

*Суржицкая Любовь Игоревна*

студент, Забайкальский государственный университет.

*Surzhitskaya Lyubov*

**СУЩНОСТЬ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА. ЦЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ  
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА. ЭТАПЫ РАБОТЫ ПО ФОРМИРОВАНИЮ  
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА**

**THE ESSENCE OF THE PERSONNEL RESERVE. FOR THE PURPOSE  
OF FORMING A PERSONNEL RESERVE. STAGES OF WORK ON THE  
FORMATION OF THE PERSONNEL RESERVE**

**Аннотация.** В статье раскрыта сущность кадрового резерва, цели его формирования. Определены методы работы с кадровым резервом, представлены этапы работы по формированию кадрового резерва, алгоритм его формирования. Сделан вывод о том, что работа с кадровым резервом (его формирование и развитие) выступает сложным многоступенчатым процессом.

**Ключевые слова:** персонал, резерв, кадровый резерв, формирование кадрового резерва, этапы формирования.

**Annotation.** The article reveals the essence of the personnel reserve, the purpose of its formation. The methods of working with the personnel reserve are defined, the stages of work on the formation of the personnel reserve, the algorithm of its formation are presented. It is concluded that working with the personnel reserve (its formation and development) is a complex multi-stage process.

**Keywords:** personnel, reserve, personnel reserve, formation of personnel reserve, stages of formation.

Персонал выступает ключевым ресурсом любого предприятия, определяющим эффективность его деятельности. Движение персонала в компании не должно быть беспорядочным. Оно должно быть планируемым, вписывающимся в общую концепцию развития организации. Планирование

карьеру отдельных работников, быстрый и рациональный подбор персонала на руководящие должности, мотивирование работников на достижение высоких результатов в труде – все это достигается посредством формирования кадрового резерва. От качества его формирования, развития персонала, входящего в резерв, эффективного использования резерва кадров во многом зависит деятельность самого предприятия, ее успешность. Формирование кадрового резерва на замещение вакантных должностей руководящих работников выступает эффективным механизмом планирования работы с персоналом, качественного его развития, воспитания собственных кадров, знающих специфику деятельности предприятия. При такой постановке вопроса актуальность проблемы формирования кадрового резерва и качественная работа по формированию и развитию резерва кадров не вызывает сомнения. Формирование кадрового резерва и его развитие, а также эффективное использование невозможно без четкого понятия о том, что такое кадровый резерв и как правильно выстраивать работу по его формированию.

Источником заполнения вакантных должностей может быть внешний и внутренний рынок труда. Внешний рынок дает более широкий выбор при поиске необходимой кандидатуры, в то же время, привлечение работника из внешних источников предполагает затраты на поиск персонала, незнание новыми работниками специфики деятельности организации, длительную адаптацию. Внешний поиск является необходимым, если организация открывает новое производство, направление деятельности.

Базовым принципом кадровой политики успешных организаций, по мнению В.Б. Терентьева, Е.В. Шиловой выступает понимание, что людей извне назначать на ключевые позиции в организации нельзя, предпочтение следует отдавать работающим в организации сотрудникам, чье поведение, уровень профессионализма, привычки, хорошо известны, зарекомендовавшим себя положительно [3].

Кадровый резерв, как считают Ю.А. Тришина, Е.А. Попович, представляет собой группу руководителей и специалистов, способных к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, соответствующим должности, прошедших специальную подготовку [4]. При этом основными целями кадрового резерва выступают:

- целенаправленная подготовка кадров;
- своевременное закрытие вакансий;
- повышение использования кадрового потенциала;
- совершенствование развития персонала;
- рациональное использование кандидатов;
- закрепление работников, снижение текучести кадров, повышение мотивации и лояльности работников.

Различают резерв руководящих кадров по виду деятельности и по времени назначения [5, с. 179]. Кадровый резерв по виду деятельности может быть:

- резерв развития (специалисты и руководители, готовящиеся для замещения должностей в новых направлениях (при диверсификации производства, разработке выпуска новых товаров и пр.);
- резерв функционирования (резерв для замещения текущих вакансий, направленных на обеспечение функционирования предприятия).

Может использоваться следующая структура резерва кадров (по времени назначения):

- стратегический резерв – мобильный управленческий резерв, позволяющий реализовать ключевые проекты, существенно влияющие на стоимость самой организации. Отличительными особенностями такого резерва являются: мобильность, активность, лучшие результаты оценки;
- перспективный резерв – управленческий резерв, готовящийся для замещения конкретных должностей в перспективе от 1 до 3 лет. Отличительные особенности: высокий потенциал к развитию, хорошие

результаты текущей деятельности, ярко выраженная профессиональная специализация;

- оперативный резерв – экстренный резерв, обеспечивающий немедленное замещение в случае необходимости. Резервисты имеют высокий уровень профессиональной подготовки, дисциплины и лояльности [1].

Формирование резерва кадров представляет собой часть общей функции развития персонала организации, что предполагает обучение сотрудников, их стажировку в вакантной должности, повышение заинтересованности сотрудников в высоком качестве собственной работы, достижении целей организации и пр. Учитывая сказанное, следует отметить, что работа по формированию кадрового резерва требует комплексного подхода, качественного планирования. Работники, занимающие ключевые руководящие должности в организации, являются ценными для самой организации, в случае ухода таких работников, это крайне негативно может отразиться на деятельности организации. Формирование резерва кадров в таких условиях выступает одним из положений действия принципа взаимозаменяемости работников.

Следует отметить, что работнику довольно интересно и выгодно развиваться в рамках организации, поскольку карьерный рост значительно экономит силы и время работников. Кроме того, формирование резерва выгодно и для самой организации, поскольку сотрудник, знакомый со спецификой деятельности, гораздо быстрее освоит новую должность.

Этапы формирования кадрового резерва представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Этапы формирования кадрового резерва

Алгоритм формирования кадрового резерва представлен далее:

- определение группы кандидатов в резерв;
- оценка кандидатов (тестирование, опросы, экспертная оценка;
- по результатам оценки формирование группы резерва;
- формирование и реализация программы подготовки резервистов;
- оценка резерва;
- анализ результатов и принятие решений (о дополнительной подготовке);
- вынесение итогового решения (выдвижение на должность, оставление в резерве, исключение из резерва).

Как видно из приведенного алгоритма формирования кадрового резерва, формирование резерва кадров представляет собой многоступенчатый сложный процесс. Основной целью этого процесса выступает повышение эффективности работы организации в долгосрочной перспективе.

Работа с кадровым резервом в организации должна быть целенаправленной, систематической, основываться на локально-нормативной базе организации.

Методами работы с кадровым резервом выступают:

- замещение отсутствующего руководителя (на время болезни, отпуска, командировки);
- назначение кандидата руководителем коллектива, выполняющим временную задачу;
- стажировка в должности и пр. [1]

При формировании кадрового резерва руководство организации может столкнуться с рядом проблем:

- при организации формирования резерва кадров проблемными аспектами могут стать бессистемность, стихийность его формирования, без учета стратегии развития организации, непредвиденные вакансии могут привести к отсутствию подготовленных резервистов;

- при организации оценки потенциала кадрового резерва проблемными вопросами могут быть отсутствие требований к должностям и специальностям, их формальный характер, неэффективность методов отбора в резерв кадров, методик оценки;

- при развитии потенциала резервистов проблемными могут стать следующие аспекты: неэффективная программа подготовки, низкая мотивация резервистов и пр. [2]

Таким образом, в сложных условиях конкурентоспособность предприятия зависит от качества управленческих кадров. При этом воспроизводство управленческих кадров зависит от своевременного формирования резерва кадров на предприятии. Этот процесс является сложным, предполагает формирование программы подготовки специалистов и реализация ее на практике.

#### Литература

1. Алиев И.М., Михайленко Е.Д. Кадровый резерв как стратегический инструмент развития бизнеса // Известия Санкт-

Петербургского государственного экономического университета. - 2016. - № 3 (99). - С. 87-91.

2. Габтрахманова Ю.Т., Махмудова И.Н. Актуальные проблемы формирования кадрового резерва руководителей и пути их решения // Вестник Казанского технологического университета. - 2009. - № 6. - С. 300-304.

3. Терентьев В.Б., Шилова Е.В. Разработка многокритериальной шкалы отбора сотрудников в кадровый резерв АО «ВНИИ Галургии» // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. - 2017. - Т. 12. - № 3. - С. 467-481.

4. Тришина Ю.А., Попович Е.А. Формирование кадрового резерва организации как составная часть открытого рынка труда // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всероссийской научно-методической конференции. Оренбург, 2014. – С.1796-1799.

5. Фролова И.И. Проблемы организации работы с кадровым резервом на машиностроительных предприятиях // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2015. - № 3 (8). - С. 178-182.