Содержание

Введение

1. Сущность и задачи кадрового резерва

2. Необходимость создания кадрового резерва

Заключение

Список литературы

## Введение

С одной стороны, понятие кадрового резерва не является для России чем-то новым и передовым - на государственных предприятиях еще в советские времена существовала форма ежегодной отчетности, в которой отражалось состояние работы с кадровым резервом. С другой стороны можно с уверенностью сказать, что в настоящее время систематическая работа с группой "резервистов" на государственных предприятиях не проводится, а если и ведется, то носит декларативный характер, поскольку "резервисты" не всегда имеют возможность занять ту позицию, в резерве которой они находятся долгие годы.

В крупных российских негосударственных компаниях создание кадрового резерва обусловлено несколькими причинами. Главной же причиной является конкуренция между компаниями за высококлассных специалистов, которая приводит к риску несвоевременного замещения вакансии в случае ухода ключевого сотрудника.

Общетеоретические и практические аспекты управления кадровым резервом нашли свое отражение в трудах: Батыгина Б. С, Вересова Н.Н., Веснина В.Р., Виханского О.С., Генкина Б.М., Девятко И.Ф., Дятлова В.В., Егоршина А.П., Журавлева П.В., Морозова А.В., Наумова А.И., Огонесяна И.А., Одегова Ю.Г., Пономарева И.П., Травина В.В., Уткина Э.А. и др.

## 1. Сущность и задачи кадрового резерва

Одним из элементов управления карьерой является отбор специалистов в кадровый резерв руководства. В настоящее время способность выявлять и успешно готовить на руководящие должности потенциальных руководителей является сегодня важнейшим фактором успеха а конкурентной борьбе. Но далеко не все современные организации эффективно управляют данным процессом, многие до сих пор решают проблему преемственности в оперативном порядке в момент высвобождения определенной ключевой должности. Это мероприятие дает работникам возможность почувствовать, что руководство организации считает их кандидатами на вакантные должности, и способствует возникновению мотива самоуважения.

В связи с этим основные усилия в кадровой политике сосредоточиваются на создании хорошо подготовленного резерва кандидатов на должности руководителей новой формации, способных в сжатые сроки освоить новый участок работы и обеспечить эффективное решение стоящих перед ними задач. Планомерная работа по управлению кадровым резервом требует от руководителей значительных затрат. Но те организации, которые научились управлять этим процессом, получают колоссальную отдачу от времени и средств, вложенных в работу с резервом, в виде безболезненной смены поколений, сохранения традиций и привнесения новых подходов и решений.

При этом упор делается на создание резерва не "вообще" подготовленных кандидатов, а на руководителей вполне определенного типа и уровня управления с учетом новых подходов к организации работы государственных структур и аппарата управления экономикой.

Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

**Кадровый резерв на выдвижение -** это контингент работников из числа линейных и функциональных руководителей, специалистов, прошедших профессиональный отбор и имеющих (проходящих) специальную управленческую подготовку или стажировку (для тех, кто не имеет достаточного опыта управленческой деятельности).

Молодые специалисты включаются в резерв руководства после двух лет работы, в течение которых они должны совершенствоваться в специальности, полученной в учебном заведении, и проявить организаторские способности.

Кадровый резерв должен отражать все уровни управления. Каждый работник, зачисленный в резерв, должен знать, на какую должность его готовят. Резерв считается оптимальным, когда на каждую должность руководителя приходится не менее двух человек.

Основными критериями отбора в кадровый резерв являются: уровень образования, опыт работы, состояние здоровья, возраст, согласие кандидата на занятие вакантной должности.

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам с учетом перспектив их развития. Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне.

Формирование резерва проводится на основе выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности. При этом в основу выводов таких комиссий должен быть положен анализ конкретных результатов профессиональной деятельности специалистов, достигнутых на различных этапах их работы в системе управления. Особое вынимание при этом уделяется уровню профессиональной и общеобразовательной подготовки, организаторским и аналитическим способностям, чувству ответственности за результаты работы, целеустремленности, умению обосновывать и принимать самостоятельные, ответственные решения. При выдвижении в резерв учитываются результаты оценки знаний кандидатов, полученных в ходе их обучения в системе повышения квалификации, заключения по итогам стажировок, тестирований и т.п., а также физическое состояние, способность переносить дополнительные нагрузки. [[1]](#footnote-1)

Резервированию в первую очередь подлежат наиболее значимые для компании группы персонала. Такие сотрудники могут быть представлены во всех категориях - от топ-менеджеров до рабочих. Учитывая общую демографическую ситуацию, наиболее опасными для крупных промышленных предприятий могут стать проблемы с высококвалифицированными рабочими, которые усугубляются еще и проблемами трудовой миграции. Поэтому, уже сегодня значительное внимание необходимо уделять не только поиску топ-менеджеров, но и подготовке менеджеров среднего и низшего звена (бригадиров, звеньевых), а также развивать систему внутрифирменного обучения, которая позволит поднять престижность рабочих профессий. Если говорить о классификации категорий работников, то можно условно разделить категории резервируемых на пять больших групп:

1) топ-менеджеры;

2) менеджеры среднего звена (включая инженерно-технических работников);

3) менеджеры низшего звена;

4) рабочие производственные (или основные);

5) рабочие вспомогательные. [[2]](#footnote-2)

Принципами формирования кадрового резерва являются следующие принципы:

Принцип актуальности резерва - потребность в замещении должностей должна быть реальной.

Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва - требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

Принцип перспективности кандидата - ориентация на профессиональный рост, уровень образования, возраст, стаж и опыт работы, предшествующий карьерный рост, здоровье (хоть законодательство и запрещает сортировать кандидатов по признаку здоровья). Также следует учитывать и профессиональные требования, особенности личности кандидата.

Источниками кадрового резерва на руководящие должности могут стать:

руководящие работники аппарата, дочерних предприятий;

главные и ведущие специалисты;

специалисты, имеющие соответствующее образование и положительную профессиональную репутацию;

молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первым уровнем резерва кадров являются все специалисты предприятия, следующий уровень - заместители руководителей различного ранга. Основной резерв - руководители различных рангов.

Для успешной работы с кадровым резервом, прежде всего, необходимо понимание руководством компании целей и задач при его создании, осознание того, что эта составляющая работы с персоналом может быть в значительной степени затратной и не приносить видимых дивидендов в сжатые сроки. Нужно, чтобы оно понимало, что кадровый резерв - это долгосрочная инвестиция в персонал, которая приносит свои плоды только при кропотливом и аккуратном отношении к принципам и задачам его формирования.

Также для успешной работы необходимо проводить с "резервистами" работу по разъяснению направлений (в том числе и перспективных) деятельности компании, ее стратегии поведения на рынке и создавать у "резервистов" комплекс корпоративных ценностей. Желательно регулярно знакомить работников с оценками действующей системы управления, проводить деловые игры и тренинги для создания благоприятного микроклимата в коллективе, постараться предоставить резервистам возможность вносить предложения в разработку стратегии развития бизнеса. [[3]](#footnote-3)

## 2. Необходимость создания кадрового резерва

Для чего необходим кадровый резерв? Во-первых, чтобы обеспечить преемственность управленческих кадров, сохранив самое ценное, что есть в организации, - ее корпоративную культуру; во-вторых - предотвратить возможные кризисные ситуации в организации в случае ухода ключевых менеджеров. И, в третьих, для стимулирования профессионального роста сотрудников компании.

Эти причины весьма убедительны. Но, как ни парадоксально, для стабильности компании на рынке и сохранения преемственности кадров вовсе не обязательно иметь "институт кадрового резерва".

Если служба персонала сосредоточит свои усилия на создании условий для роста менеджеров, необходимость существования такого института отпадет. Зачем специально заниматься подготовкой резервистов, когда каждый менеджер уже и так будет обладать знаниями и навыками, необходимыми для более ответственной должности?

Таким образом, рост менеджеров станет альтернативой созданию института кадрового резерва. Но при этом надо учитывать следующие немаловажные моменты.

**Первое.** Каждый менеджер должен обладать знаниями, необходимыми для эффективного выполнения порученной ему работы, которые входят в модель управленческой компетенции:

специальными профессиональными знаниями (например, знанием технологии производства).

знаниями в области менеджмента и психологии управления.

специфическими знаниями принципов развития организации, которые важно уметь применять на практике. Обычно эти принципы называют философией управления или корпоративной культурой компании.

Данный подход позволяет определить, какую подготовку должен пройти менеджер, чтобы структура его знаний соответствовала следующему карьерному шагу.

**Второе.** Введение института конкурсного замещения управленческих должностей. Целью данного института является, в первую очередь, создание равных стартовых условий для всех работников организации, стремящихся достичь более высоких ступеней карьерного пути. Во-вторых, конкурсное замещение управленческих должностей дает существенный стимул к совершенствованию профессиональных и личных качеств работников, желающих сделать карьеру. В-третьих, данный институт обеспечивает необходимую преемственность в управлении.

Процесс конкурсного замещения не может проходить стихийно, он будет более успешным при выполнении нескольких правил:

организация должна быть ориентирована прежде всего на внутренний конкурс. Лишь в исключительных случаях можно допускать к участию в конкурсе внешних претендентов на управленческие вакансии;

ориентация должна быть на "горизонтально-вертикальный" карьерный путь вместо часто практикуемого "узко вертикального карьерного пути";

конкурс на замещение вакантной управленческой должности должен быть открытым и многоступенчатым.

Правила, по которым проводится конкурсное замещение, определяются кадровой политикой каждой конкретной организации.

**Третье.** Планирование индивидуального развития менеджеров.

При планировании индивидуального развития менеджера следует уделять пристальное внимание нескольким моментам. Во-первых, карьерный путь менеджера должен выстраиваться с точки зрения его личных предпочтений и способностей, а также исходя из будущих потребностей в управленческих кадрах самой организации. Во-вторых, конкретные мероприятия по получению новых знаний и умений должны планироваться таким образом, чтобы обеспечить приобретение менеджером знаний, приоритетных для его следующего карьерного шага.

Практическая ценность предложенного подхода в том, что не надо ломать голову над тем, каким образом и кого следует включить в список резервистов, поскольку вводится конкурсное замещение управленческих должностей. Кроме того, теряет свою актуальность вопрос - как следует учить резервистов. Ведь модель управленческой компетенции позволяет определить структуру знаний, необходимых менеджеру для запланированного карьерного шага.

И, наконец, единая цель - развитие менеджмента - связывает воедино различные процедуры и техники кадровой работы, обычно используемые по отдельности. Речь идет о таких известных процедурах, как ротация кадров, планирование карьеры, оценка результатов деятельности, обучение персонала и подготовка резерва. [[4]](#footnote-4)

Создание кадрового резерва необходимо для более качественного обеспечения компании подготовленными сотрудниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие - по смежным направлениям. Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет компании значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие персонала, что в свою очередь значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению в компании. Кроме того, наличие подготовленного кадрового резерва позволяет значительно снизить риски компании при заболевании ключевых сотрудников или возникновении других непредвиденных обстоятельств. [[5]](#footnote-5)

О кадровом резерве сейчас пишут довольно много, но, в основном, это либо краткие теоретические сведения, либо описание работы с резервом на производственных предприятиях. Однако нет исследований на эту тему среди компаний, которые занимаются дистрибуцией, консалтингом или предоставлением услуг. А ведь они-то ближе и милее сердцу большинства HR-менеджеров. В связи актуальностью этой темы, компания "Апрайт" в январе-феврале 2006 года провела телефонный опрос 100 организаций г. Москвы (сферы: ИТ, гостиницы, строительство, автобизнес).

Целью исследования являлось создание аналитического обзора, который будет полезен компаниям, заинтересованным во внедрении системы формирования кадрового резерва. Мы выясняли, есть ли в организации потребность в кадровом резерве, разработаны ли соответствующие документы, кто попадает в резерв, по каким критериям оценивают кандидатов и как мотивируют находящихся в резерве сотрудников.

Сотрудники "Апрайт" опросили компании с численностью персонала от 50 до 200 человек (28%), от 200 до 500 (23%), от 500 до 1000 (18%), а также более 1000 человек (19%). Незначительное количество респондентов отказалось раскрыть эту информацию, и в 6% работает менее 50 человек. Как выяснилось, не во всех компаниях сформирована служба персонала. Она функционирует лишь в 84% организаций. В остальных вопросами работы с персоналом занимаются либо непосредственные руководители, либо генеральный директор.

"Своих" сотрудников предпочитают выращивать 36% компаний, 27% набирают персонал на руководящие должности в основном со стороны, и 31% - делают это в соотношении 50/50. Некоторые менеджеры по персоналу не стали разглашать эту информацию.

Кадровый резерв нужен не всегда.91% ответивших считают формирование кадрового резерва необходимым. Остальные придерживаются мнения, что это не нужно. В частности, потому, что кадровый резерв необходим на крупных промышленных предприятиях, но не в дистрибьюторских организациях со штатом 200-500 человек. Возможно, в этом мнении менеджера по персоналу одной из ИТ-компаний есть доля истины. Однако, большинство так или иначе занимается вопросом формирования кадрового резерва у себя в организации (81%). Специфика работы некоторых компаний, особенно в ИТ-сфере такова, что сотрудники работают над реализацией различных проектов, поэтому кадровый резерв в классическом понимании им сформировать невозможно при всем желании, да и нецелесообразно. Кадровый резерв нужен там, где возможен более-менее традиционный карьерный рост. Лишь в этом случае есть смысл обучения, отбора и мотивации сотрудников для занятия ими впоследствии руководящих должностей. Проектные люди растут иначе (об этом будет сказано ниже).

Понимание необходимости формирования кадрового резерва заставляет сотрудников HR-служб заниматься этим вопросом, однако, в силу недостаточного уровня развития работы с персоналом во многих компаниях, четкая структура и соответствующие документы есть лишь в 13% участвовавших в исследовании. Остальные либо только начинают разрабатывать такие программы, либо отбирают подходящих сотрудников интуитивно.

Цели создания: мотивация и расширение бизнеса. Для чего необходим кадровый резерв в компании? Целей, как правило, бывает несколько. Чаще всего это способ мотивации персонала и расширение бизнеса (так ответили 49 и 36 HR-менеджеров соответственно). Для выхода в регионы КР создают 15 организаций, 25 компаний занимаются ротацией кадров. В двух организациях кадровый резерв создается для формирования лояльности сотрудников, передачи опыта, оптимизации оргструктуры.

В кадровый резерв могут попасть сотрудники с любой должности, заявляют менеджеры по персоналу. Растут, в основном, молодые специалисты (ассистенты и т.п.) и специалисты уровня менеджеров по продажам или инженеров. Хотя в отношении сотрудников на низших ступенях нельзя сказать, что это кадровый резерв в традиционном смысле, скорее, это закономерное продвижение по мере роста компетенций. [[6]](#footnote-6)

## Заключение

Кадровый резерв - группа квалифицированных работников компании, прошедших предварительный отбор, специальную подготовку и являющихся внутренними кандидатами на замещение вакансий вышестоящих должностей руководителей.

Своевременное выявление и успешная подготовка к работе в высокой должности будущих руководителей является сегодня важнейшим фактором успеха в конкурентной борьбе. Поэтому современные компании создают систему подбора, развития и перемещения будущих руководителей (резерва) и рассматривают управление этой системой как стратегически важную задачу.

## Список литературы

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардарика, 2005.296 с.
2. Екомасов В.В. Создаем кадровый резерв. [Электронный ресурс] // Кадры предприятия. 2007. №8. // http://www.hr-portal.ru/node/573/print (26.01.2009)
3. Исакова С. Что посеешь - то и пожнешь? Или как компании формируют кадровый резерв [Электронный ресурс] // Человеческие ресурсы России. 2005. №7. // http://www.hr-portal.ru/node/624 (22.01.2009)
4. Лановенко Е. Работа с кадровым резервом [Электронный ресурс] // Справочник кадровика. 2006. №8. // http://www.hr-portal.ru/node/566 (25.01.2008)
5. Магура М.И. Основные принципы построения системы отбора кадров // Управление персоналом. 2004. №11. С.30-35
6. Магура М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации // Управление персоналом. 2000. №7. С.40-49.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2004.157 с.
8. Мурашев М. Кадровый резерв: зарубежная практика [Электронный ресурс] // Кадровый менеджмент. 2003. №6. // http://www.hrm.ru/db/hrm/A694B07421302A51C3256D470031A9FB/category.html (20.01.2009)
9. Мурашев М. Кадровый резерв: российская практика [Электронный ресурс] // Кадровый менеджмент. 2003. №6. // http://www.hrm.ru/db/hrm/8C53DA0DA8A1BDF2C3256D470031AA4B/category.html (21.01.2009)
10. Незарук Е. Методы работы с резервом руководящих кадров [Электронный ресурс] // Менеджер по персоналу. 2005. №4. // http://www.hr-portal.ru/node/859 (24.01.2009)
11. Основы управления персоналом: Учебник для вузов. Под ред. Б.М. Генкина. М.: Высш. шк., 2006.383 с.

1. Филина Ф.Н. Сущность и порядок формирования кадрового резерва. [Электронный ресурс] // Российский бухгалтер. – 2007. - №5. // http://www.rosbuh.ru/article.asp?rba\_id=904 (27.01.2009) [↑](#footnote-ref-1)
2. Екомасов В.В. Создаем кадровый резерв. [Электронный ресурс] // Кадры предприятия. – 2007. - №8. // http://www.hr-portal.ru/node/573/print (26.01.2009) [↑](#footnote-ref-2)
3. Екомасов В.В. Создаем кадровый резерв. [Электронный ресурс] // Кадры предприятия. – 2007. - №8. // http://www.hr-portal.ru/node/573/print (26.01.2009) [↑](#footnote-ref-3)
4. Файбушевич С. Нужен ли компании кадровый резерв? [Электронный ресурс] // http://www.hr-portal.ru/node/1659 (21.01.2009) [↑](#footnote-ref-4)
5. Екомасов В.В. Создаем кадровый резерв. [Электронный ресурс] // Кадры предприятия. – 2007. - №8. // http://www.hr-portal.ru/node/573/print (26.01.2009) [↑](#footnote-ref-5)
6. Исакова С. Что посеешь – то и пожнешь? Или как компании формируют кадровый резерв. [Электронный ресурс] // Человеческие ресурсы России. – 2005. - №7. // http://www.hr-portal.ru/node/624 (22.01.20098) [↑](#footnote-ref-6)