

РАЗРАБОТКА ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

DEVELOPMENT OF PRACTICAL
RECOMMENDATIONS ABOUT FORMATION
OF SYSTEM OF A PERSONNEL RESERVE

S. Botvinnik

Annotation

In article practice of formation of a personnel reserve. The factors influencing creation of a reserve of shots are formulated. The conclusion that one of directions of work with a personnel reserve is an education of successors, that is candidates on replacement of concrete positions of the top echelon becomes.

Keywords: Personnel reserve, the nomenclature, vacancy, the young expert, the successor.

Ботвинник Станислав Львович
Государственный
университет управления,
г. Москва

Аннотация

В статье рассматривается практика формирования кадрового резерва. Сформулированы факторы, влияющие на создание резерва кадров. Делается вывод о том, что одно из направлений работы с кадровым резервом – это воспитание преемников, то есть кандидатов на замещение конкретных позиций высшего звена.

Ключевые слова:

Кадровый резерв, номенклатура, вакансия, молодой специалист, преемник.

Положительный эффект от работы с кадровым резервом может быть достигнут только в том случае, если создание резерва является составной частью целостной системы работы с персоналом компании.[1, 197] Тем не менее, есть определенный комплекс стандартных мероприятий и процедур, которые проводятся в любой компании, заинтересованной в наличии резервных сотрудников.[4, 97] Для полноценной работы с кадровым резервом необходимо разработать Положение о формировании кадрового резерва, в котором закрепляются основные принципы и порядок формирования кадрового резерва, круг обязанностей должностных лиц, ответственных за формирование кадрового резерва. В этом документе также целесообразно отразить вопросы организации работы с кадровым резервом, порядок пополнения кадрового резерва и внесения изменений в количественный и качественный состав "резервистов".

Для получения полной картины текущего состояния работы с кадровым резервом необходимо предусмотреть систему отчетности для ответственных должностных лиц. Параллельно с Положением о формировании кадрового резерва составляется Перечень должностей, подлежащих резервированию, и определяется конкретное количество "резервистов" для каждой должности. Оба эти локальных нормативных акта готовятся службой управления персоналом и утверждаются руководителем организации.[5, 39] Помимо названных документов следует разработать и утвердить формы отчетности, установить периодичность сдачи отчетов, а также определить круг лиц, ответственных за их составление и обобщение. В этом же блоке работ разрабатывается форма списка ка-

дрового резерва, План профессиональной подготовки и развития резервистов, Отчет о продвижении по служебной лестнице сотрудников состоящих в резерве.

В Положении о формировании кадрового резерва необходимо предусмотреть механизмы конкурсного отбора специалистов. В число кандидатов на позиции, которые подлежат резервированию, как правило, привлекаются сотрудники, имеющие определенный опыт работы в компании. Но не исключены ситуации, когда "резервиста" целесообразно искать и на внешнем рынке труда.[7, 19]

Конкурсный отбор кандидатов применяется в большинстве российских и зарубежных компаний и рекомендуется как механизм отбора, дающий наиболее полное представление о профессиональных и личностных ориентирах кандидата в "резервисты". Для того, чтобы сделать механизм отбора наиболее объективным, для участия в работе конкурсной комиссии компании приглашают как внутренних специалистов, так и внешних консультантов. Далее служба персонала отбирает максимальное число работников, потенциально соответствующих тем требованиям, которые предъявляются к претендентам на данную позицию.

Для повышения эффективности конкурсного отбора желательно привлекать к участию в нем максимально возможное количество работников, потенциально соответствующих требованиям группы резервируемых должностей.[10, 97]

В группу резервируемых должностей руководителей

среднего звена целесообразно включить менеджеров низшего звена. Для определения персонального состава "резервистов" могут использоваться как объективные данные (например, результаты работы), так и косвенные методы определения профессиональных и личностных качеств (например, интервью, деловые игры, экспертная оценка и др.). Допускается формирование кадрового резерва для групп резервируемых должностей руководителей в форме закрытого конкурса. В этом случае ответственный за формирование резерва по этой группе самостоятельно определяет состав кандидатов и организует отбор "резервистов".

В организации формируется общая система корпоративного обучения и развития сотрудников, которая включает в себя ряд мероприятий, направленных на развитие профессиональных деловых и личностных качеств сотрудников. Ее построение, порой, связано со значительными материальными затратами, поэтому подразделение, отвечающее за ее разработку, должно подходить к этому вопросу обдуманно. Система развития сотрудников должна включать в себя не только различные образовательные программы, но и мероприятия, направленные на:

- ◆ развитие у "резервистов" необходимых качеств для работы на резервируемой должности;
- ◆ укрепление положительного имиджа "резервистов";
- ◆ придание "резервистам" определенного статуса повышающего их престижность в компании.

Нельзя не учитывать и такой немаловажный фактор как моральное стимулирование сотрудников, находящихся в резерве. Можно внедрить систему стимулирования успешно обучающихся по программе подготовки кадрового резерва, например, по результатам успешной сдачи экзаменов, зачетов, прохождения тестирования. Оплата сотруднику второго высшего образования и MBA также является не только стимулирующим фактором, но и способствует закреплению сотрудника в компании как минимум на весь период обучения. При разработке программ индивидуального развития работников следует максимально учитывать стаж работы каждого из них, их потребности и желание двигаться в предложенном направлении, индивидуальные и психологические особенности, наличие лидерских качеств.[14, 39]

Очень важную роль в системе корпоративного образования играет обратная связь службы, курирующей данное направление, с обучающимся сотрудником. Для усиления положительного эффекта от обучения можно с определенной периодичностью устраивать семинары по обмену опытом среди сотрудников (особенно такой обмен может быть эффективен в торговых компаниях, в компаниях, работающих в области высоких технологий, на промышленных предприятиях), на которых обучающиеся "резервисты" могут поделиться полученными знаниями с коллегами. Семинары и конференции могут в зна-



чительной степени способствовать стимуляции интереса остальных сотрудников к приобретению новых знаний и навыков, способствовать укреплению имиджа "резервистов", как знающих и прогрессивных специалистов.

Для проверки знаний и навыков "резервистов", а также для приобретения ими практического опыта работы по резервируемой должности. На данном этапе значительную роль играют не только приобретенные новые знания и возможность применить их на практике, но и воля руководства компании к привлечению "резервистов" к активной работе. Здесь самым важным является способность администрации "рассмотреть" сотрудника, не дать ему почувствовать, что он стал более образованным, более опытным, способным решать более сложные задачи, а компания не в состоянии применить весь этот "багаж" внутри себя, дать ему реализовать себя на новом витке служебной лестницы. Если такого сотрудника вовремя не сориентировать, то вероятность того, что он начнет себе искать новое место работы в связи с неудовлетворенно-



стью становится близкой 100%.

Компания, в которой такие просчеты случаются регулярно, может смело называть себя "кузницей кадров", так как таких специалистов чаще всего уводят конкуренты, обещая среди прочих "золотых гор" и значительные возможности карьерного роста.[17, 19] Часто сотрудник в порыве обиды на компанию принимает решение о переходе к другому работодателю, не вдаваясь в подробности предложенной работы, а услышав на собеседовании ожидаемое сочетание фраз о больших перспективах.[18, 139] На этом этапе нельзя также забывать и о тех отношениях, которые складываются у резервируемого работника с "резервистом". Не секрет, что начальнику всегда сложно осознавать, что на его место готовится человек, который может быть не хуже, а лучше его по некоторым параметрам.

В данной ситуации следует воздействовать на работников по двум направлениям:

1) Резервируемому необходимо пояснить смысл создания резерва на его должность, дать возможность почувствовать себя наставником, подчеркнуть важность его работы для компании и объяснить, что подготовка ре-

зерва необходима для устойчивого развития компании;

2) "Резервисту" нужно четко объяснить, что он займет эту должность не просто после прохождения всех этапов работы с кадровым резервом, а тогда, когда руководство компании будет уверено, что передает работу в данной должности в "надежные руки" подготовленного человека.

Несомненно, значительные сложности вызывает "сдерживание" молодых энергичных сотрудников, обладающих здоровыми амбициями, прошедших программу подготовки кадрового резерва и "рвущихся в бой". Наиболее эффективно можно решить данную проблему, назначив "резервиста" на вновь введенную должность заместителя резервируемого.

Следует отметить, что на четвертом этапе значительную роль в закреплении результатов кропотливой работы предыдущих периодов играет адекватность и своевременность в реагировании руководства и службы персонала компании на те позитивные изменения, которые происходят с сотрудником в период подготовки "резервистов". В противном случае неизбежна демотивация сотрудника, а она, в конечном итоге, приведет к выходу сотрудника на рынок труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гордеева Е.С. Кадровый резерв как эффективная система / Учебник по управлению персоналом. – 2002. – № 11. – С. 51.
2. Акимов А. Коучинг в работе с резервом / Учебник по управлению персоналом. – 2008. – № 10. – С. 22–26.
3. Александрова А.Л. Кадровый резерв гражданских служащих как ресурс реформ государственного управления / Вопросы государственного и муниципального управления. – 2007. – № 1. – С. 53–70.
4. Анурова Н.И. Формирование стратегического ресурса компании / Учебник по управлению персоналом. – 2005. – № 1. – С. 37–42.
5. Афанасьев А. Как оценить инвестиции в персонал / Финансовый директор. – 2004. – № 6. – С. 35–37.
6. Ахметов И.У. Планирование деловой карьеры перспективных работников / Учебник по управлению персоналом. – 2002. – № 6. – С. 49.
7. Бессонова З.Р. Проблемы планирования кадрового резерва руководителей // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 4. – С. 112.
8. Бреслав Л. Кадровый резерв и пути его развития / Человек и труд. – 2003. – № 4. – С. 48–53.
9. Кузнецова, Н.В. Кадровый баланс компании / Учебник по управлению персоналом. – 2003. – № 6. – С. 12–21.
10. Гришковец А.А. Государственная гражданская службы в Российской Федерации /– М.: Изд-во "Дело и Сервис", 2003. – 464 с.
11. Давыдова Е.А. Формирование кадрового резерва как источника мотивации / Учебник по управлению персоналом. – 2004. – № 1. – С. 22–29.
12. Демидова Ю.Ю. Конкурс: Открыта вакансия руководителя / Учебник по управлению персоналом. – 2004. – № 5. – С. 24.
13. Дудка Г. Кадровый резерв: отбор, формы обучения, практика назначения на вышестоящие должности / Служба кадров. – 2002. – № 9. – С. 109–112.
14. Егоров В.К. Энциклопедия государственного управления в России / – М.: Изд-во РАГС, 2005. – 352 с.
15. Ежова О. Кадровый резерв для топов / Учебник по управлению персоналом. – 2008. – № 2. – С. 60–66.
16. Журавлев П.В. Персонал. Словарь понятий и определений / М.: Экзамен, 2000. – 512 с.
17. Журнаев С.В. Как вырастить команду "запасных" / Учебник по управлению персоналом. – 2005. – № 1. – С. 77–84.
18. Захарова З. В кадровый резерв – только победители / Учебник по управлению персоналом. – 2006. – № 3. – С. 62.