КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Специальность: *Экономика и управление народным хозяйством*
Направление: *Экономика труда*

Авторы: *О. В. ПАЦУК, к.э.н., доцент кафедры менеджмента Сибирского государственного университета науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева,*
Е. Б. КОЗЛОВСКАЯ, аспирант Сибирского государственного университета науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева

В статье отмечается, что от состояния кадров, персонала, умения управлять и работать зависят характеристики предприятия, позиционирование его на рынке и эффективность деятельности. В связи с этим вызывает большой интерес изучение особенностей формирования кадрового резерва на предприятиях. Ориентация на цифровую трансформацию, информационную и технологическую интенсивность определяет тренд «экономики знаний»: в противовес доминированию материальных, природных и финансовых ресурсов в экономике нового типа основополагающая роль отводится глубине и качеству знаний, креативу и инновациям. Люди, специалисты, интеллектуальный, трудовой и кадровый потенциал, образование, навыки, квалификация и опыт определяют границы и возможности технологической, экономической и социальной модернизации предприятий, регионов, систем и общества в целом, в связи с чем важным становится вопрос оптимизации и конкурентоспособности использования персонала, что достигается на основе формирования кадрового резерва руководителей и специалистов.

In article it is noted that from a condition of shots, personnel, abilities to operate and work depend characteristics of the enterprise, its positioning in the market and efficiency of activity. In this regard studying of features of formation of a talent pool at the enterprises attracts great interest. Orientation to digital transformation, information and technological intensity defines a trend of "economy of knowledge": as opposed to domination of material, natural and financial resources in economy of new type the fundamental part is assigned to depth and quality of knowledge, a creative and innovations. People, experts, intellectual, labor and personnel potential, education, skills, qualification and experience define borders and possibilities of technological, economic and social modernization of the enterprises, regions, systems and society in general in this connection important is an issue of optimization and competitiveness of use of personnel that is reached on the basis of formation of a talent pool of heads and experts.

Ключевые слова: кадровый резерв, развитие персонала, конкурентоспособность, стратегический менеджмент, экономика знаний.

Keywords: talent pool, development of personnel, competitiveness, strategic management, economy of knowledge.

Одним из направлений реализации организационной HR-политики является процесс подготовки кадрового резерва, так как исключительную актуальность и особое значение кадровый резерв приобретает для устойчивости бизнеса в рисковых условиях рыночной экономики. Актуальной остается оценка влияния кадрового резерва на конкурентоспособность предприятия, действующего в экономике знаний, в связи с чем ученые отмечают определенное изменение содержания категории кадровый потенциал, критериев сравнения и выделения конкурентных позиций по кадрам, принципов и направлений повышения активности специалистов под влиянием инновационной и цифровой трансформации.

Кадровым резервом Архипова Н.И. называет специально сформированную группу перспективных сотрудников, которые по управленческим, профессиональным и личностным критериям соответствуют требованиям и качествам компании в кратко- и долгосрочной перспективе [3]. Веснин В.Р. считает, что кадровый резерв создается для специального, искусственного выращивания кадров (руководителей) и обеспечения естественного процесса карьерного продвижения и самоутверждения на предприятии [4].

Вознесенский А.Э. называет кадровым резервом группу специалистов, отвечающих требованиям потенциальной вакансии, способных руководить, пройдя специальный отбор и целевую квалификационную подготовку [5]. Ученый указывает на два вида кадрового резерва, внешнего и внутреннего. Внешний кадровый резерв формируется на основе базы поступивших резюме специалистов, имеющих высокие достижения в отношении предъявляемых требований. Внутренний кадровый резерв создается из сотрудников предприятия, имеющих высокий управленческий, организаторский, интеллектуальный и творческий потенциал, инновационные и адаптационные способности, прошедших специальные подготовительные программы обучения и тренинги.

Такие исследователи, как Галимова А.Ш., Нургалиева И.Н. и Кунакасова И.Р. выделяют кадровые резервы развития, функционирования, управленческий, институциональный, ближайший и отсроченный, потенциальный и реальный (действующий) резервы [6]. К особенностям формирования кадрового резерва бюджетных и коммерческих организаций относятся правовой регламент, принципы, условия включения в резерв,

количество этапов, влияние кандидата на решение о найме. Акатов Н.Б., Антропов В.А. и Подбельский Н.В. построили четыре группы признаков кадрового резерва: по целевому предназначению, по принадлежности к определенной категории работников, по компетенциям и профессионализму, по степени вовлеченности в процессы и мероприятия [1].

Результаты многочисленных исследований на глобальном уровне в средних и крупных компаниях показали, что в подавляющем большинстве от 70% до 80% освобождающихся вакансий на руководящие должности заполняются своими (выращенными) сотрудниками [7]. Патласов О.Ю. считает, что при формировании кадрового резерва важно учитывать ликвидность специалиста или менеджера (спрос на специалиста, быстроту трудоустройства) и специфические характеристики рабочей силы, то есть готовность и стремление трудоустроиться, адаптироваться к ситуации [8].

Параллельно с развитием рынка труда практически во всех организациях действует система «взращивания» своих сотрудников на руководящие должности, разработаны программы профессионального и карьерного роста, сотрудничества с учебными заведениями, подготовки и оценки специалистов. Определяя подходы к выявлению сущности процессов формирования кадрового резерва, подчеркнем возможность дифференцирования в направлении внешней или внутренней среды организации. При этом, следует учитывать, что целями формирования кадрового резерва являются:

1) достижение стратегических целей компании;
2) усиление конкурентоспособности компании;
3) оптимизация затрат на подбор кадров и создание условий для ротации персонала организации;
4) обеспечение адаптации, преемственности и динамики кадров в управлении;
5) снижение риска увольнения и ухода специалистов;
6) оптимизация качественного состава сотрудников организации;
7) совершенствование деятельности по подбору и расстановке кадров;
8) своевременное удовлетворение потребности в кадрах организации; выбор лучших и конкурентоспособных специалистов.

В соответствии с целями, надо помнить, что важное значение имеет строгое следование этапам формирования кадрового резерва:

1) установление связей и зависимостей между стратегиями и действиями, позиционированием и поведением;
2) разработка политики и программы по работе с кадрами;
3) определение перечня должностей в зоне риска;
4) оценка кандидатов-претендентов на освободившиеся места;
5) анализ ценности потенциально вакантной позиции в компании;

6) формирование профиля должности (перечень и уровень компетенций для соискателя);
7) оценка кандидатов на основе сравнительного анализа параметров квалификации, потенциала, умений, навыков;
8) включение сотрудников с высокими показателями, достижениями, качественными чертами в кадровый резерв;
9) создание и реализация индивидуальных планов развития;
10) назначение специалиста на новую должность.

Можно отметить подход, в котором кадровый резерв используется как инструмент индивидуального продвижения по карьерной лестнице и профессионального развития сотрудников, способных конкурировать с другими на рынке труда. Сущность проявляется в методичной, целевой ротации персонала в иерархии структуры организации. На основе такого определения кадровое резервирование отражает стратегию выделения действующих работников с высокими перспективами развития, дифференциацию и внесение в банк данных для дальнейшей подготовки к замещению специалиста конкретной должности [9].

В основе организации процесса подготовки резервистов должны лежать оценочные и экспертные выводы о соответствии или несоответствии требуемых и фактических компетенций. Так, к ключевым факторам формирования кадрового резерва относят:

1) участие высшего руководства в организации работы и реализации задач кадрового резерва;
2) создание и поддержание кадрового резерва для достижения эффективности стратегии компании;
3) разработку критериев отбора в кадровый резерв по лидерским компетенциям;
4) сбалансированные коммуникации между участниками программы по формированию кадрового резерва;
5) высокую мотивацию сотрудников на саморазвитие;
6) инструментальную наполненность и механизм управления кадровой стратегией;
7) разработку корпоративных и стратегических принципов функционирования предприятия в экономике знаний.

Основополагающие принципы и методические подходы к отбору в кадровый резерв определяются топ-менеджментом организации. Так, основными требованиями к подбору кандидатов в кадровый резерв являются представленные ниже.

1. Профессиональная компетентность, которая включает: общее и специальное соответствующее образование; опыт, знания, умения и навыки; навыки по профилю работы, аналитические и целеполагающие компетенции; деловая культура, саморазвитие, умение ставить цели; систематическое повышение профессионального уровня; ориентация на

карьерный рост.

2. Организаторские способности: умение руководить подчиненными, координировать и контролировать их деятельность; владение современными методами и техникой управления; способность реализовывать полномочия в рамках должностных обязанностей, инициативность; способность выбирать и реализовывать конкурентные стратегии на уровне персонала и предприятий; организация отношений, условий для творческой, инновационной активности, деятельности, повышения эффективности труда; управление временем, организация труда и отдыха специалистов.

3. Ответственность, которая проявляется в виде: высокой требовательности к себе и подчиненным; обязательности, точности, добросовестности, силы воли; объективной критической оценки своей работы и роли в коллективе; готовности взять на себя большую часть ответственности за результаты труда коллектив; уверенности и самокритичности, честности и дисциплинированности.

4. Нравственные качества: добросовестность, трудолюбие, убежденность; объективность, социально-психологическая и нравственная зрелость; доброжелательность в общении с работниками, эмпатия; коммуникативные способности, тактичность и этичность; корректность, гуманность, порядочность, справедливость; внимание к окружающим, наблюдательность, оптимизм, адекватность.

Сукнова А.И. отмечает, что простая и конкретная схемы формирования стратегического кадрового резерва руководителей при неправильном, неподготовленном внедрении может привести к нулевым или отрицательным результатам [2]. На основе выработанной стратегии важно определить методы подбора кадров: рекрутинг, executive search (поиск руководителей), headhunting («охота за головами»), preliminaring (прелиминаринг).

Для эффективного кадрового резерва использование комплекса методов способствует сокращению финансово-экономических, эмоционально-психологических и временных издержек при поиске, подборе и повышении качества труда. «Партнерский» подход к адаптации помогает новым работникам адаптироваться в компании, повысить степень комфорта, удовлетворенности работой, максимизировать отдачу и эффективность подчиненных, сформировать позитивный имидж и улучшить репутацию на рынке труда [10].

Для развития кадровой политики и повышения конкурентоспособности персонала требуется проведение неформальных мероприятий и корпоративных тренингов, что естественным образом скажется на устойчивости, сплоченности коллектива и сокращении текучести кадров. Черникова В.Е. подчеркивает, что для оптимизации кадрового потенциала необходимо решение финансовых, информационных, коммуникационных, технологических и организационных задач и мероприятий, укрепляющих

конкурентные преимущества организации на рынке [11]. Так, к рискам формирования кадрового резерва относят:

1) негативное настроение и психологические барьеры руководителей;
2) широкий выбор и большое число резервистов;
3) ложные обещания по поводу повышения по службе;
4) отсутствие ясных критериев и непродуманная система продвижения;
5) финансовые риски.

Итак, острые проблемы и задачи инновационного развития в условиях «экономики знаний», динамика и насыщенность цифровой трансформации актуализируют аспекты выбора стратегий и направлений развития и повышения качества персонала, наращивания человеческого капитала, активизации интеллектуального и профессионального потенциала. Кадровый резерв можно представить в виде системы подготовки, объединения, комбинирования, консолидации и стимулирования перспективных сотрудников по интеллектуально-когнитивным, управленческим, профессионально-компетентностным, информационным, социально-коммуникационным, карьерным, партисипативным и личностным критериям в соответствии требованиями рынка, команды и целевыми задачами, а также качествами компании на краткосрочную, текущую, долгосрочную и стратегическую перспективы. Перманентная оценка специалистов является процессом определения эффективности деятельности сотрудников, готовности выполнять конкретные функции, уровня профессионального, личностного и творческого потенциала, качеств и способностей, необходимых для реализации кадровой политики и повышения конкурентоспособности организации.

Список литературы

1. Акатов Н.Б., Косякин С.И. Методика определения весовых коэффициентов критериев, используемых для проведения экспресс-анализа, связанного с выявлением перспективных управляющих в Пермском крае // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2019. – № 3. – С.109–124.
2. Антропов В.А., Акатов Н.Б., Подбельский Н.В. Основы целевого моделирования в региональных системах управленческого резерва // Экономика региона. – 2010. – № 1. – С.11–20.
3. Архипова Н.И., Седова О.Л. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. – М.: Проспект, 2015.
4. Веснин В.Р., Управление человеческими ресурсами. – М.: Проспект, 2015.

5. Вознесенский А.Э. Управленческий кадровый резерв как основа стратегического развития компании // Глобальный научный потенциал. Экономика и управление. – 2019. – № 6. – С.125–129.
6. Галимова А.Ш., Нургалиева И.Н., Кунакасова И.Р. Особенности формирования кадрового резерва управленческого персонала // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2019. – № 2. – С.74–78.
7. Дюжева М.Б., Роговская Н.И. Особенности формирования кадрового резерва // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2016. – № 1. – С.220–225.
8. Патласов О.Ю. Маркетинг персонала: учебник для бакалавров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». – 2015.
9. Сукнова А.И. Существующие риски при формировании стратегического кадрового резерва руководителей // Вестник научных конференций. – 2019. – № 5. – С.91–93.
10. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: монография. – М.: ИНФРА-М, 2020.
11. Черникова В.Е. Развитие кадрового потенциала как инструмента повышения конкурентоспособности организации // РППЭ. – 2018. – № 12. – С.229–235.