

МЕНЕДЖМЕНТ MANAGEMENT

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

УДК 331.108.2

ББК 65.291.6-18

Б 98

DOI: 10.53598/2410-3683-2023-2-320-77-82

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

(Рецензирована)

Елена Александровна БЮЛЛЕР,

Адыгейский государственный университет, г. Майкоп, Россия.

bullerea@mail.ru

Аннотация. На сегодняшний день важнейшим направлением совершенствования системы управления в организации является организация планомерной и эффективной работы с кадровым резервом. Актуальность данной темы исследования обуславливают многие факторы, в том числе то, что в последнее время мы наблюдаем тенденцию к интеграции во всех сферах деятельности. Рост и объединение компаний приводят к увеличению потребности в высококвалифицированных специалистах. Отсутствие мотивации на возможный карьерный рост приводит к потере элитных кадров, что является опасным моментом для организации в части потери молодых и весьма талантливых специалистов. В связи с этим важнейшим фактором успеха в конкурентной борьбе становится своевременное выявление и успешное развитие кадров для работы в различных должностях компании. Стратегически важной на данный момент является задача по формированию резерва кадров в организации.

Ключевые слова: персонал, организация, кадровый резерв, управление.

Для цитирования: Бюллер Е.А. Формирование кадрового резерва как инструмент эффективной кадровой политики организации // Вестник Адыгейского государственного университета, серия «Экономика». 2023. Вып. 2 (320). С. 77-82. DOI: 10.53598/2410-3683-2023-2-320-77-82.

ORIGINAL RESEARCH PAPER

FORMATION OF THE PERSONNEL RESERVE AS THE TOOL OF EFFECTIVE PERSONNEL POLICY OF THE COMPANY

Elena A. BYULLER,

Adyghe State University, Maykop, Russia.

bullerea@mail.ru

Abstract. To date, the most important direction of improving the management system in the organization is the organization of systematic and effective work with the personnel reserve. The relevance of this research topic is determined by many factors, including the fact that we have recently observed a trend towards integration in all spheres of activity. The growth and consolidation

of companies lead to an increase in the need for highly qualified specialists. The lack of motivation for possible career growth leads to the loss of elite personnel, which is a dangerous moment for the organization in terms of the loss of young and very talented specialists. Therefore, the most important factor of success in the competitive struggle is the timely identification and successful development of personnel to work in various positions of the company. Strategically important at the moment will be the task of forming a reserve of personnel in the organization.

Keywords: personnel, organization, personnel reserve, management.

For citation: Byuller E.A. Formation of the personnel reserve as the tool of effective personnel policy of the company // Bulletin of the Adyghe State University, series "Economics". 2023. No. 2 (320). P. 77-82 (in Russian). DOI: 10.53598/2410-3683-2023-2-320-77-82.

Эффективное обновление кадрового состава коммерческих и общественных организаций предполагает определённую степень вовлеченности персонала в управленческий процесс разных уровней. Устойчивая социально-экономическая платформа формируется при условии существования определённого качественного задела в виде целенаправленной и регулярной работы с молодыми специалистами в организации.

Анализ практического опыта по формированию кадрового резерва показал, что вопрос улучшения обучения и развития персонала в разных компаниях решается всегда по-разному и, к сожалению, не всегда оптимально. Современная управленческая наука призвана систематизировать разные подходы к обучению и развитию, а также описать условия наиболее их эффективного применения.

Деятельность современной организации протекает в постоянно и быстро меняющихся условиях функционирования, что влечет за собой постоянное обновление умений и знаний персонала в соответствии со стратегическими целями и потребностями компании.

В современных условиях важнейшим направлением совершенствования системы управления персоналом является работа в сфере формирования кадрового резерва. Отсюда возникает необходимость построения четкой системы формирования кадрового резерва в организации. Рынок требует постоянного роста и расширения компаний, а это в свою очередь влечет за собой появление потребности в обновлении персонала, в появлении в организации персонала, способного возглавлять основные подразделения компании.

В задачи кадровой службы организации включено своевременное выявление и успешная подготовка персонала к работе в различных должностях организации, что выступает одним из ключевых факторов успеха в условиях конкурентной борьбы на рынке [2].

Важнейшей стратегической составляющей и главным конкурентным преимуществом может стать именно эффективный персонал организации, а для этого современные компании вынуждены создавать у себя особые системы формирования кадровых резервов.

Но рыночная ситуация именно на рынке труда иногда оказывается таковой, что компании могут столкнуться с острой нехваткой профессионалов и высококвалифицированных специалистов. Отсюда и вытекает острая необходимость, можно сказать выход из данной проблемы, в инвестировании в обучение и развитие своего собственного персонала и в формировании эффективного кадрового резерва в организации.

Что же следует конкретно понимать под кадровым резервом в организации? Тут стоит отметить, что разные авторы дают разные определения этому процессу в организации. Так, М. Армстронг под кадровым резервом подразумевал именно целенаправленный отбор кандидатов с целью дальнейшего возможного замещения ими освободившихся должностей. А.Я. Кибанов как самый популярный иссле-

дователь системы управления персоналом в России считает кадровым резервом потенциально активную и подготовленную часть персонала организации, которая способна замещать все вышестоящие должности в организации, а также ту часть, которая проходит постоянную и планомерную подготовку в области повышения своей квалификации.

Итак, кадровый резерв является мощнейшим ресурсом в руках высокопрофессионального руководителя. Именно кадровый резерв будет способствовать оптимизации системы набора, отбора и найма персонала, легкой адаптации и гарантированному эффективному замещению вакантных мест в организации. Все это приведет к экономии средств компании. Можно констатировать, что кадровый резерв является стратегическим фактором развития современной организации.

Сегодня данный процесс превратился в ключевой элемент управления компанией. Управление профессиональным развитием персонала включает в себя такие формы, как планирование и развитие карьеры сотрудников, непосредственно сам процесс профессионального обучения, а также подготовку резерва руководящего состава.

Надо отметить, что современный руководитель должен быть максимально заинтересован в профессиональном росте своих сотрудников всех уровней управленческой иерархии и способствовать этому. Но все-таки должностной группе руководителей, которые исключительным образом оказывают влияние на деятельность компании, при этом должно уделяться особое внимание. Конкурентная борьба требует наличия у руководителя организации способности выявлять и успешно готовить будущих резервистов-руководителей, так как это является важнейшим фактором успешного функционирования организации [1].

В организации должна быть создана специальная система работы с кадровым резервом, что будет способствовать удержанию и развитию наиболее перспективных сотрудников с высоким кадровым и профессиональным потенциалом. Данная система должна включать в себя подбор, развитие, ротацию будущих руководителей организации, а ее успешное функционирование должно обеспечиваться за счет решения этой важной стратегической задачи.

Естественно, что значимая роль в работе по формированию кадрового резерва должна отводиться именно кадровой службе организации, так как это весьма сложный и многоступенчатый процесс, который будет требовать к себе постоянного внимания также и со стороны руководящего состава компании, специалистов по профессиональному развитию и адаптации персонала.

Анализ работ исследователей и практиков в области формирования кадрового резерва в организации показал, что сегодня их труды направлены на активный поиск системы диагностики управленческих кадров. Эффективность работы такой системы будет определять успех деятельности всей организации, поэтому управление такой системой входит в приоритетные задачи развития организации.

Но надо отметить, что в данной области не обошлось без проблем. Новые условия хозяйствования, современные требования рынка труда встают определенным препятствием на пути формирования эффективного кадрового резерва в организации. Надо отметить также недостаточную изученность самого механизма управления кадровым резервом в организации, что приводит к снижению эффективности деятельности персонала и соответственно к неполному удовлетворению организации в человеческих ресурсах.

В организациях часто руководители просто недооценивают объективную необходимость достижения тех целей, которые они ставили при формировании стратегии по работе с кадровым резервом. Можно наблюдать такую картину,

что отсутствует прямое взаимодействие между отдельными функциональными подразделениями в компании и кадровой службой компании. Или, например, система оценки и аттестации персонала совершенно или недостаточно ориентирована на вопросы формирования кадрового резерва в организации, при этом наблюдается отсутствие единых моделей диагностики и подготовки кандидатов в кадровый резерв компании [3].

Хотелось бы акцентировать также внимание на том факте, что в последнее время спрос на талантливых руководителей в современном деловом мире значительно превосходит предложение, что свидетельствует об острой нехватке квалифицированных руководящих специалистов. Такая нехватка является серьезнейшей проблемой в сфере управления персоналом, т.к. наличие кадрового резерва будет свидетельствовать о том, что в организации имеются высокопоставленные сотрудники, которые планируются как для горизонтального, так и для вертикального перемещения на конкретные должности в данной организации.

Итак, формирование кадрового резерва — это составная часть развития персонала и планирования карьерного роста в организации. Надо помнить, что работа с кадровым резервом должна быть тесно взаимосвязана со всеми остальными технологиями управления персоналом. Наличие кадрового резерва на предприятии будет обеспечивать как преемственность, так и устойчивость его управления, позволит на плановой основе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности.

Кадровый резерв — это еще и эффективно организованное обучение и стажировка персонала, а также рациональное его использование на различных направлениях и уровнях в системе управления предприятием.

Важнейшей причиной необходимости формирования кадрового резерва является мотивация персонала. Изначально сотрудника мотивирует возможность профессионального развития, а затем и карьерного роста. Грамотно сформированный кадровый резерв позволит организации снизить текучесть кадров и получить более высокую отдачу от него.

Можно сказать, что кадровый резерв является таким своеобразным мостом в новые возможности для организации. Развитие и ротация за счет грамотно сформированного кадрового резерва позволит не только сохранить ценных сотрудников для организации, но также и продлить время их работы в данной организации [4].

Еще одной причиной необходимости формирования кадрового резерва является возможность сохранить знания и опыт в организации. Все позиции на предприятии нуждаются в формировании кадрового резерва, даже исполнительские, так как не всегда есть возможность получить сразу готового специалиста «с улицы».

Кадровый резерв — это еще и возможность передачи опыта от зрелых сотрудников более молодым. Достигнув потолка на своей должности, сотрудник перестает быть мотивированным, старание в работе снижается, а это означает, что его необходимо мотивировать чем-то еще более значимым для него, например, сделать наставником. Иначе он может покинуть организацию, а значит, и унести с собой ценные для нее наработки. Каждый сотрудник не должен работать на одном рабочем месте больше определённого времени, иначе текучесть кадров будет расти неизбежно и должна быть прогнозируема.

Чтобы избежать застоя, необходимо своевременно обновлять кадровый состав организации, продвигать вперед более способных и мотивированных сотрудников. Именно кадровый резерв будет способствовать своевременной диагностике и возможности проявиться потенциальным талантам и, наоборот, выявить тех, кто не совсем адекватно себя оценивает [5].

Кадровый резерв — это еще и значительная экономия средств, так как отпадает необходимость в поиске и адаптации руководящего состава набранного извне. Работающий в организации из кадрового резерва всегда будет более эффективен и лоялен, он знаком с организацией «изнутри». Не является фактом то, что даже очень эффективный и достаточно опытный сотрудник, пришедший в организацию со стороны, сможет в ней прижиться и что-то изменить, ведь, как показывает практика управления, неправильно расставленные топовые кадровые позиции в организации могут привести ее к колоссальному кризису.

Таким образом, кадровый резерв поможет организации решить ряд задач, в том числе:

- удержать ценных сотрудников;
- не раскидываться деньгами на поиск и адаптацию персонала;
- снизить риск ошибки при выдвижении на должность;
- решить проблему признания выдающегося исполнения своей работы.

Хорошо отлаженная и развитая система формирования кадрового резерва позволит обеспечить преемственность руководства и эффективное воспитание собственных руководителей.

Надо сказать, что ротация персонала — это также часть плана работы с кадровым резервом в организации, так как ротация имеет своей целью выявить у работника управленческие навыки в том числе, его способность быстро разбираться и адаптироваться в новых для него ситуациях. Оценить деловые и личностные качества сотрудника, выявить его сильные и слабые стороны для дальнейшего построения его карьеры или приобретения принципиально новых для него умений, навыков и компетенций — вот на что направлена ротация персонала. Она так или иначе будет способствовать притоку инноваций в действующие механизмы управления, будет способствовать более оптимальному использованию персонала и укреплению кооперации и сотрудничества между производственными подразделениями с целью совместного решения как стратегических, так и текущих оперативных задач. Этому будет способствовать более глубокое понимание руководителями потребностей как своих, так и смежных подразделений, а значит, повышению эффективности деятельности организации в целом.

Таким образом, кадровый резерв может стать гарантом стабильности организации и эффективности выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей. Он выступает в качестве одного из основных стимулов в повышении профессионализма и деловой активности персонала. Именно благодаря кадровому резерву в организации будет происходить естественное обновление кадрового состава.

Итак, сотрудник для организации — это важнейший ресурс для роста ее конкурентоспособности и дальнейшего развития, а грамотно сформированный кадровый резерв будет только способствовать и повышать вероятность успешного развития организации.

Примечания:

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. М.: ИНФА-М, 2015. 445 с.
2. Кибанов А.Я. Концепции стратегии кадровой политики организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2020. № 10.
3. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: учеб. для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2020. 560 с.
4. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / И.В. Балашова, Е.А. Бюллер, В.Е. Довбыш [и др.]. Краснодар: Новация, 2021. 362 с.
5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2016. 309 с.

References:

1. *Kibanov A.Ya.* Principals of personnel management: ytextbook. М.: INFA-M, 2015. 445 p.
2. *Kibanov A.Ya.* Conception of the company personnel policy strategy //Personnel officer. Personnel management. 2020. № 10.
3. *Buzarova T.U, Eremina B.L.* Personnel management: textbook, 2d edition. М.: UNITY, 2020. 560 p.
4. Human resources management: textbook / I.V. Balashova, E.A. Byuller, V.E. Dovbysh. Krasnodar: Innovation, 2021. 362 p.
5. *Maslov E.V.* Company personnel management : textbook. М.: INFA-M, 2016. 309 p.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 22.05.2023; одобрена после рецензирования 29.05.2023; принята к публикации 05.06.2023.

The authors declare no conflicts of interests.

The paper was submitted 22.05.2023; approved after reviewing 29.05.2023; accepted for publication 05.06.2023.

© Е.А. Бюллер