

Секция «Управление персоналом: вызовы времени»

**Технологии формирования и работы с кадровым резервом в коммерческих организациях**

**Колян Ани Аргамовна**

*Студент (бакалавр)*

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет государственного управления, Москва, Россия

*E-mail: anikolyan1994@mail.ru*

Человек в процессе профессиональной жизни, как правило, проходит разные этапы развития, занимая различные должности и позиции. Этот профессиональный путь, предполагающий периодическую смену должностей и позиций, называется профессиональной карьерой [3]. Возможны две траектории профессиональной карьеры - горизонтальная и вертикальная. Горизонтальная карьера предполагает увеличение круга полномочий, обязанностей и ответственности, но при этом не происходит смена должности. Вертикальная карьера предполагает продвижение по вертикали вверх по карьерной лестнице. Именно с вертикальной карьерой, требующей постоянной подготовки и повышения квалификации работника, обычно связывают понятие кадрового резерва.

По А.Я. Кибанову, «кадровый резерв - это специально сформированная на основе управленческих критериев группа высококвалифицированных и перспективных специалистов, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми качествами, положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую профессиональную подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей, включенных в список резервирования» [3].

В. Р. Веснин определяет кадровый резерв как специально отобранную группу руководителей, специалистов, которые достигли положительных результатов в своей профессиональной деятельности, а также проявляют склонность к управлению и удовлетворяют определенным требованиям. [1].

По нашему мнению, кадровый резерв - это один из методов стратегического планирования персонала, ориентированный на удержание и закрепление в организации наиболее квалифицированных и перспективных сотрудников, предварительно отобранных на основе прозрачных, понятных для всего персонала организации критериев. Ожидаемыми результатами формирования кадрового резерва в организации, как правило, являются безопасность и стабильность, развитие компании, реализация стратегических целей и задач, подготовка и проведение изменений. Кадровый резерв имеет и другие преимущества для организации: повышение мотивации сотрудников, ответственности, целеустремленности, лояльности к компании. Большим плюсом формирования внутреннего кадрового резерва является минимизация затрат на поиск и подбор персонала, возвращение руководителей, которые придерживаются и разделяют ценности организации, что будет способствовать эффективному росту и развитию компании в целом.

Практика формирования и работы с кадровым резервом в России существенно отличается от западной, где используется управление преемственностью.

Формирование кадрового резерва предполагает строго поэтапное выполнение работ. Основные этапы формирования кадрового резерва включают:

- 1) Подготовку проекта и утверждение Положения о работе с кадровым резервом;
- 2) Анализ потребности в резерве;
- 3) Разработка моделей компетенций и профилей должностей;

- 4) Выбор методов отбора кандидатов;
- 5) Проведение оценки кандидатов;
- 6) Зачисление в кадровый резерв.

Важное место в формировании кадрового резерва занимают технологии оценки потребности в резерве и технологии подбора кандидатов в резерв. Для эффективной оценки потребности в резерве необходимо оценивание кадрового состава организации с точки зрения выявления потенциально слабых мест компании. Чем больше пробелов и слабых мест будет выявлено по результатам проведенной оценки, тем более многочисленным по составу должен быть кадровый резерв организации.

Модель компетенций и профили должностей являются важными составляющими системы подбора кандидатов в резерв кадров.

При выборе метода оценки кандидатов при отборе в кадровый резерв необходимо учесть не только потенциал работника и состояние компетенций на момент оценки, но также необходимо прогнозирование и стратегическое видение того, что в будущем будет с этим работником.

После формирования кадрового резерва мы переходим к работе с кадровым резервом. Работа с резервом включает в себя ряд мероприятий направленный на подготовку резервистов к будущей деятельности. Среди них:

- 1) Разработка индивидуального плана развития для каждого резервиста;
- 2) Разработка программы обучения резервистов;
- 3) Индивидуальные методы обучения: коучинг, баддинг, менторинг, консультации;
- 4) Адаптация резервистов к новым должностям, после назначение на новую позицию;
- 5) Оценка эффективности работы с кадровым резервом.

Работа с кадровым резервом предполагает использование различных технологий:

- 1) Технологии подготовки резервистов (для каждого резервиста разрабатывается индивидуальный план развития);
- 2) Технологии удержания резервистов в организации (необходимо постоянно мотивировать резервистов, используя как материальные, так и нематериальные стимулы);
- 3) Технологии управления составом резервистов (предполагает мониторинг движения резервистов, а также предполагает оказание помощи резервистам с адаптацией на новой должности);
- 4) Также технологии оценки эффективности работы с кадровым резервом (для оценки эффективности может быть использован целый ряд показателей, таких как, например, коэффициент заполняемости резерва и многие другие)[2].

В настоящее время технологии формирования и работы с кадровым резервом применяются многими крупными успешными российскими компаниями: ПАО «Газпром», ОАО «РЖД», ОАО «НК «Роснефть», Группа ВТБ, Группа компаний «Автомир», ПАО «Компания Сухой» и многие другие. Причина проста - применение данных технологий не только способствует решению задач организации, но и серьезно мотивирует персонал, удерживает лучших сотрудников от увольнения.

## Источники и литература

- 1) Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. М.: Проспект, 2010.
- 2) Опарина Н.Н., Батоврина Е.В. Построение системы кадрового резерва в организации. Методическое пособие. М.: ЗАО МЦФЭР, 2013.
- 3) Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2014.

**Слова благодарности**

Выражаю огромную благодарность моему научному руководителю, Батовриной Екатерине Викторовне, за чуткое руководство, советы и ценные замечания в работе над докладом.