

Набиркина Наталья Александровна

магистрант

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента

России Б.Н. Ельцина»

г. Екатеринбург, Свердловская область

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЙ ФОРМАЛИЗМ В ПЛАНИРОВАНИИ

КАДРОВОГО РЕЗЕРВА: МОДЕЛЬ ДИАГНОСТИКИ

ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация: в статье рассматривается проблема процессуального формализма как ключевого барьера на пути создания стратегически релевантного кадрового резерва на промышленных предприятиях. Процессуальный формализм определяется как состояние организационного разъединения (decoupling), при котором регламентированные процедуры планирования утрачивают содержательную связь со стратегическими целями бизнеса и превращаются в самодостаточный ритуал. На основе метода кейс-стади проведена диагностика данного феномена в практике крупного горнообогатительного предприятия Уральского региона через анализ внутренних регламентов и результатов глубинных интервью с руководителями и HR-специалистами. Выявлены и систематизированы четыре ключевых проявления формализма на различных уровнях организационной системы: фиктивность нормативного этапа планирования, автоматизм критериев отбора должностей, ритуализация операционных процедур и подмена целей развития в поведенческих практиках. Результатом исследования является модель диагностических индикаторов, которая может быть использована службами внутреннего аудита и управления персоналом для самооценки зрелости процессов кадрового планирования. Практическая значимость работы заключается в предложении конкретного инструмента для идентификации и последующего преодоления одной из наиболее распространенных дисфункций в управлении преемственностью.

Ключевые слова: кадровый резерв, процессуальный формализм, организационное разъединение (*decoupling*), стратегическое кадровое планирование, управление преемственностью, диагностика процессов, промышленное предприятие.

Введение В условиях цифровизации, старения кадрового состава и реализации масштабных инвестиционных проектов формирование стратегического кадрового резерва перестает быть вспомогательной HR-функцией, превращаясь в критический элемент обеспечения устойчивости и конкурентоспособности промышленного предприятия [1, с. 34]. Однако потенциал этого инструмента зачастую блокируется на самом первом и определяющем этапе – этапе определения потребности в резерве. Теоретический анализ и практические наблюдения указывают на то, что на многих предприятиях данный процесс поражён процессуальным формализмом – устойчивой организационной патологией, при которой установленные правила и процедуры выполняются ритуально, теряя связь с исходной целью проактивного обеспечения бизнеса ключевыми компетенциями [2, с. 48]. Это явление можно рассматривать как частный случай более общего организационного разъединения (*decoupling*) между формальными структурами и реальными практиками [3]. Внешне система работает: списки резерва составляются, комиссии заседают, отчёты предоставляются. Однако содержательный анализ стратегических рисков и будущих потребностей в кадрах подменяется автоматическим следованием регламенту. Это приводит к формированию «резервапризрака», неспособного ответить на реальные вызовы бизнеса, и создаёт скрытые, но накапливающиеся кадровые риски.

Целью данного исследования является операціонализация понятия процессуального формализма применительно к практике планирования кадрового резерва и разработка на его основе диагностической модели для выявления конкретных дисфункций. Задачи работы: 1) выявить и классифицировать проявления процессуального формализма на различных уровнях организационной системы; 2) апробировать диагностическую модель на материалах конкретного предприятия; 3) сформулировать практические рекомендации по применению модели для самооценки.

2 <https://interactive-plus.ru>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Методология исследования построена на логике единичного кейс-стади (case study). В качестве объекта изучения выбрано крупное промышленное предприятие полного горно-обогатительного цикла с численностью персонала около 8 тысяч человек, реализующее стратегические проекты диверсификации. Для сбора данных применялась триангуляция методов: контент-анализ внутренних нормативных документов, регламентирующих работу с кадровым резервом (Положения 2016 и 2021 гг., карты процессов); глубинные полуструктурированные интервью с руководителями среднего и высшего звена (n=12) и специалистами HR-службы (n=5), непосредственно вовлеченными в процесс. Период сбора эмпирических данных – 2024–2025 годы.

Результаты и обсуждение: Диагностика выявила устойчивую систему взаимосвязанных дисфункций, которые можно систематизировать по четырём уровням, образуя замкнутый цикл воспроизведения формализма (таблица 1).

Таблица 1

**Модель диагностики процессуального формализма
в планировании кадрового резерва предприятия**

Уровень анализа	Ключевое проявление формализма	Эмпирические индикаторы (данные кейса)	Следствие для системы	Направление преодоления (требования к деформализации)
Нормативный	Фиктивность этапа планирования потребности	В Положении о резерве этап «анализ потребности» либо отсутствует (ред. 2016 г.), либо упомянут декларативно без описания методики, критериев и ответственных (ред. 2021 г.).	Процесс лишён содержательного стартового пункта. Планирование институционально не регламентировано.	Внедрение обязательного, содержательно прописанного этапа стратегического анализа в регламенты.
Критериальный	Автоматизм вместо стратегического выбора	Единственный формальный критерий включения должности в резерв – её принадлежность к «номенклатуре руководящих должностей». Анализ важности роли для бизнес-стратегии или проектов не предусмотрен.	В резерв попадают все руководящие позиции, независимо от их реальной критичности, что ведёт к распылению ресурсов на развитие.	Разработка и закрепление критериев, связывающих резерв со стратегическими целями и оценкой кадровых рисков.

Уровень анализа	Ключевое проявление формализма	Эмпирические индикаторы (данные кейса)	Следствие для системы	Направление преодоления (требования к деформализации)
Процессуальный	Ритуализация операционной деятельности	Ежегодный цикл «планирования» сводится к рассылке HR-службой шаблонных запросов руководителям и механическому своду полученных списков в общий отчёт. Акт внутреннего аудита 2024 г. подтвердил, что этап анализа потребности на практике – это «актуализация списков прошлых лет».	Деятельность имитирует активность, создавая видимость работы при отсутствии нового содержательного результата.	Замена ритуальных процедур аналитическим циклом с чёткими входами (данные, стратегия) и измеримыми выходами (стратегический кадровый заказ).
Поведенческий	Подмена целей развития персонала	Критерии выдвижения кандидатов, выявленные в интервью, носят субъективно-моральный характер: «хороший работник», «проявил себя», «лояльный». Оценка потенциала и компетенций для будущей роли не проводится. Цитата: «Мне нужен человек, который не будет подрывать авторитет. Такого я и порекомендую в резерв» (руководитель).	Резерв формируется как инструмент поощрения прошлых заслуг и управления лояльностью, а не как механизм подготовки кадров для будущих задач.	Перераспределение ответственности, развитие HR-компетенций, введение КРП за управление кадровыми рисками.

Анализ нормативных документов показал, что система изначально не была предназначена для стратегического анализа. Положение 2016 года институционально игнорировало процесс планирования потребности, начиная цикл сразу с формирования списков кандидатов. Более поздняя редакция 2021 года, формально включившая этап анализа, не наполнила его содержанием, создав «регламентную пустоту», классический пример *decoupling*. Эта пустота на процессуальном уровне заполнилась простейшей административной рутиной, что было подтверждено в интервью: «Мы рассылаем ежегодный запрос руководителям на

предоставление кандидатур. Они подают, мы сводим в общий список» (специалист HR-службы).

Отсутствие содержательных правил на «входе» процесса закономерно привело к искажению на поведенческом уровне. Линейные руководители, выступая ключевыми поставщиками информации в условиях нормативного вакуума, стали руководствоваться неформальными, часто нестратегическими логиками. Как отметил один из руководителей среднего звена: «Если я вижу, что человек скоро уйдёт на пенсию, то сам нахожу ему замену. Заявку в HR на резерв я никогда не подавал». Это свидетельствует о том, что функция планирования преемственности существует не как система, а как совокупность разрозненных, реактивных действий отдельных менеджеров.

Выявленный цикл формализма имеет прямые и измеримые негативные последствия. Например, несмотря на реализацию масштабного инвестиционного проекта, для критической должности его технического руководителя, занятой сотрудником предпенсионного возраста, потребность в резерве формально не была выявлена, создавая прямую угрозу срыва сроков запуска в случае внезапного выбытия ключевого специалиста.

Таким образом, на предприятии сложился самовоспроизводящийся цикл процессуального формализма: неработоспособный регламент (разъединение) → ритуальная операционная процедура → принятие решений на основе неформальных критериев → получение нерелевантного результата («список ради списка») → легитимация необходимости формального отчёта для представления данного результата и обновления неработоспособного регламента. Этот цикл воспроизводится ежегодно, создавая иллюзию управляемости при накоплении реальных кадровых рисков.

Заключение и практические рекомендации

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Процессуальный формализм в планировании кадрового резерва является комплексным, многоуровневым феноменом, который можно интерпретировать

как форму организационного разъединения (*decoupling*) между формальными процедурами и реальными практиками принятия решений.

2. Предложенная модель (Таблица 1), включающая четыре уровня анализа и конкретные диагностические индикаторы, является практическим инструментом для оценки зрелости процессов кадрового планирования. Её применение основано на анализе документов и экспертных опросах и не требует сложных расчетов.

3. На примере кейса предприятия показано, что формализм – это не отсутствие процессов, а их содержательное вырождение. Система кадрового резерва на предприятии может быть одновременно гиперформализованной на уровне процедур и абсолютно неформальной на уровне содержания принимаемых решений, что и составляет суть диагностированного процессуального формализма. Это ведёт к стратегической неэффективности системы управления преемственностью.

Практическая значимость работы заключается в том, что модель диагностики позволяет службам внутреннего аудита и управления персоналом промышленных предприятий провести быструю самооценку. Для этого необходимо: а) проанализировать регламенты на предмет наличия и содержания этапа определения потребности (Нормативный уровень); б) изучить формальные критерии отбора должностей для резерва (Критериальный уровень); в) провести выборочные интервью с ответственными исполнителями о реальных процедурах и неформальных критериях принятия решений (Процессуальный и Поведенческий уровни). Выявление совпадений с индикаторами, представленными в Таблице 1, будет сигналом о наличии апроцессуального формализма и необходимости редизайна системы планирования кадрового резерва. Такой редизайн должен быть направлен на преодоление разъединения через смещение фокуса с автоматического администрирования на интеграцию стратегического анализа бизнес-рисков, объективных данных и будущих потребностей в компетенциях в ядро процесса планирования.

Список литературы

1. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: современные технологии и методы работы / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 460 с.
2. Давыдов М.А. Организационный формализм как барьер инновационного развития промышленных предприятий / М.А. Давыдов // Российское предпринимательство. – 2022. – Т. 23, №12. – С. 45–62.
3. Meyer J. W., Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony / J. W. Meyer, B. Rowan // American Journal of Sociology. – 1977. – Vol. 83, No. 2. – P. 340–363.
4. Спивак В.А. Организационная культура в цифровую эпоху / В.А. Спивак. – М.: Юрайт, 2025. – 295 с.
5. Ulrich D., Schiemann W.A. Talent Management: Context Matters / D. Ulrich, W.A. Schiemann // Harvard Business Review. – 2024. – Vol. 102, No. 3. – P. 40–52.
6. Воронцов Д.И. Agile HR как инструмент дебюрократизации кадровых процессов / Д.И. Воронцов // Вестник Московского университета. Серия: Экономика. – 2025. – №1. – С. 78–95.
7. Злобин А.А. Метрики человеческого капитала 2025: от формальной отчетности к реальной ценности / А.А. Злобин // Управление персоналом. – 2025. – №3. – С. 34–48.