

## ЭКОНОМИКА

*Ковальская Анастасия Андреевна*

магистрант

*Попов Алексей Борисович*

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВПО «Хабаровская государственная академия экономики и права»  
г. Хабаровск, Хабаровский край

### **КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ: ВАРИАНТЫ СОЗДАНИЯ И ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ**

*Аннотация: предметом статьи является общее понятие кадрового резерва, какие пути создания имеются и какие наиболее оптимально выбрать, а также ошибки при создании кадрового резерва, которые ведут к неэффективности данного института управления персоналом.*

*Ключевые слова: кадровый резерв, стратегический резерв, оперативный резерв, управление персоналом, формирование кадрового резерва.*

Управление кадровым резервом – устоявшееся понятие в науке и практике управления персоналом и неотъемлемая часть системы управления персоналом. Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям к должностям кадрового резерва. Во всех учебниках по управлению персоналом представлена история развития данной функции от отдела кадров к управлению персоналом, затем движение к управлению человеческими ресурсами и снова развитие к стратегическому управлению человеческими ресурсами и человеческим капиталом. В этой же логике развивалась и функция работы с кадровым резервом. Первоначально это была работа по планированию замещений, затем работа с кадровым резервом и выделение резервистов с высоким потенциалом, далее управление талантами, наконец, стратегическое управление талантами [1, с. 45].

Цели создания и управления кадровым резервом:

- обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ компании в области человеческого капитала;
- формирование оптимальной структуры персонала, способной обеспечить достижение стратегических целей компании.

Это станет реальным, если в результате развития системы кадрового резерва мы сможем заполнять потребности в обеспечении новых целей и задач или потребности проектов, а также возникшие позиции – внутренними специалистами, наиболее эффективными на данной позиции. При серьезном и глубоком отношении к работе с кадровым резервом, на определенном этапе развития возникает проблема категоризации кадрового резерва.

В теории и практике управления кадровым резервом существуют несколько подходов к классификации кадрового резерва[3, с. 180].

1. Стратегический резерв – кадровый резерв, который будет проходить многоступенчатую систему развития, часто не привязанную к подготовке на замещение конкретных должностей. К этой категории, как правило, и относятся резервисты с высоким потенциалом и талантливые сотрудники. Развитие данной категории резерва относится к процессам управления талантами, планирования преемственности и к стратегическому управлению человеческими ресурсами.

2. Оперативный резерв – кадровый резерв на замещение конкретных должностей в конкретные сроки. Это наиболее привычное понимание кадрового резерва в системе управления персоналом, не имеющее, как правило, долгосрочной нацеленности на реализацию стратегических целей компании. Подготовка данной категории резерва относится к процессам планирования замещения ключевых должностей и планирования преемственности.

Кадровый резерв является неотъемлемой составляющей системы управления персоналом. При формировании кадрового резерва в крупных и средних компаниях необходимо и крайне важно ответить на вопрос: зачем вашей компании нужен кадровый резерв?

### Вариант 1 – классический.

Для чего: чтобы выделить сотрудников, которые лучше других владеют определёнными навыками, знаниями и способны развивать компетенции, нужные компании. В этом случае мы получаем достаточное количество сотрудников – кандидатов на замещение тех или иных должностей.

### Вариант 2 – распространённый.

Зачем: мы хотим создать в компании условия для вертикального и горизонтального роста (как элемент HR-бренда компании). В этом случае в компании регулярно проводятся ассесмент-центры (как правило, заявочные). По результатам разрабатываются индивидуальные карты развития для сотрудников. Как результат – они претендуют на внутренние вакантные позиции. Для формирования такого кадрового резерва требуется модель компетенций, она отвечает на вопросы о потенциале и индивидуальных зонах развития, нужных для роста в компании. Такая форма работы с кадровым резервом уже ближе к управлению талантами.

А теперь варианты, которые менее типичны для российской практики.

### Вариант 3 – резерв со сторонних организаций.

Зачем: чтобы создать внешний кадровый резерв для замещения сложных или потоковых позиций. Для отечественной HR-культуры нетипична работа с кадровым резервом, состоящим из соискателей. А на Западе это уже давно практикуется. Например, кандидата, который пока ещё не совсем подходит компании, берут в одну из партнёрских. При этом с ним поддерживается связь, а при появлении подходящей вакансии оффер ему делается в первую очередь.

### Вариант 4 – «нет «незакрываемым» вакансиям»

Для чего: чтобы обеспечить бесперебойную работу подразделений. Часто бывает так, что у глав отделов нет никого, кто мог бы качественно их заменить в периоды большой загрузки, отпусков или болезней. Это вредно как для организации, ведь всего без одного человека останавливается сразу ряд процессов, так и для самого руководителя, который порой не успевает справиться со своими задачами, входит в авральный режим и подвергает себя дополнительному

стрессу. Нередки и обратные случаи, когда у руководителя есть помощник, истинная роль которого сходу незаметна. А на деле это правая рука, ценный ресурс, который обязательно нужно сохранить в компании. В этом случае создание формализованного кадрового резерва – запасных игроков – позволяет компании снизить ряд рисков, связанных с потерей руководителей и ценных сотрудников, а также с провисанием ключевых функций.

Ошибки при создании кадрового резерва:

1. Формальный подход. Многие менеджеры по персоналу при создании кадрового резерва ограничиваются рекомендациями руководителей и формальной оценкой знаний.

2. Нет обратной связи. Сотрудник не попал в кадровый резерв по итогам оценки, а вот над чем ему теперь стоит поработать, в чём его зона развития, почему его кто-то обошёл – ему не говорят. Это сильный демотивирующий фактор: сотрудник оценивает свои заслуги высоко, но не проходит успешно этап оценки – и грешит на пристрастность процедуры и предопределённость результатов. В итоге портится его отношение к работодателю [2. с. 150].

3. Нет плана действий. Кадровый резерв не должен быть статичной структурой, попав в которую работникам годами бы приходилось ждать продвижения. Чтобы сотрудники хотели быть в кадровом резерве, они должны видеть, что процедура продвижения действительно работает. Если сотрудник попал в кадровый резерв, то значит, он своими достижениями заслужил, чтобы компания вкладывала в него силы и время. Не обманывайте его ожиданий.

Только выращивание собственных профессионалов может обезопасить компании от возникновения «незакрываемых» вакансий. При кризисе сохранение собственного кадрового потенциала дает возможность эффективно использовать наиболее квалифицированные человеческие ресурсы и достаточно безболезненно для бизнеса расставаться с наименее эффективными сотрудниками.

### ***Список литературы***

1. Валиева О.В. Управление персоналом: Конспект лекций – М: Приориздат, 2010 – 175 с.

2. Дейнека, А.В. Управление персоналом: Учебник – М: Дашков и К, 2010 – 291 с.
3. Пугачёв, В.П. Планирование персонала организации: Учебное пособие – М: Издательство Московского университета, 2011 – 235 с.
4. Кадровый резерв без ошибок. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/articles/oc/kadrovyj-rezerv-bez-oshibok.html>