершенствованию профессиональных качеств для подготовки кадров на вышестоящие позиции.

Для кандидатов, успешно прошедших все этапы тестирования, необходимо разработать программу адаптации и эффективную систему обучения, включающую в себя современные методы развития персонала и профессиональных компетенций. [5, с. 499].

Западные компании давно активно используют такие методы обучения, как: менторинг - передача накопившихся знаний и практических навыков, готовых решений от ментора к ученику; Buddying (неформальное наставничество) подразумевает взаимное предоставление информации и/или объективной и честной обратной связи; также для участников кадрового резерва можно использовать такую систему обучения, как Job Shadowing (рабочая тень), предполагающая наблюдение учеником за действиями опытного сотрудника и изучение особенностей его профессиональной деятельности; «story telling» или «метод рассказчика» позволяет передать опыт авторитетного специалиста/руководителя не только в корпоративных знаниях, а также ценности и поведенческие установки, принятые в компании [4, с. 185].

Отталкиваясь от данных характеристик, можно сделать вывод о том, что все эти современные способы развития кадров являются мало затратными с финансовой точки зрения, но достаточно эффективными, так как помогают кандидатам из кадрового резерва поближе познакомиться с деятельностью специалистов, занимающих резервируемые должности и дополнительно - быстрее адаптироваться к функциональным изменениям, структуре и коллективу. Поэтому Российским компаниям и предприятиям не следует ограничиваться в развитии кадрового резерва только

устоявшимися способами обучения в виде тренингов и различных курсов, хотя в общей практике они не будут лишними.

Таким образом, учитывая кризисные и посткризисные особенности рыночной экономики в России, а также существующий рынок труда, компаниям для эффективной работы необходимо больше времени уделять качественному кадровому планированию. При этом основной задачей будет являться выделение ключевого персонала, путем включения его в кадровый резерв, развитие которого необходимо осуществлять, используя современные иностранные методы адаптации и обучения персонала.

В заключение хочется отметить, что достижение долгосрочных стратегических целей компании, которые включают в себя увеличение прибыли и расширение доли рынка, невозможно без наращивания нематериальных активов компании, одним из которых является персонал. Ведь без команды профессиональных топ-менеджеров достижение поставленных целей может превратиться в несбыточную мечту.

### *Литература*

1. *Боговиз А. В., Вукович Г. Г.* Совершенствование кадровой политики предприятия как основа эффективного кадрового планирования // Вестник Алтайской академии экономики и права». Издательство: Алтайская академия экономики и права (Барнаул), 2013. С. 46-50.
2. *Генкин Б. М.* Мотивация и организация эффективной работы: (теория и практика). Учебник. Москва: Норма, 2011. 351 с.
3. *Знаменский Д. Ю., Омельченко Н. А.* Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для бакалавров. Учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2014.
4. *Кудрявцева Е. И.* Эффективные технологии обучения персонала для подготовки и проведения крупномасштабных мероприятий / Е. И. Кудрявцева / Современные технологии обучения персонала для сферы обслуживания крупномасштабных мероприятий. СПб: СПбГУСЭ, 2012.
5. *Хадасевич Н. Р., Кононова Н. А.* Технологии и инструменты обеспечения персоналом организации // Проблемы экономики, организации и управления в России и мире: Материалы международной научно-практической конференции (28 декабря 2012 года). Прага. Чешская Республика: Изд-во WORLD PRESS s.r.o., 2013. С. 497-502.