

Н.А. Толстоброва

Пермский государственный технический университет

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ В КОМПАНИИ

Профессиональное развитие превратилось в важнейший элемент управления современной организацией. Формами профессионального развития являются – планирование и развитие карьеры, подготовка резерва руководителей, профессиональное обучение.

Основываясь на положении, что одним из мотивационных факторов для персонала является включение работника в кадровый резерв предприятия, в работе представлены результаты разработки алгоритма процесса формирования внутреннего кадрового резерва. Предложена методика относительной оценки эффективности данного процесса.

Управление персоналом, профессиональное развитие, внутренний кадровый резерв, мотивация, относительная оценка эффективности формирования резерва

Управление персоналом – это специфическая сфера управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, его профессиональные возможности. Все это объективно определяет поиск путей дальнейшего повышения эффективности управления тем потенциалом, которым обладает персонал организации. Результатом данного поиска явилось то, что в последние годы все активнее стали разрабатываться теоретические конструкции, которые в значительной степени позволяют приблизиться к целостной системе взглядов на теорию управления персоналом как относительно самостоятельного вида управленческой деятельности.

Развитие общей теории управления послужило источником формирования относительно самостоятельных теоретических положений, которые явились основой для зарождения концептуальных подходов в управлении персоналом. В настоящее время, как с практической, так и с научной точек зрения, интерес представляют разработка структуры и описание содержания основных и относительно устоявшихся взглядов на управление персоналом как управленческую деятельность. Их с определенной долей условности можно называть концепциями управления персоналом.

Управление персоналом как целенаправленное воздействие на его состояние предполагает проведение оценочных процедур, обеспечивающих как формулировку реально достижимых целей по формированию и развитию кадрового потенциала организации, так и выбор соответствующих кадровых технологий [6, 10].

Кризис не только создает проблемы, но и открывает перед любой компанией новые возможности: построить более эффективную систему управления персоналом, подобрать более эффективный персонал, освободиться от избытка сотрудников на непродуктивных направлениях [7], оптимизировать затраты на персонал [4, с. 18–19]. Система управления персоналом в условиях длительного кризиса должна отвечать следующим основным требованиям:

- сохранять или повышать производительность труда персонала;
- быть гибкой;
- быть экономичной;
- умело и юридически безупречно проводить организационно-штатные мероприятия [9].

В литературных источниках существует утверждение, что кадровая политика организации включает несколько областей [12, с. 27–28]. Ниже (табл. 1) аккумулярованы цели по основным направлениям работы с персоналом.

Таблица 1

Основные направления работы с персоналом

Области работы	Цели
Управление составом персонала	<ul style="list-style-type: none"> – кадровое планирование (функциональное и количественное); – набор персонала; – продвижение персонала (в т.ч. планирование карьеры); – кадровый резерв; – перемещение персонала
Учет персонала и трудовые отношения	<ul style="list-style-type: none"> – выполнение правил и процедур, предписанных Трудовым кодексом РФ и подзаконными нормативными актами (оформление трудовых договоров и трудовых книжек, соблюдение нормативных сроков при приеме на работу, увольнении, предоставлении отпусков и т.п.); – кадровый аудит; – ведение воинского учета (приказов, форм и т.п.); – предоставление отчетности в Пенсионный фонд РФ и местные органы власти; – поддержание дисциплинарных процедур; – поддержание бесконфликтных отношений с профсоюзами (если таковые в организации существуют); – контроль состояния техники безопасности и охраны труда в организации
Обучение персонала	<ul style="list-style-type: none"> – выявление потребностей в обучении; – планирование и бюджетирование обучения; – организация обучения; – контроль качества, результативности и эффективности обучения

Окончание табл. 1

Области работы	Цели
Мотивация персонала	<ul style="list-style-type: none"> – регулирование постоянной части оплаты труда (системы окладов); – организация системы поощрительных выплат (премий, бонусов и т.п.); – поддержание системы льгот и компенсаций (материальная помощь, путевки и т.п.); – поддержание и развитие системы нематериальных поощрений (благодарности, награды, грамоты, Доска почета и т.п.)
Оценка персонала	<ul style="list-style-type: none"> – система профессионального тестирования (профессиональных экзаменов); – система регулярной (ежегодной) оценки; – сдача экзаменов в уполномоченных органах с целью получения дипломов, удостоверений, аттестатов установленного образца, необходимость наличия которых для проведения той или иной деятельности установлена законодательством
Организационное развитие	<ul style="list-style-type: none"> – создание и поддержание системы положений о подразделениях и описаний должностей; – изменение структуры организации (создание, ликвидация и переподчинение подразделений, изменение функциональной подчиненности и т.п.); – внедрение и поддержание системы управления качеством; – реинжиниринг бизнес-процессов; – внедрение новых технологий управления
Корпоративная культура	<ul style="list-style-type: none"> – поддержание корпоративной коммуникации (газета, внутренний сайт, встречи сотрудников с руководством); – проведение корпоративных мероприятий (встреча праздников, поздравления с юбилеями и памятливыми датами и т.п.); – корпоративная диагностика (оценка отношения сотрудников к основным аспектам жизни организации, определение мотивационных предпочтений, выявление потенциально конфликтных ситуаций); – управление конфликтами в организации; – формирование и поддержание корпоративного стиля управления и взаимодействия; – участие в формировании имиджа организации как работодателя

Успешное функционирование любой организации в значительной степени зависит от ее способности подобрать необходимых работников. В основе подбора персонала лежит процесс планирования человеческих ресурсов (определение когда, где, сколько и какой квалификации сотрудники потребуются организации). Потребности организации в персонале обуславливаются, прежде всего, стратегией ее развития, на которую, в свою очередь, влияет множество факторов – состояние экономики, рыночная динамика, государственная политика, финансовое состояние организации, традиции и т.д. На основе сопоставления плана человеческих ресурсов с персоналом, занятым в организации, определяются вакантные должности, которые предстоит заполнить.

Несоответствие квалификации персонала потребностям организации негативно сказывается на результатах ее деятельности. Развитие персонала является важнейшим условием успешного развития любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда развитие научно-технического прогресса значительно ускоряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков.

Обеспечение устойчивого профессионального развития персонала является ключевым направлением кадровой политики и одной из наиболее важных задач управления человеческим потенциалом организации [15, с. 329].

Управление профессиональным развитием превратилось в последние два десятилетия в важнейший элемент управления современной организацией. Формами профессионального развития являются планирование и развитие карьеры, подготовка резерва руководителей, профессиональное обучение.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Неслучайно возможность получения профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о поступлении на работу в ту или иную организацию. Выигрывает от внутриорганизационного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность труда без дополнительных затрат.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении [13].

Мотивация – это процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения целей организации, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности [17, с. 107].

Одним из мотивационных факторов для персонала является включение работника в кадровый резерв предприятия. Кадровый резерв – это специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных работников, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами, по-

ложительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей в организации [15, с.448–449].

Кадровый резерв может быть как внешний, так и внутренний. Внутренний резерв составляют сотрудники предприятия. Он делится на оперативный и перспективный. Оперативный резерв – это сотрудники, которые уже замещают вышестоящих руководителей и готовы без какого-либо дополнительного обучения занять вышестоящие должности. Перспективный резерв – это сотрудники, имеющие высокий потенциал, но нуждающиеся в дополнительном обучении.

Внешний резерв может формироваться по желанию администрации, т.е. предприятие на вакантные позиции будет сознательно привлекать кандидатов со стороны. Кроме того, внешний резерв может формироваться вынужденно, если на предприятии по каким-либо причинам высока текучесть кадров.

Формирование кадрового резерва предприятия способствует выявлению потенциала персонала, а также помогает в случае экстренной необходимости закрыть кадровые «дыры». Какой именно резерв будет формироваться на предприятии (внешний, внутренний или оба) решает руководство предприятия. При этом необходимо учитывать следующее правило: работники при переводе на новую должность дают выработку 80 %, а вновь принятые на первоначальном этапе только 20 % (процесс адаптации, знакомство с предприятием, его культурой, правилами и т.д.). Кроме того, нельзя упускать из поля зрения факторы влияния внешнего рынка, представляющие интерес для сотрудников предприятия, особенно находящихся на ключевых позициях.

Определяющим моментом в работе кадровой службы является ориентированность на потребности предприятия, запросы и нужды руководства и сотрудников. Кроме того, в процессе формирования внутреннего кадрового резерва персонал проходит оценку по определенным критериям [18, с.7].

Анализ организации процесса управления персоналом на промышленных предприятиях показал, что удерживается высокий процент сменяемости и текучести персонала. Для преодоления негативной тенденции необходимо внести корректировку в процесс формирования кадрового резерва, для чего следует воспользоваться методикой А.П. Егоршина [5, с.120], принципиальным отличием которой является включение в резерв по 2–3 кандидатуры на должность.

Этапы формирования кадрового резерва смоделированы в рамках данной работы на примере сложившейся практики в Пермском филиале ООО Буровая компания «Евразия» с опорой на ряд литературных источников, посвященных процессу управления персоналом [2; 3; 5; 8; 14; 15;16].

ООО Буровая компания «Евразия» (ООО «БКЕ») – крупнейшая независимая буровая компания России по количеству пробуренных метров, занимающаяся строительством и ремонтом нефтяных и газовых скважин всех назначений на лицензионных участках ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «НК «Роснефть», ОАО «Газпромнефть», ТНК-ВР и других нефтегазовых компаний. Коллектив филиала выполняет работы по строительству и ремонту скважин на месторождениях Прикамья, на многих из которых добыча традиционными способами невозможна. Поэтому, кроме обычных методов бурения поисковых, разведочных и эксплуатационных скважин, производственный персонал филиала успешно применяет в своей работе следующие виды работ:

- первичное вскрытие продуктивных пластов на депрессии с промывкой нефтью, аэрированной азотом;
- цементирование обсадных колонн методами обратной заливки и прямой круговой циркуляции цементного раствора;
- строительство скважин и высококачественное крепление обсадных колонн в продуктивной толще калийных солей Верхнекамского месторождения;
- строительство горизонтальных и разветвлено-горизонтальных скважин;
- строительство скважин по безамбарной технологии.

Для оказания буровым предприятиям сервисных услуг по инженерно-техническому сопровождению строительства и ремонта скважин с применением новых технологий в поселке Полазна создано Управление технологии строительства и реконструкции скважин филиала, в котором собраны специальные технические средства и необходимое технологическое оборудование.

В ходе теоретического исследования, сбора и обработки материалов по ряду предприятий был разработан вариант построения алгоритма работы с резервом (рис. 1) и определения относительной оценки эффективности формирования резерва.

Алгоритм процесса формирования кадрового резерва, представленный выше в виде схемы, демонстрирует комплексный подход в решении проблемы преодоления текучести среди управленцев.

Выделим основные критерии при определении кандидатур в кадровый резерв на руководящие должности:

- нравственно-психологические и деловые качества специалиста;
- стаж работы по направлению деятельности: в оперативный резерв не менее 5 лет, в перспективный – не менее 2 лет;
- возрастной и образовательный ценз. В резерв включаются специалисты, имеющие высшее профессиональное образование. Возраст кандидатов в оперативный резерв не должен превышать 50 лет, в перспективный – до 40 лет.

Оптимизация политики по формированию
кадрового резерва

На первом этапе определяется количество должностей, на которые необходимо сформировать резерв. Затем необходимо подготовить приказ по предприятию о формировании кадрового резерва с приложением перечня должностей, на которые формируется резерв, необходимое количество кандидатов и требования, предъявляемые к ним. В приказе оговариваются сроки предоставления списка специалистов для включения в резерв.

На втором этапе провести:

- оценку профессиональной квалификации и личностных качеств работников, рекомендуемых на выдвижение в кадровый резерв;
- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор наиболее соответствующего резервируемой должности.

Специалисты оцениваются всеми сотрудниками по совместной работе и своими непосредственными руководителями.

Оценка дается путем заполнения специально разработанных оценочных форм.

На третьем этапе проводятся следующие мероприятия:

- обработка полученных результатов;
- подготовка рекомендаций для каждого участника программы на основании экспертной оценки;
- принятие решения о включении специалиста в состав резерва, утверждение списка резерва руководителем предприятия, структурного подразделения;
- составление отчета по формированию кадрового резерва;
- проведение итогового совещания с анализом качества реализации программы и обсуждения полученных результатов.

На четвертом этапе осуществляется обучение базовым управленческим навыкам специалистов и руководителей аппарата управления самых перспективных работников, находящихся в кадровом резерве на управленческие позиции. Управленческая подготовка является важнейшей составной частью квалификации руководителя и во многом определяет ее уровень. Выбор формы обучения кандидатов в резерв зависит от уровня их специального образования, стажа работы и прохождения ими квалификационной учебы.

Эффективность использования
кадрового резерва

Рис. 1. Алгоритм процесса формирования кадрового резерва

В соответствии с предложенной методикой для наглядности представим результаты расчета состава кадрового резерва на примере Пермского филиала ООО «БКЕ» на руководящие должности, начиная с начальника цеха (отдела) до первых руководителей предприятия. Результаты расчетов аккумулируем ниже (табл. 2).

Таблица 2

**Расчет количественного состава кадрового резерва на примере
Пермского филиала ООО Буровая компания «Евразия»**

Структурные подразделения	Оперативный резерв		Перспективный резерв	
	Количество должностей	Количество резервистов	Количество должностей	Количество резервистов
Всего	113	250	71	142
Аппарат управления	48	96	29	42
Департамент по строительству скважин	27	58	13	27
Департамент по бурению боковых стволов	6	17	4	10
Департамент по ремонту и освоению скважин	8	24	4	10
База производственного обслуживания	7	20	6	18
Специализированное транспортное управление	17	35	15	35

Количество должностей, включаемых в перспективный резерв, должно определяться наличием специалистов с лидерскими задатками, которые, по мнению руководства филиала, смогут занять предполагаемые должности.

Проектное предложение об увеличении кадрового резерва руководящего состава со 184 человек до 392 человек имеет не только методологическое, но и практическое значение, что можно подтвердить относительной оценкой эффективности формирования резерва, согласно системе сбалансированных показателей для службы персонала [11].

Представим методику расчета *относительной оценки эффективности формирования резерва*: количество работников, включенных в кадровый резерв, следует привести в соотношение к общей численности работников, далее определить удельный вес работников, имеющих высшее образование, среди руководящего состава с учетом резерва.

Таблица 3

Определение относительной оценки эффективности формирования резерва на примере Пермского филиала ООО Буровая компания «Евразия»

Показатели	Персонал	Руководители	Резерв	
			Факт	Проект
Количество работников, чел.	3847	379	184	392
Работники с высшим образованием, чел.	627	227	184	392
Удельный вес лиц с высшим образованием, %	16,3	40,4	100	100
Удельный вес лиц с высшим образованием в руководящем составе и его резерве, %	5,9	5,9	10,7	16,1
Удельный вес лиц, состоящих в резерве, %	–	–	4,8	10,2

Фактическое состояние: из 3847 работников в резерве находится 184 человека, что составляет 4,8 % в Пермском филиале ООО «БКЕ», при этом только 59,6 % руководителей имеют высшее образование.

Проектное предложение о составе резерва в 392 человека поднимет мотивационный фактор до 10,2 %, тем более что среди работников предприятия 627 лиц имеют высшее образование, но из них только 36,2 % входят в руководящий состав.

Применение предложенной методики приведет к повышению статуса высшего образования среди работников, так как при удельном весе лиц с высшим образованием в 16,3 %, только 5,9 % входят в руководящий состав, с учетом существующего резерва этот процент возрастает до 10,7 %, а проектное предложение повышает этот уровень до 16,1 %.

Таким образом, на предприятии существует настоятельная потребность профессионального роста, тем более что удельный вес работников, не включенных в резерв ввиду того, что их уровень образования не соответствует требуемому, но входящих в возрастную группу работников до 40 лет, составляет 47,13 % (или 1813 чел.). Следует заметить, что на предприятии в настоящее время уже получают высшее образование по заочной форме обучения 294 человека.

Для оценки эффективности работы с кадровым резервом отделу кадров предлагается использовать методику О.А. Антошиной [1]:

$$\text{Э.р.} = (\text{Н.д.} + \text{Пов.д.} - \text{Пон.д.} - \text{Н.р.}) 100 \% / \text{К.р.}, \quad (1)$$

где Э.р. – эффективность использования кадрового резерва; Н.д. – количество назначенных на должность из состава резерва; Пов.д. – количество повышенных в должности или прошедших ротацию из состава резерва; Пон.д. – количество пониженных в должности из состава резерва; Н.р. – назначено на должность не из состава резерва; К.р. – количество состоявших в резерве на должность.

Для организации учета по работе с резервом необходимо вести следующие формы:

- списки резерва;
- индивидуальные планы подготовки;
- структуру кадрового резерва – ежеквартально;
- качественный состав резерва кадров – ежеквартально;
- эффективность использования кадрового резерва – один раз в полгода на 1 января и 1 июля.

Завершая исследование процесса формирования кадрового резерва на промышленном предприятии, следует отметить тот ряд преимуществ, которые он обеспечит:

1) своевременное заполнение вакантных должностей подготовленными кандидатами;

2) мотивация персонала. Вначале сотрудников мотивирует возможность профессионального развития, затем – карьерного роста. Наличие грамотно организованного кадрового резерва в компании уменьшает текучесть кадров, позволяет повысить отдачу от сотрудников. Для работающих сотрудников кадровый резерв становится «мостиком» в новые возможности. Менеджеры по персоналу могут сохранить ценных сотрудников для компании, продлить время их работы на компанию за счет развития и ротации;

3) возможность сохранения знаний и опыта в компании.

Работающий на предприятии сотрудник из кадрового резерва лоялен, знаком с особенностями предприятия. Обычно он гораздо более эффективен.

Расстановка кадров является конечной целью кадровой политики предприятия и ключевым звеном всей работы с кадрами управления.

Библиографический список

1. Антошина О.А. Анализ трудовых показателей //Аудиторские ведомости. – 2007. – № 7. – Доступ из справ.-правовой системы ГАРАНТ Платформа F1 ЭКСПЕРТ.

2. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии: учеб. для вузов. – М.: Экзамен, 2007. – 320 с.

3. Дрогобыцкий А. Теоретико-методологические основы кадровой работы в крупной компании // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 5. – С. 98–105.
4. Дудник И. Построение системы управления персоналом в условиях длительного кризиса // Управление персоналом. – 2008. – № 23 (201). – С. 16–24.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом: учеб. для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 1100 с.
6. Захаркина О.И. Организация работы кадров на промышленных предприятиях. – Доступ из справ.-правовой системы системы ГАРАНТ Платформа F1 ЭКСПЕРТ.
7. Колосовский А.В. Сокращение численности или штата работников организации как способ выхода из кризиса: правовой аспект // Управление персоналом. – 2008. – № 24. (202) – С. 56–59.
8. Кузнецова Н.В. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия // Практика управления человеческими ресурсами в России. – 2007. – № 1. – С.74–82.
9. Магура М. Управление организацией в условиях кризиса // Управление персоналом. – 2009. – № 2 (204). – С. 58–62.
10. Методические рекомендации по разработке кадровой политики предприятия // Практика управления человеческими ресурсами в России. – 2007. – № 1. – С. 112–114.
11. Петров Е.В. Видимый результат, или Система сбалансированных показателей для службы персонала. – [Электронный ресурс] – URL: http://www.iteam.ru/publications/human/section_45/article_2708/
12. Ряковский С.М. Роль и место подразделения по управлению человеческими ресурсами в организации // Практика управления человеческими ресурсами в России. – 2007. – № 1. – С. 9–51.
13. Сурков С.А. Формирование позитивных условий мотивации работы персонала // Кадры предприятия. – 2008. – № 3. – С.87–94.
14. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2005. – 270 с.
15. Турчинова А.И. Управление персоналом: учеб.– М: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.
16. Филина Ф.Н. Все о работе директора по кадрам: лучшие кадровые решения. – М.: ГроссМедиа, 2007. – 600 с.
17. Шакиров Н. Мотивация и мотивационный потенциал в системе менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 10. – С.107–115.

Получено 28.01.2010