

УДК 331.1

**Жураховский А.С.***Московский государственный областной университет***ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА:  
АНАЛИЗ ПРАКТИКИ И НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

*Аннотация.* Рассмотрены основные подходы и этапы формирования кадрового резерва на примере коммерческой организации. Основной проблемой в период работы с кадровым резервом может быть назначение собственником компании на руководящие позиции сотрудников не из списка преемников. Для эффективного функционирования кадрового резерва необходимо строгое согласование списка его членов с руководителями и собственниками компании, в противном случае экономическая эффективность данного процесса будет снижаться.

*Ключевые слова:* кадровый резерв, конкурентный подход, целевая подготовка, управление персоналом.

**A. Zhurakhovsky***Moscow State Regional University***THE ISSUES OF PERSONNEL RESERVE FORMING:  
ANALYSIS OF PRACTICES AND NEW OPPORTUNITIES FOR INTRODUCTION  
UNDER MODERN CONDITIONS**

*Abstract.* The paper examines the main approaches and stages of personnel reserve forming by example of a company. The appointment to senior staff positions of those candidates who are not from the list of successors may become a real problem in personnel management. For a personnel reserve to function effectively one should strictly coordinate the list of its members with the managers and owners of the company, otherwise the efficiency of the process will be reduced.

*Key words:* personnel reserve, competitive approach, target preparation, personnel management.

Анализ опыта управления кадровым резервом современных компаний позволил HR («human resources») специалистам выделить два основных подхода к формированию кадрового резерва [4]: конкурентный подход и целевую подготовку. В рамках данной статьи рассмотрим оба этих подхода и проанализируем их роль в системе управления персоналом. Конкурентный подход – одновременная подготовка нескольких кандидатов на замещение одной должности, их конкуренция друг с другом за право быть назначенными и целевая подготовка – целенаправленная подготовка одного кандидата к замещению определенной должности. Основные преимущества и недостатки этих подходов представлены

© Жураховский А.С., 2014.

в табл. Выбор того или иного подхода к формированию кадрового резерва необходимо осуществлять с учетом следующих основных факторов [4]:

- состояния городского и регионального рынка труда;
- уровня позиции (должности), подлежащей замещению резервистом, в иерархической структуре управления;

– распределения затрат на подготовку будущих руководителей разных уровней управления;

- состояния морально-психологического климата в трудовом коллективе;
- перспективы развития бизнеса;
- отрасли народного хозяйства, сферы деятельности компании;
- традиции, организационной культуры компании, стиля руководства.

Таблица

### Сравнительная характеристика подходов к формированию кадрового резерва в организации

	Преимущества	Недостатки
Конкурентный подход	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соперничество нескольких резервистов выступает стимулом активного проявления ими своих возможностей, развития и демонстрации лучших профессиональных качеств.</li> <li>2. Каждый резервист более ответственно принимает решения в ходе выполнения должностных обязанностей, постоянно «находится в тонусе».</li> <li>3. Имеется возможность выбора лучшего претендента из нескольких резервистов по результатам текущей деятельности и оценочных мероприятий.</li> <li>4. Снижается риск длительного отсутствия работника на позиции, подлежащей обеспечению кадровым резервом, минимизируются возможные трудности, связанные с поиском подходящего кандидата вследствие ухода (увольнения) резервиста.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потеря компанией потенциального кадрового резерва из-за отсутствия изначально прозрачной карьерной перспективы.</li> <li>2. Создание психологически напряженной обстановки в трудовом коллективе, пребывание конкурирующих резервистов в состоянии постоянного стресса.</li> <li>3. Частая излишняя демонстрация конкурирующими резервистами эффективной деятельности, стремление казаться лучше, чем они есть на самом деле.</li> <li>4. Появление деструктивной конкуренции между кандидатами на должность, ухудшение взаимодействия между ними, развитие интриг в коллективе.</li> <li>5. Уход из компании сотрудников, не назначенных на планируемую должность из-за осложнения взаимоотношений в коллективе.</li> <li>6. Высокие затраты на подготовку к занятию должности одновременно нескольких резервистов.</li> </ol>
Целевая подготовка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Короткий период взаимной адаптации трудового коллектива и руководства с одной стороны и нового руководителя с другой.</li> <li>2. Значительное снижение трудовых затрат службы персонала за счет работы только с одним кандидатом.</li> <li>3. Имеется возможность четкого построения карьер с указанием конкретных должностей для каждого резервиста.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие одного кандидата снижает объективность подбора руководителя, наиболее соответствующего назначению на определенную должность.</li> <li>2. Усиление чувства тревожности у руководителей, занимающих те должности, для замещения которых готовят резерв, и, как следствие, возможное оказание давления на резервиста.</li> </ol>

<i>Продолжение таблицы</i>		
Целевая подготовка	<p>4. Резервист информирован о требованиях, предъявляемых к планируемой должности, и может формировать программу саморазвития определенных навыков, способностей и качеств.</p> <p>5. Мотивация резервиста усиливается в связи с предложением стабильной и понятной карьеры.</p>	<p>3. Отсутствие конкурентов при подготовке преемника может демотивировать будущего руководителя в части достижения значительных результатов в текущей деятельности.</p>

В качестве примера рассмотрим подход к формированию кадрового резерва на производственном предприятии ООО «Авто-Альянс». ООО «Авто-Альянс» работает на рынке более 15 лет, входит в группу компаний, объединяющую несколько оптовых фирм по продаже автозапчастей и крупных розничных автомагазинов в Москве и области. Оптовые подразделения компании являются дилерами АМО «ЗИЛ», ОАО «МАЗ», ОАО «КАМАЗ», ОАО «Автодизель», ПО «ММЗ», ПО «МТЗ» и других производителей. Количество сотрудников компании превышает 1 тыс. человек.

Причиной инициативы создания проекта по формированию кадрового резерва послужили открытия нескольких новых оптовых филиалов и розничных магазинов, внедрения новых направлений на существующих торговых площадях, а также неэффективность применяемых методов назначения на руководящие должности. Инициаторы этого проекта продвинулись за рамки классического понимания кадрового резерва и приняли решение формировать его как за счет старых, так и за счет относительно новых перспективных сотрудников, прошедших адаптацию на рабочем месте и успешно сдавших экзамен по

окончании установленного периода [3]. Предложенный подход к формированию кадрового резерва в ООО «Авто-Альянс» является достаточно гибким, интересным и заслуживающим внимания. Работа по формированию кадрового резерва требует системной подготовки, поэтому более подробно остановимся на этапах указанного выше проекта.

**Первый этап: формирование списка должностей, требующих приоритетной подготовки резервистов.** На каждую должность в резерве планируются как минимум два кандидата (это необходимо во избежание случайностей: ухода одного из них из компании или выбытия из программы подготовки резервистов).

**Второй этап: обоснование целесообразности развития кадрового резерва.** Работа с кадровым резервом должна быть регламентирована и согласована с другими кадровыми процессами. Создание в компании такого внутреннего документа, как «Положение о кадровом резерве» позволит четко определить права и обязанности участников.

**Третий этап: выдвижение кандидатов в резерв.** На этом этапе разрабатывается модель компетенций, которыми должны обладать кандида-

ты на включение в кадровый резерв (общие и специальные компетенции), и определены способы выдвижения последних: выдвижение сотрудника его непосредственным руководителем (вышестоящим руководителем); самовыдвижение сотрудника; выдвижение по результатам ежегодной оценки (периодичностью два раза в год); выдвижение в кадровый резерв кадровой службой по результатам адаптации и заявлению сотрудника.

**Четвертый этап: подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих качеств).** Цель данного этапа – обеспечение подготовки резервиста к требованиям целевой должности с учетом его индивидуальных особенностей, сильных и слабых сторон. Как правило, программа подготовки бывает рассчитана на период от 6 до 12 месяцев в зависимости от должности, на которую планируется подготовить сотрудника, и уровня имеющихся у него знаний и навыков. Программа реализуется в рамках внутреннего обучения.

**Пятый этап: закрепление за каждым резервистом наставника из числа более опытных коллег / вышестоящих руководителей.** При включении в кадровый резерв за каждым резервистом закрепляется наставник. По итогам прохождения программы развития резервиста наставник может быть поощрен. В зависимости от уровня подготовки нового сотрудника и сложности задачи наставник выбирает стиль взаимодействия с ним.

**Шестой этап: оценка результатов подготовки резервистов.** Сотрудники кадровой службы проводят комплексную оценку качества подготовки

резервистов. При этом рассматривается результативность работы за период подготовки (высокая, растущая, средняя, низкая и т. д.). Для этого, как правило, используется метод «360 градусов» и кейс-интервью (ситуационное интервью). Руководством организации было принято решение, что идеальным вариантом для ООО «Авто-Альянс» является самостоятельное написание кейса менеджером по персоналу, поскольку это обеспечивает ряд существенных преимуществ: кейс получается эксклюзивным; кейс будет в наибольшей степени соответствовать потребностям компании за счет использования реального фактического материала с учетом корпоративных особенностей компании и т. д. [5].

**Седьмой этап: подведение итогов подготовки резервистов.** По результатам оценки подготовки резервистов принимается решение:

- о поощрении успешных резервистов из числа сотрудников, продемонстрировавших рост результативности и повышение профессиональных качеств;
- об исключении из резерва сотрудников, продемонстрировавших снижение или отсутствие прогресса в развитии профессиональных и управленческих качеств;
- о дальнейшей работе с кадровым резервом.

**Восьмой этап: раскрытие информации по проекту.** Информация, предназначенная для сотрудников, включенных в кадровый резерв, потенциальных кандидатов, а также информация о замещаемых должностях и предлагаемых позициях должна быть открытой. Только в этом случае удастся создать эффективную систему,

способствующую повышению мотивации сотрудников и их лояльности по отношению к компании. В ООО «Авто-Альянс» создан специальный раздел о кадровом резерве на внутреннем портале. Сведения об этом проекте доступны любому сотруднику.

После подведения итогов в ООО «Авто-Альянс» 40% резервистов закрыли имеющиеся вакансии, 15% были исключены из кадрового резерва, 45% получили расширенный функционал и надбавки к заработной плате [3].

Основной проблемой в период работы с кадровым резервом может стать назначение собственником компании на руководящие позиции сотрудников не из списка преемников. Для эффективного функционирования кадрового резерва необходимо строгое согласование списка его членов с руководителями и собственниками компании, в противном случае экономическая эффективность данного процесса будет снижаться [2].

В заключение необходимо отметить, что решение об использовании целевой подготовки или конкурентного подхода при формировании кадрового резерва принимает руководство компании совместно со службой персонала на основе определения значимости приведенных факторов, а также

с учетом положительных и отрицательных аспектов применительно к каждой конкретной организации. Службе персонала следует регулярно выявлять рассмотренные мотивационные аспекты и с их учетом принимать решение о выборе одного из подходов. Таким образом, оба представленных подхода к управлению подготовкой преемников могут быть эффективны в зависимости от условий их применения.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеева Т. Кадровый резерв на производстве: опыт формирования // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 2. – С. 86–90.
2. Алексеева Т. Кадровый резерв на производстве: опыт формирования // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 3. – С. 79–84.
3. Солодова А. Кадровый резерв в автомобильном бизнесе // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 3. – С. 85–89.
4. Фокин К. Как формировать кадровый резерв // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 4. – С. 54–60.
5. Чекан А.А., Жураховская И.М. Проблемы создания кейсов для управления персоналом в организациях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия «Экономика». 2013. № 1. – С. 46–50.