

УДК 331.1

Чекан А.А., Матюнин Л.В.*Московский государственный областной университет*

МОНИТОРИНГ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА РИСКОВ

Аннотация. В статье рассмотрен подход к формированию кадрового резерва основанный на анализе рисков. Его особенность заключается в проведении на каждом этапе проекта оценки действий и решений с точки зрения рисков для предприятия, связанных с новыми назначениями, возможностью освобождения некоторых управленческих позиций в ближайшей перспективе. Процесс формирования кадрового резерва на основе анализа рисков может быть выстроен по схеме, состоящей из этапов: анализ кадровых рисков; анализ кадровых ресурсов; оценка потенциала кандидатов; взвешивание рисков назначений; сопровождение назначений. Этот подход не является универсальным, но во многих случаях его элементы могут быть использованы при решении задач конкретной компании. Использование же комплекса решений позволит минимизировать риски и сделать процесс формирования кадрового резерва максимально эффективным.

Ключевые слова: кадровый резерв, кадровый риск, профессиональные ресурсы, управленческий процесс.

A. Chekan, L. Matyunin*Moscow State Regional University*

MONITORING THE PROCESS OF FORMING A PERSONNEL RESERVE OF INDUSTRIAL ENTERPRISES ON THE BASIS OF RISK ANALYSIS

Abstract. The article examines one of the approaches to personnel reserve formation based on risk analysis. Its feature consists in carrying out an assessment of actions and decisions at each stage of the project from the point of view of the risks connected with new appointments and possibility of short term vacancies for some administrative positions. This approach is not universal, nevertheless, some of its elements can be used in solving the problems of a concrete company. The use of the whole complex of decisions will allow to minimize risks and to make the process of personnel reserve formation most effective.

Key words: monitoring, personnel reserve, stages of personnel reserve formation on the basis of risk analysis, the card of personnel risks, the card of professional resources, check list, checks of work with a personnel reserve.

Создание на производстве резерва для замещения ключевых управленческих позиций является актуальной проблемой, которая существенно обострилась за последние годы в связи с

демографическим кризисом. Производственный управленческий персонал быстро стареет, а приток молодых специалистов в реальный сектор экономики происходит медленно. Несомненно, что к формированию кадрового резер-

ва можно подходить по-разному. Анализ опыта управления кадровым резервом современных компаний позволяет HR-специалистам выделять два основных подхода к формированию кадрового резерва [3; 6; 10]: конкурентный и целевую подготовку. В рамках данной статьи мы рассмотрим еще один из возможных подходов к формированию кадрового резерва – основанный на анализе рисков. Его особенность заключается в проведении поэтапной оценки действий и решений (с точки зрения рисков для предприятия) связанных с новыми назначениями и возможностью освобождения некоторых управленческих позиций в ближайшей перспективе. Рассматриваемый подход не является универсальным, но тем не менее, некоторые его элементы могут быть использованы при решении кадровых задач в конкретной компании. Использование же целого комплекса решений позволит минимизировать риски и сделать процесс формирования кадрового резерва максимально эффективным.

Выбор того или иного подхода к формированию кадрового резерва необходимо осуществлять с учетом основных факторов [6]:

- 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.

Процесс по формированию кадрового резерва на основе анализа рисков может быть выстроен по схеме, состоящей из пяти этапов: анализа кадровых рисков; анализа кадровых ресурсов; оценки потенциала кандидатов; взвешивания рисков назначений; сопровождения назначений [9]. Рассмотрим каждый из них более подробно.

Этап 1: анализ кадровых рисков.

На данном этапе определяются позиции, нуждающиеся в подготовке резервистов. Например, для производственного предприятия целевые позиции могут относиться к таким должностям, как главный инженер, заместитель генерального директора по производству, главный метролог, главный механик, главный энергетик, главный технолог и т. д. После определения целевых позиций по каждой нужно провести анализ кадровых рисков: закрыта она в данный момент или вакантна; как могут развиваться события в ближайшем будущем (появление вакансий с уходом сотрудников или выходом на пенсию, заполнение текущих вакансий внутренними или внешними кандидатами и т. д.) Проведенный анализ позволит выявить позиции, требующие срочного замещения или подготовки резервистов, а также те, по которым ситуация более или менее стабильна (например, есть приемник). Для каждой позиции составляется карта кадровых рисков (см. табл. 1).

Этап 2: анализ кадровых ресурсов.

На этом этапе кандидатов сравнивают по нескольким ключевым для произ-

Таблица 1

Пример (условный) карты кадровых рисков

№ п.п.	Целевая позиция	Текущий статус	Кандидат	Степень риска
1.	Главный инженер	вакансия и.о. – первый заместитель главного инженера	есть	средний
2.	Главный технолог	позиция закрыта	есть	низкий
3.	Главный энергетик	вакансия в связи с увольнением	нет	высокий

водственной компании параметрам: профессиональное мастерство, управленческий опыт и мобильность (так как для компании, имеющей филиалы, готовность к переезду может оказаться не менее важным фактором, чем предыдущие два). Набор параметров зависит от специфики компании. Данные по каждому кандидату должны включать не только отзывы руководителей, но и результаты проведенных ранее оценок. Карта кадровых рисков дополняется на конкретными именами и становится картой профессиональных ресурсов. Наличие нескольких кандидатов на одну позицию обеспечивает гибкость в принятии решений, а также минимизирует риски.

Этап 3: оценка потенциала кандидатов. Отобранные кандидаты должны пройти дополнительную комплексную оценку, включающую тестирование, решение бизнес-кейса и интервью по компетенциям. В качестве входного инструмента можно использовать тесты на умение работать и анализировать числовую и вербальную (интернет-тестирование тестами «Talent-Q»¹) ин-

формацию. Причем желательны самые современные версии таких тестов – адаптивные: от того, как кандидат отвечает на предыдущий вопрос, зависит, каким будет следующий вопрос. В итоге каждый кандидат имеет дело с собственной комбинацией легких и сложных вопросов, формируемой в зависимости от его способности справляться с заданиями теста [4].

Далее кандидаты решают предложенный аналитический бизнес-кейс. Идеальным вариантом для компании 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;
- стоимость создания кейса будет определяться только затратами рабочего времени менеджера по персоналу.

В результате данный инструмент оценки дает прекрасную возможность определить уровень профессиональной компетентности кандидатов или наличие у них необходимых для успешной работы личностных качеств [8]. Например, выделить – кто из кан-

¹ Компания Talent Q основана в 2002 г. Роджером Холдсуортом, признанным экспертом в области бизнес-психологии, ведет деятельность на территории России с 2009 г., предлагая инновационные психометрические решения для оценки и развития персонала.

Таблица 2

Пример индивидуального плана развития резервиста (фрагмент)

Область развития (компетенция)	Формы и методы развития	Конкретные мероприятия	Сроки	Вовлеченные сотрудники и дополнительная информация
Развитие и мотивация подчиненных	Развитие на рабочем месте	1. С целью повышения мотивации сотрудников в регионах обсудить с техническими руководителями задачи на 3-4 месяца. По итогам работы проанализировать результаты и обсудить проблемные моменты с руководителями. 2. Проанализировать резюме сотрудников, находящихся в прямом подчинении, подготовить рекомендации по их развитию. Предоставить сотрудникам обратную связь.		
	Специальные задания/проекты	1. Провести с сотрудниками совещание, обсудить цели, стратегии, задачи компании в целом. 2. Создать на информационном диске папку общего доступа, в которую поместить информацию по своему направлению деятельности: приказы, письма, распоряжения и т.д.		

дидатов обладает способностью находить решение в нестандартной ситуации, кто из кандидатов выходит за рамки заданных условий или кто из кандидатов видит новые возможности для развития бизнеса. После выявления способностей кандидатов проходит их интервью по компетенциям с группой экспертов, состоящей из числа руководителей предприятия. Кандидаты должны подготовить презентацию плана или проекта внедрения улучшений бизнес-процессов, инноваций на предприятии. В случае призна-

ния группой экспертов актуальности темы проекта, представленной кандидатом в кадровый резерв, последний приступает к работе по проекту. По итогам своей работы по проекту кандидат представляет расширенную презентацию о результатах, в которой также должна быть отражена следующая информация [4]:

- инвестиционный план проекта (если требуются дополнительные инвестиции);
- отчет по проведенным мероприятиям;

– экономический эффект от внедрения проекта.

Собранные на третьем этапе данные позволяют сформировать интегральный рейтинг, в котором позиция каждого участника оценки определяется набранными баллами.

Этап 4: взвешивание рисков значений. На этом этапе взвешиваются сильные и слабые стороны каждого кандидата и принимается итоговое решение по вопросам продвижения и индивидуального развития тех резервистов, на которых компания готова сделать ставку в ближайшее время (см. фрагмент плана в табл. 2).

Этап 5: сопровождение назначений. Для минимизации возможных рисков требуется сопровождение назначений, обычно включающее обучение в рамках модульной программы, развитие на рабочем месте, коучинг и наставничество со стороны более опытных коллег из числа руководителей. Например, в ОАО «Мечел», которая является одной из ведущих мировых компаний в горнодобывающей и металлургической отраслях, ранее разработанные программы обучения резервистов зависели от уровня управленческой иерархии. Так, резервисты первого и второго уровней проходили курсы уровня MBA Express по основам высшего менеджмента, лидерству как стилю управления, по основам управленческих переговоров и основам финансов для руководителей нефинансового профиля. Резервисты третьего уровня изучали основы управления подразделением, системный подход к подготовке управленческих решений, управление проектами улучшений и основы повышения финансовой эффективности производственного по-

тенциала предприятия. Руководители четвертого и пятого уровней управления обучались по темам: «Управление подчиненными», «Построение партнерских отношений и эффективных коммуникаций» [4].

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].

Сегодня кадровый резерв является не только эффективным, но и незаменимым инструментом наращивания потенциала компаний, каждая из которых выбирает свою схему работы [1]. Например, в ООО «Авто-Альянс» причиной инициативы создания проекта по формированию кадрового резерва стало открытие нескольких новых оптовых филиалов и розничных магазинов, внедрение новых направлений на существующих торговых площадях, а также неэффективность применяемых ранее 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 рабочих местах и успешно сдавших экзамен по окончании установленного периода [5].

Управление кадровым резервом, как любой управленческий процесс,

сопровождается принятием множества решений, которые нуждаются в контроле и оценке. Необходимость принятия решений начинается с самой концепции создания кадрового резерва и кончается процессом адаптации вновь назначенного резервиста на позицию руководителя. На каждом этапе нужно осуществлять контроль в соответствии с заданной нормативными документами или другими договоренностями траекторией. Мониторинг работы с кадровым резервом должен проводиться на регулярной основе, по предварительному согласованию с руководством, путем посещения проверяемого подразделения и заполнения чек-листа (опросника, включающего односложные вопросы, на которые можно ответить «да» или «нет»). Данный инструмент был реализован на одном из производственных предприятий горно-металлургического комплекса (цель работы с кадровым резервом состояла в обеспечении планомерной преемственности в руководстве организации для бесперебойной работы предприятия).

Опросник заполняется представителями службы персонала (аудиторами) совместно с представителями подразделения при проведении каждой проверки работы с кадровым резервом в конкретном структурном подразделении. Опрос дает срез текущей ситуации по работе с резервом и позволяет наметить области улучшений. Если проверка уже проводилась, то необходимо посмотреть динамику улучшений – есть ли прогресс в лучшую сторону. По сути, опрос – это карта зон развития управления кадровым резервом, где каждый пункт опрос-

ника служит индикатором того или иного текущего этапа/раздела работы с кадровым резервом, а наличие ответа «нет» сигнализирует о проблеме. Уровень развития системы характеризуется (по сути, это и будет описание текущей ситуации) ответами «да», то есть полным соответствием требованиям, заложенным в формулировках пунктов опросника [7].

При развитии системы будут меняться и требования. Соответственно, существующий опросник будет трансформироваться, включая индикаторы актуальные на тот момент в будущем. Возможность подстройки опросника под новые требования к системе управления кадровым резервом (мониторинг текущей ситуации с перспективой в будущее) позволяет формировать и поддерживать ее развитие. В заключение необходимо отметить, что работа с кадровым резервом может быть переведена на качественно новый уровень понимания целей и их количественного выражения (по степени оценки соответствия системы управления кадровым резервом предъявляемым требованиям, выраженной в процентах). Результаты позволяют улучшить функционирование системы управления кадровым резервом за счет ключевых аспектов, повышающих эффективность деятельности по управлению персоналом: личной вовлеченности руководителей в данную работу и количественного подхода к контролю процесса.

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. Жураховский А.С. Проблемы формирования кадрового резерва: анализ практики и новые возможности его использования в современных условиях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2014. № 1. С. 48–52.
4. Косякова С. Системный подход к подготовке кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 10. С. 82–90.
5. Солодова А. Кадровый резерв в автомобильном бизнесе // Справочник по управлению персоналом. 2013. № 3. С. 85–89.
6. Фокин К. Как формировать кадровый резерв // Справочник по управлению персоналом. 2013. № 4. С. 54–60.
7. Фокин К. Кадровый резерв: контроль управления // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 10. С. 91–97.
8. 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.
9. Умнов С. Федеральный кадровый резерв: стратегия анализа рисков // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 11. С. 88–92.
10. Управление человеческими ресурсами в условиях реформирования системы образования / под ред. С.И. Сотниковой. Новосибирск: НГУЭУ, 2014. 199 с.