

## УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ОРГАНИЗАЦИИ

**А. С. Клименко, М. В. Шведова**, студентки 3 курса экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»

*В статье приводятся данные опроса по исследуемой проблеме. Раскрыты этапы работы с кадровым резервом организации. Проанализированы модели, используемые в других странах. Выявлены типичные ошибки по работе с кадровым резервом в России.*

Ключевые слова: кадровый резерв, подготовка кандидатов, японская модель, американская модель

Складывающаяся политическая и экономическая структура в России требует создания новой системы государственного управления, что, в свою очередь, оказывает непосредственное влияние и на политику в области подготовки и использования руководящих кадров федерального, территориального и местного уровней, в том числе и для организации.

Одним из элементов управления карьерой является отбор специалистов в кадровый резерв руководства. В настоящее время способность выявлять и успешно готовить на руководящие должности потенциальных руководителей является сегодня важнейшим фактором успеха в конкурентной борьбе. Но далеко не все современные организации эффективно управляют данным процессом, многие до сих пор решают проблему преемственности в оперативном порядке в момент высвобождения определенной ключевой должности.

**Управление предприятием нередко ставит перед руководителем два вопроса.** Во-первых, насколько сильны и эффективны на своих местах действующие управленцы, а во-вторых, достаточен ли резерв менеджеров под существующие руководящие позиции? Эти вопросы особенно злободневны для руководителя в четырех ситуациях.

**Ситуация 1.** Бизнес успешно развивается: открываются дополнительные филиалы, покупаются новые предприятия, встают более масштабные управлен-

ческие задачи. Нередко все это требует перевода на новые ответственные направления опытных менеджеров из ранее сформированной команды.

**Ситуация 2.** Штат менеджеров укомплектован, но руководитель не доволен работой некоторых из них и хотел бы найти таким сотрудникам замену, создав команду эффективных управленцев.

**Ситуация 3.** Собственники или директора хотят убедиться в том, что на свободные должности на уровне среднего звена назначаются объективно лучшие для задач бизнеса менеджеры, а не попадают по протекции «свои люди».

**Ситуация 4.** Сильный управленец уходит к конкурентам и необходимо в кратчайшие сроки закрыть появившуюся «брешь».

Справиться с подобными проблемами предприятие может, создав собственный кадровый резерв: заранее отобрав внутри компании лучших кандидатов на управленческие позиции.

Выяснялось, есть ли в организации потребность в кадровом резерве, разработаны ли соответствующие документы, кто попадает в резерв, по каким критериям оценивают кандидатов и как мотивируют находящихся в резерве сотрудников.

Были опрошены компании с численностью персонала от 50 до 200 человек (28%), от 200 до 500 (23%), от 500 до 1000 (18%), а также более 1000 человек (19%). Как выяснилось, не во всех компаниях сформирована служба персонала. Она функционирует лишь в 84% организаций. В остальных вопросами работы с персоналом занимаются либо непосредственные руководители, либо генеральный директор.

«Своих» сотрудников предпочитают выращивать 36% компаний, 27% набирают персонал на руководящие должности в основном со стороны, и 31% – делают это в соотношении 50/50. Некоторые менеджеры по персоналу не стали разглашать эту информацию.

Кадровый резерв нужен не всегда. 91% ответивших считает формирование кадрового резерва необходимым. Остальные придерживаются мнения, что это не нужно. Считается, что кадровый резерв необходим на крупных промыш-

ленных предприятиях, но не в дистрибьюторских организациях со штатом 200-500 человек. Возможно, в этом мнении менеджера по персоналу одной из компаний есть доля истины. Однако, большинство так или иначе занимается вопросом формирования кадрового резерва у себя в организации (81%). Кадровый резерв нужен там, где возможен более-менее традиционный карьерный рост. Лишь в этом случае есть смысл обучения, отбора и мотивации сотрудников для занятия ими впоследствии руководящих должностей.

Работа с кадровым резервом организации включает три этапа.

#### Этап 1. *Анализ потребности в резерве.*

Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Для дальнейшего совершенствования работы по формированию резерва при составлении списков резерва необходимо учитывать следующие важнейшие моменты:

- категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей производства;

- возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;
- персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку мастеров и начальников участков в цехе должен отвечать начальник цеха, за расстановку начальников цехов – руководитель предприятия, за расстановку заместителей начальников цехов и подразделений предприятия – заместитель руководителя предприятия по кадрам.

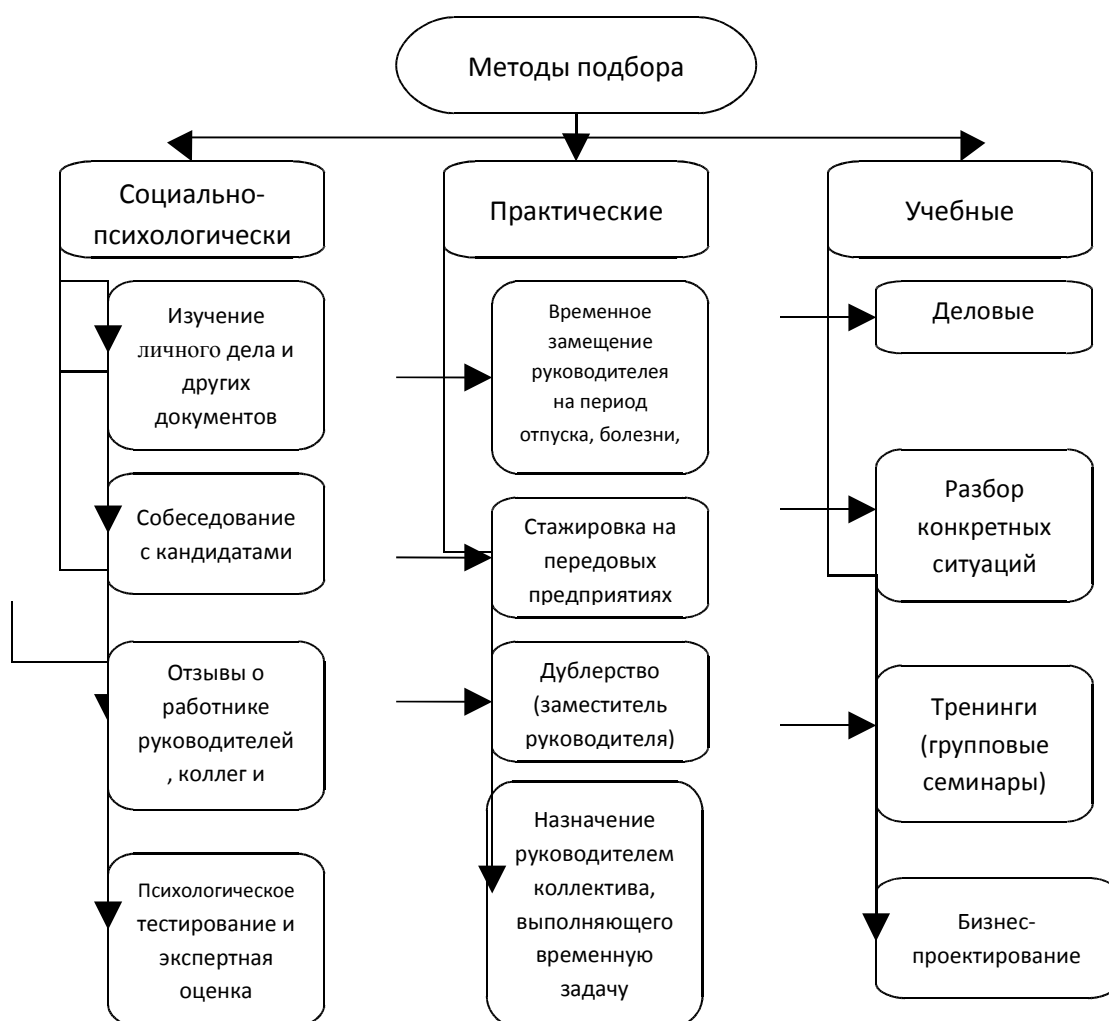
## **Этап 2. *Формирование и составление списка резерва.***

Включает:

- формирование списка кандидатов в резерв;
- создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.



**Р и с у н о к 1 Методы подбора кандидатов на замещение должности**

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются требования, представленные в таблице 1.

**Т а б л и ц а 1  
Требования к кандидатам в кадровый резерв**

Группа требований	Характеристики требований к кандидатам
1	2
Физические характеристики	СУЩЕСТВЕННО Здоровый. Способен работать много часов в интенсивном режиме
Навыки Образование	СУЩЕСТВЕННО Умение рационально использовать время. Средняя степень знаний производственных процессов ЖЕЛАТЕЛЬНО Высшее
Интеллект	ЖЕЛАТЕЛЬНО Выше среднего

*Окончание табл. 1*

1	2
Специальные знания	СУЩЕСТВЕННО Всесторонние знания по планированию деятельности. Знания по формированию и развитию коллектива. Умение эффективно вести переговоры ЖЕЛАТЕЛЬНО Знание закономерностей взаимодействия с людьми
Интересы	ЖЕЛАТЕЛЬНО Практический интерес к завершению начатого дела. Стремление к применению различных методов управления в зависимости от ситуации
Особенности поведения	Суущественно Не ждет указаний. Принимает ответственность с готовностью. Способен противостоять давлению
Обстоятельства	ЖЕЛАТЕЛЬНО При необходимости готов к поездкам

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:

- оценка кандидатов;
- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

**Этап 3. Подготовка кандидатов.**

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников – важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для *профессиональной подготовки* могут быть использованы следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией три вида программ:

*Общая программа* включает теоретическую подготовку – обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством. Форма контроля – сдача экзамена (зачетов).

*Специальная программа* предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: деловые игры по общетехническим и специальным проблемам; решение конкретных производственных задач по специальностям. Форма контроля – разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.

*Индивидуальная программа* включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировка на резервной должности.

Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями предприятия. Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва.

Существуют две модели работы с кадровым резервом: японская и американская.

Как осуществляется подготовка кадров в Японии? Как отмечает профессор Тэрутаки Идзуми в исследовании «Особенности японской системы подготовки и использования кадров и государственная политика в этой области», центральное место в компаниях занимает внутрифирменное обучение. Оно осуществляется исходя из особенностей японской модели управления предприятиями. К особенностям этой модели относятся такие, как практика пожизненного найма, системы оплаты по выслуге лет, принцип равенства в управлении предприятием и др.

Согласно практике пожизненного найма для обеспечения необходимой рабочей силой предприятие принимает на работу молодежь в основном из числа только что окончивших учебные заведения. Далее новички проходят через систему так называемой пожизненной профессиональной подготовки, которая подразделяется на 5 категорий: базисная подготовка, переподготовка по развитию способностей, повышение квалификации, профессиональная подготовка и подготовка инструкторов.

Особенности японской системы подготовки кадров строятся, главным образом, на использовании и регулировании рабочей силы внутри предприятия для обеспечения внутрифирменной конкуренции.

Нелишне будет отметить и такой психологический аспект. В Японии считается, что если профессиональная подготовка не дает человеку мечты, связанной с формированием его карьеры, то для личности процесс обучения лишается привлекательности. Поэтому на предприятиях большое внимание уделяется тому, чтобы дать каждому сотруднику надежду на повышение статуса.



Известный специалист американского менеджмента Майкл Мескон отмечает, что в США подготовка руководящих кадров проводится путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются ежегодно организуемые курсы и семинары по проблемам управления.

Другим важным приемом является подготовка кадров в процессе их работы. Такие компании, как «Ай Ти энд Ти», «Проктер энд Гэмбл», «Форд», разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают достаточно ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей. Обычно сначала такое назначение связано с оперативной деятельностью, а уже через год предусматривает руководство постоянным подразделением.

Еще одним широко применяемым методом подготовки кадров является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит его со многими сторонами деятельности. В результате молодой менеджер познает проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями отдельных подразделений. Такие знания жизненно необходимы для успешной работы на более высоких должностях.

В российской действительности организациями в управлении кадровым резервом чаще всего допускаются следующие типичные ошибки:

**1. Формирование кадрового резерва становится формальной процедурой.** Бывает так, что в большой организации каждый руководитель в определенный срок должен выдвинуть кандидатуру в кадровый резерв. Порой сталкиваешься с тем, что того, кого выдвинули, не знает об этом. Встречаются и другие крайности – выдвигают тех, с кем дружат. Чтобы избежать этого, службе по работе с персоналом необходимо проводить отборочное интервью с каждым кандидатом, а также процедуры оценки.

**2. Кадровый резерв существует только на бумаге.** В этом списке можно находиться годами, но когда сотрудник сможет получить новую позицию, никто не знает. Такая ситуация демотивирует и выхолащивает всю работу, связанную с кадровым резервом. Чтобы избежать этого, необходимо планировать профессиональный и карьерный рост сотрудника, связывать результаты обучения и стажировок с системой мотивации персонала в компании.

**3. Несвоевременность обучения сотрудников кадрового резерва.** Обучение сотрудников в кадровый резерв происходит по общим темам, которые не пригодятся в практике. Обучение проводится заблаговременно. Когда подходит срок занять новую позицию, все забылось или изменилось. Либо наоборот – сотрудник уже давно выполняет новые функции, и вдруг его решили отправить на обучение.

В заключение стоит отметить, что создание кадрового резерва необходимо для более качественного обеспечения компании подготовленными сотрудниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие – по смежным направлениям. Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет компании значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие персонала, что в свою очередь значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению в компании. Кроме того, наличие подготовленного кадрового резерва позволяет значительно снизить риски компании при заболевании ключевых сотрудников или возникновении других непредвиденных обстоятельств.

#### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ**

1. Артемова М.В. Управление мотивацией – польза или вред? / М.В.Артемова // Управление персоналом – 2008. – №1
2. Чередниченко И. П. Психология управления / И.П.Чередниченко, Н.В. Тельных. Серия «Учебники для высшей школы». – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007.
3. Травин В.В. Кадровая политика в современных условиях / В.В.Травин. – М., 2006.
4. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления: учебник / Л.Д.Столяренко. – Изд. 5 – е – М.: Феникс. 2007.

