

Иконников Эдуард Яковлевич

машинист

Эксплуатационное локомотивное депо Хилок

г. Хилок, Забайкальский край

Научный руководитель

Кашпурова Оксана Владимировна

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения»

г. Иркутск, Иркутская область

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ КАК ЭЛЕМЕНТ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Аннотация: в статье рассматривается кадровый резерв как ключевой элемент системы развития персонала в современных организациях, функционирующих в условиях высокой динамичности и конкурентного давления. Исследование основано на системном подходе и включает теоретический анализ современных методов отбора и развития резервистов, а также эмпирическое изучение практик в организациях различных отраслей. Выявлена прямая зависимость между комплексностью методов оценки кандидатов, интенсивностью программ развития и эффективностью замещения ключевых позиций, что подтверждается статистическими данными. Особое внимание уделено мотивационным факторам участников программ, которые демонстрируют возрастную дифференциацию и требуют адаптированных подходов. Подчеркивается важность интеграции программ развития кадрового резерва в общую систему управления персоналом и формализации процедур для повышения их результативности. Результаты исследования служат основой для рекомендаций по совершенствованию стратегий управления человеческими ресурсами и развитию управленческого потенциала организаций.

Ключевые слова: персонал, развитие персонала, управление персоналом, кадры, кадровый резерв.

Введение

В современных условиях динамично развивающейся экономики и усиливающейся конкуренции проблема эффективного управления человеческими ресурсами приобретает особую актуальность. Организации сталкиваются с необходимостью не только привлечения квалифицированных специалистов, но и обеспечения их профессионального роста в рамках корпоративной структуры. Кадровый резерв как инструмент стратегического планирования человеческих ресурсов становится ключевым элементом системы развития персонала, обеспечивая преемственность управления и минимизацию рисков, связанных с текучестью кадров на ключевых позициях [3].

Актуальность исследования кадрового резерва обусловлена несколькими факторами. Во-первых, современные организации функционируют в условиях высокой неопределенности внешней среды, что требует гибкости в управлении персоналом и готовности к быстрому замещению ключевых позиций. Во-вторых, изменения в демографической структуре рабочей силы и растущие требования к квалификации работников создают дополнительные вызовы для системы управления талантами. В-третьих, развитие информационных технологий и цифровизация бизнес-процессов требуют новых подходов к подготовке управленческих кадров.

Формирование эффективного кадрового резерва позволяет организациям решать стратегические задачи развития персонала, включая обеспечение преемственности корпоративной культуры, сохранение накопленного интеллектуального капитала и создание мотивационных стимулов для профессионального роста сотрудников. Кроме того, наличие подготовленного резерва способствует снижению затрат на внешний рекрутинг и адаптацию новых сотрудников, что особенно важно для позиций, требующих глубокого понимания специфики организации [16].

Несмотря на признанную важность кадрового резерва в системе управления персоналом, многие аспекты его формирования и развития остаются недостаточно изученными. Требуется дальнейшего исследования взаимосвязь между

различными методами отбора кандидатов в резерв и эффективностью их последующего развития. Недостаточно изучены также факторы, влияющие на мотивацию участников программ развития резерва, и их влияние на общую результативность системы управления талантами.

Целью данного исследования является выявление закономерностей формирования и развития кадрового резерва как элемента системы развития персонала в современных организациях.

Методология исследования

Методологическую основу исследования составляет системный подход к анализу процессов управления человеческими ресурсами, позволяющий рассматривать кадровый резерв как интегрированный элемент общей системы развития персонала. Исследование базируется на принципах научной объективности, комплексности анализа и практической применимости полученных результатов.

В рамках исследования применялся комплекс взаимодополняющих методов. Теоретический анализ включал изучение современных концепций управления талантами, теорий мотивации и лидерства, а также подходов к оценке эффективности кадровых программ. Эмпирическая часть исследования основывалась на анализе практики формирования и развития кадрового резерва в организациях различных отраслей экономики.

Для сбора эмпирических данных использовались методы структурированного интервью с руководителями служб персонала, анкетирования участников программ развития резерва, а также анализа внутрикорпоративной документации. Выборка исследования составила 150 респондентов из 32 организаций различных форм собственности и отраслевой принадлежности. Критериями включения организаций в выборку являлись наличие формализованной системы кадрового резерва и опыт ее функционирования не менее трех лет.

Количественный анализ данных проводился с использованием методов описательной статистики, корреляционного и регрессионного анализа. Для выявления статистически значимых различий между группами применялись кри-

терии Стиюдента и хи-квадрат. Качественный анализ осуществлялся методом контент-анализа с выделением ключевых категорий и тематических блоков.

Измерение эффективности программ развития кадрового резерва проводилось по комплексу показателей, включающих долю позиций, замещенных из внутреннего резерва, время адаптации резервистов на новых должностях, уровень их профессиональной компетентности, а также показатели удержания талантливых сотрудников в организации. Для оценки качества отбора кандидатов анализировались критерии отбора, методы оценки потенциала и прогностическая валидность используемых инструментов.

Статистическая обработка данных осуществлялась с использованием пакета прикладных программ для статистического анализа. Уровень статистической значимости был установлен на отметке 0,05. Для обеспечения репрезентативности результатов применялась стратифицированная выборка с учетом размера организации, отраслевой принадлежности и региональной специфики.

Результаты исследования

Анализ практики формирования кадрового резерва в исследуемых организациях выявил существенную дифференциацию подходов к организации данного процесса. Установлено, что 68,8% организаций используют формализованные процедуры отбора кандидатов в резерв, в то время как 31,2% полагаются преимущественно на неформальные механизмы выдвижения. Средний размер кадрового резерва составляет 2,1 кандидата на одну ключевую позицию, при этом данный показатель варьируется от 1,2 до 3,8 в зависимости от специфики деятельности организации.

Исследование показало, что эффективность программ развития кадрового резерва существенно зависит от применяемых методов оценки потенциала сотрудников. Организации, использующие комплексные методы оценки, включающие assessment center, 360-градусную обратную связь и проектную деятельность, демонстрируют значительно более высокие показатели успешности замещения позиций из внутреннего резерва по сравнению с организациями, ограничивающимися традиционными методами аттестации.

Таблица 1

**Взаимосвязь методов отбора в кадровый резерв
и эффективности развития персонала**

Метод отбора	Количество организаций	Успешность замещения позиций, %	Время адаптации, месяцы	Уровень удержания резервистов, %
Аттестация + интервью	11	65,4	5,2	76,8
Assessment center	8	82,3	3,1	87,5
360° обратная связь	6	78,9	3,6	84,2
Проектная деятельность	5	86,7	2,3	91,3
Психологическое тестирование	2	71,2	4,4	79,6

Анализ данных, представленных в таблице 1, демонстрирует прямую зависимость между сложностью и комплексностью методов отбора в кадровый резерв и последующей эффективностью развития персонала. Наиболее высокие показатели успешности замещения позиций наблюдаются в организациях, применяющих проектную деятельность как основной критерий отбора резервистов. Данный метод обеспечивает 86,7% успешного замещения ключевых позиций, что на 21,3 процентного пункта превышает показатели организаций, использующих традиционную аттестацию в сочетании с интервью. Столь значительная разница объясняется тем, что проектная деятельность позволяет оценить не только текущие компетенции кандидата, но и его способность к решению нестандартных задач, работе в команде и управлению изменениями. Кроме того, участие в проектах обеспечивает практическое развитие управленческих навыков и углубленное понимание бизнес-процессов организации, что способствует более быстрой адаптации на новой должности. Время адаптации резервистов, отобранных через проектную деятельность, составляет в среднем 2,3 месяца, что в 2,3 раза меньше показателя для традиционных методов отбора. Высокий уровень удержания резервистов в организациях, применяющих проектный подход, объясняется формированием у кандидатов глубокой вовлеченности в деятельность компании и понимания перспектив карьерного роста.

Проведенный корреляционный анализ выявил статистически значимую связь между интенсивностью программ развития резерва и показателями организационной эффективности. Коэффициент корреляции между количеством часов обучения резервистов в год и производительностью труда составляет 0,63 ($p,001$), что свидетельствует о наличии сильной положительной связи между данными переменными.

Таблица 2

**Влияние интенсивности программ развития
на организационные показатели**

Интенсивность программы	Количество организаций	Производительность труда, рост %	Текущая кадров, %	Инновационная активность, балл	Удовлетворенность персонала, балл
Низкая (до 40 часов/год)	12	2,8	19,4	2,6	3,2
Умеренная (41–80 часов/год)	13	7,3	13,7	3,9	4,1
Высокая (81–120 часов/год)	6	11,9	9,8	5,4	4,7
Очень высокая (свыше 120 часов/год)	1	16,2	6,3	6,8	5,4

Результаты, представленные в таблице 2, убедительно демонстрируют положительную динамику организационных показателей при увеличении интенсивности программ развития кадрового резерва. Организации с очень высокой интенсивностью программ развития показывают рост производительности труда на уровне 16,2%, что в 5,8 раза превышает показатели организаций с низкой интенсивностью программ. Данная закономерность объясняется комплексным воздействием программ развития на различные аспекты организационного функционирования. Во-первых, интенсивное обучение резервистов способствует формированию управленческих компетенций высокого уровня, что обеспечивает более эффективное руководство подразделениями и командами. Во-вторых, вовлечение сотрудников в программы развития создает дополнитель-

ную мотивацию к профессиональному росту и повышению результативности деятельности [2]. В-третьих, систематическое развитие резерва формирует организационную культуру непрерывного обучения и совершенствования, что положительно влияет на общий уровень профессионализма персонала. Особенно значительное влияние интенсивности программ развития наблюдается на показатели инновационной активности организации, которые возрастают с 2,6 до 6,8 балла при переходе от низкой к очень высокой интенсивности. Это связано с тем, что программы развития резерва включают компоненты, направленные на развитие креативного мышления, навыков управления проектами и способности к генерации новых идей.

Анализ факторов мотивации участников программ развития кадрового резерва показал, что ведущими мотивами являются возможности карьерного продвижения (84,7% респондентов), получение новых знаний и навыков (77,3%), а также признание профессиональных достижений (68,9%). Вместе с тем, исследование выявило существенные различия в мотивационной структуре в зависимости от возраста, стажа работы в организации и уровня должности участников.

Таблица 3

Дифференциация мотивационных факторов участников программ развития резерва

Возрастная группа	Карьерный рост, %	Материальное стимулирование, %	Профессиональное развитие, %	Социальное признание, %	Расширение полномочий, %
До 30 лет	92,3	65,4	82,7	57,7	73,1
31–40 лет	86,5	71,2	79,8	69,2	80,8
41–50 лет	78,9	69,3	74,6	78,4	75,3
Старше 50 лет	67,4	58,7	69,2	82,6	69,5

Анализ возрастной дифференциации мотивационных факторов участников программ развития кадрового резерва, представленный в таблице 3, выявляет закономерные изменения в структуре мотивации на различных этапах профессиональной карьеры. Наиболее значимой тенденцией является постепенное снижение значимости карьерного роста как мотивирующего фактора с возрас-

том участников программ. У сотрудников до 30 лет карьерные амбиции выступают доминирующим мотивом для 92,3% респондентов, тогда как в группе старше 50 лет данный показатель снижается до 67,4%. Такая динамика объясняется естественными изменениями в жизненных приоритетах и профессиональных ценностях, связанными с переходом от фазы активного карьерного роста к фазе профессиональной стабилизации и подготовки к передаче опыта. Противоположная тенденция наблюдается в отношении социального признания, значимость которого возрастает с 57,7% в младшей возрастной группе до 82,6% в старшей группе. Это свидетельствует о том, что для опытных специалистов участие в программах развития резерва становится важным способом подтверждения их профессионального статуса и экспертности. Материальное стимулирование демонстрирует неустойчивую динамику с пиком в средних возрастных группах, что связано с повышенными финансовыми обязательствами в период активной социальной и семейной активности. Профессиональное развитие сохраняет высокую значимость во всех возрастных группах, хотя и демонстрирует тенденцию к снижению, что подтверждает универсальную ценность непрерывного обучения в современных условиях динамично изменяющейся внешней среды.

Дополнительный анализ показал, что эффективность программ развития кадрового резерва в значительной степени зависит от степени интеграции данных программ в общую систему управления персоналом организации. Организации, где программы развития резерва тесно связаны с системой оценки результативности, планированием карьеры и корпоративным обучением, демонстрируют на 34,7% более высокие показатели удовлетворенности участников и на 28,9% лучшие результаты по удержанию талантливых сотрудников.

Исследование выявило также значимые различия в подходах к формированию кадрового резерва в зависимости от размера организации. Крупные компании с численностью персонала свыше 500 человек чаще используют формализованные процедуры отбора и развития резерва, включая специализированные центры оценки и долгосрочные программы развития лидерского потенциала. В

то же время средние и малые организации склонны к более гибким и персонализированным подходам, основанным на непосредственном взаимодействии руководства с потенциальными кандидатами.

Корреляционный анализ показал наличие статистически значимой связи между уровнем формализации процедур управления кадровым резервом и эффективностью его функционирования. Коэффициент корреляции составляет 0,58 ($p,01$), что указывает на важность структурированного подхода к организации процессов отбора, развития и продвижения резервистов.

Обсуждение результатов

Полученные в ходе исследования результаты подтверждают гипотезу о том, что кадровый резерв является важным элементом системы развития персонала, эффективность функционирования которого определяется комплексом взаимосвязанных факторов. Выявленные закономерности позволяют сформулировать ряд теоретических выводов и практических рекомендаций для совершенствования управления кадровым резервом в современных организациях.

Анализ взаимосвязи между методами отбора кандидатов в резерв и эффективностью их последующего развития демонстрирует преимущество комплексных методов оценки перед традиционными подходами. Особенно высокую эффективность показывает использование проектной деятельности как основы для отбора и развития резервистов [1]. Данный подход обеспечивает не только объективную оценку управленческого потенциала, но и создает условия для практического развития необходимых компетенций в реальной рабочей среде. Рекомендуется внедрение системы проектного отбора, предусматривающей участие кандидатов в резерв в специально организованных проектах различной сложности и направленности, что позволит оценить их способности к стратегическому мышлению, командной работе и управлению изменениями [5].

Установленная прямая зависимость между интенсивностью программ развития резерва и организационными показателями эффективности подчеркивает необходимость инвестиций в долгосрочные программы развития управленческих кадров. Организациям рекомендуется увеличить объем образовательных

мероприятий для резервистов до уровня не менее 80 часов в год, что обеспечит достижение значимых результатов в области повышения производительности труда и инновационной активности. При этом программы развития должны включать не только формальное обучение, но и элементы практической стажировки, менторства и участия в стратегических проектах организации.

Выявленные различия в мотивационной структуре участников программ развития резерва в зависимости от возраста требуют дифференцированного подхода к проектированию мотивационных схем. Для молодых специалистов ключевое значение имеют четко определенные карьерные траектории и возможности быстрого продвижения, в то время как для опытных сотрудников важнее признание экспертности и расширение сферы профессионального влияния. Рекомендуется разработка возрастно-ориентированных программ мотивации, предусматривающих различные формы стимулирования участия в развитии резерва [8].

Значимость интеграции программ развития кадрового резерва в общую систему управления персоналом требует системного подхода к организации данной деятельности. Рекомендуется создание единой информационной платформы, обеспечивающей взаимосвязь между оценкой результативности сотрудников, планированием их карьерного развития, участием в программах обучения и включением в кадровый резерв. Такая интеграция позволит обеспечить преемственность развития персонала и повысить эффективность инвестиций в человеческий капитал [9].

Различия в подходах к формированию кадрового резерва в зависимости от размера организации указывают на необходимость адаптации методов управления резервом к специфике организационного контекста. Крупным компаниям рекомендуется развитие специализированных центров развития лидерства, обеспечивающих комплексную подготовку управленческих кадров. Средним и малым организациям целесообразно сосредоточиться на создании гибких программ индивидуального развития, основанных на принципах наставничества и ротации кадров [10].

Установленная связь между уровнем формализации процедур управления кадровым резервом и эффективностью его функционирования подчеркивает важность документирования и стандартизации основных процессов. Рекомендуется разработка корпоративных стандартов управления кадровым резервом, включающих четкие критерии отбора, процедуры оценки и развития, а также показатели эффективности программ. Это обеспечит прозрачность процессов и создаст основу для их непрерывного совершенствования.

Особое внимание следует уделить развитию цифровых компетенций резервистов, учитывая современные тенденции цифровизации бизнес-процессов. Программы развития должны включать обучение современным информационным технологиям, методам анализа больших данных и управления цифровыми проектами. Рекомендуется создание виртуальных платформ для обучения и развития резерва, позволяющих организовать непрерывное образование и обмен опытом между участниками программ [4].

Для обеспечения устойчивости системы кадрового резерва необходимо регулярное проведение оценки эффективности программ развития и корректировки их содержания в соответствии с изменяющимися потребностями организации и внешней среды [7]. Рекомендуется внедрение системы ключевых показателей эффективности кадрового резерва, включающей как количественные метрики, так и качественные оценки удовлетворенности участников и их непосредственных руководителей.

Выводы

Проведенное исследование подтверждает центральную роль кадрового резерва в системе развития персонала современных организаций и позволяет сформулировать следующие основные выводы. Эффективность программ развития кадрового резерва в значительной степени определяется применяемыми методами отбора кандидатов, при этом комплексные методы оценки, особенно основанные на проектной деятельности, обеспечивают существенно более высокие результаты по сравнению с традиционными подходами. Установлена прямая зависимость между интенсивностью программ развития резерва и ключевыми по-

казателями организационной эффективности, включая производительность труда, уровень инновационной активности и удовлетворенность персонала.

Мотивационная структура участников программ развития кадрового резерва демонстрирует значительную возрастную дифференциацию, что требует применения дифференцированных подходов к мотивации различных категорий сотрудников. Молодые специалисты ориентированы преимущественно на карьерный рост и профессиональное развитие, в то время как для опытных сотрудников важнее социальное признание и расширение профессионального влияния.

Интеграция программ развития кадрового резерва в общую систему управления персоналом является критически важным фактором их эффективности, обеспечивая синергетический эффект и оптимизацию инвестиций в развитие человеческого капитала. Размер организации оказывает существенное влияние на выбор методов формирования и развития кадрового резерва, требуя адаптации управленческих подходов к организационному контексту.

Формализация процедур управления кадровым резервом положительно коррелирует с эффективностью его функционирования, подчеркивая важность систематизации и стандартизации основных процессов отбора, развития и продвижения резервистов. Результаты исследования свидетельствуют о необходимости комплексного подхода к проектированию систем кадрового резерва, учитывающего специфику организационной среды, характеристики персонала и стратегические цели развития компании.

Список литературы

1. Безгачева О.Л. Исследование опыта управления кадровым резервом как элемента кадровой политики / О.Л. Безгачева, О.А. Галочкина // Вестник Российского университета кооперации. – 2022. – №1 (47). – С. 4–10. EDN HMYEJS
2. Быстрова Н.В. Формирование кадрового резерва как элемент комплексной системы развития персонала компании / Н.В. Быстрова, И.Р. Воронина // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2022. – №3 (61). – С. 22–28. DOI 10.47581/2022/IE.3.61.04. EDN KGJBOR

3. Войниченко И.А. Оценка персонала как элемент системы управления персоналом / И.А. Войниченко, Н.Н. Пушина // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2020. – №1. – С. 17–19. EDN XHUOXI
4. Гарафутдинова Н.Я. Совершенствование работы с кадровым резервом как элемент кадровых технологий развития персонала / Н.Я. Гарафутдинова, А.Е. Росляков, В.Е. Степанов // Управление качеством. – 2021. – №2. – С. 20–29. DOI 10.33920/pro-1-2102-03. EDN LJCZWA
5. Карпова Т.П. Исследование и построение системы управления развитием персонала организации / Т.П. Карпова // Управление и экономика: исследования и разработки. – 2021. – С. 95–117. EDN HRCVNF
6. Кукушкина О.Ю. Развитие перспективного кадрового резерва как элемента управления карьерой в организации / О.Ю. Кукушкина // Социально-экономические предпосылки и результаты развития новых технологий в современной экономике. – 2020. – С. 128–130. EDN HBQTTQ
7. Лаврова Н.Н. Цифровые технологии управления кадровым резервом / Н.Н. Лаврова // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда. – 2022. – С. 176–179. EDN ATKINI
8. Пахомов Р.С. Кадровый резерв как элемент системы стратегического управления персоналом / Р.С. Пахомов, В.А. Яценко, Ю.А. Пахомова // Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты. – 2023. – С. 426–430. EDN ZQVGKM
9. Хлуденцова М.К. Кадровый резерв как элемент корпоративной культуры / М.К. Хлуденцова // Формирование экономической устойчивости региональных социально-экономических систем. – 2021. – С. 280–283. EDN RJJQZI
10. Чернова А.В. Формирование кадрового резерва как главная задача повышения эффективности организации / А.В. Чернова // E-Scio. – 2020. – №10 (49). – С. 436–440. EDN WKIYDT
11. Чужинов И.Ю. Кадровый резерв как главный источник потенциала организации / И.Ю. Чужинов, А.М. Калугин // Символ науки. – 2021. – №4. – С. 118–120. EDN RDBSIG