

**Н.М. Москвитина**

## **ПРОБЛЕМЫ И ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА ПРЕДПРИЯТИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

*Статья посвящена проблемам формирования кадрового резерва на предприятии в современных условиях.*

*Article is devoted problems of formation of a personnel reserve at the enterprise in modern conditions.*

Существует способ обеспечить бесперебойное снабжение организации квалифицированным персоналом – сформировать кадровый резерв. Он поможет минимизировать временные и другие затраты на поиск новых сотрудников.

Фактически, а не формально кадровый резерв существует лишь в немногих компаниях. Как правило, руководству некогда заниматься его формированием – хватило бы времени на выполнение основных задач.

Однако именно кадровый резерв может обеспечить компании массу преимуществ: экономить время на поиск персонала. Если в компании открывается вакансия, которую нужно срочно заполнить, то при наличии кадрового резерва проблема решается автоматически. Если компания планирует через некоторое время расширить штат, то подготовиться к этому лучше заранее;

своевременно подготовить сотрудника к переходу на новую должность; мотивировать сотрудников. Если подчиненный знает, что его готовят к повышению, он уверен в своем будущем в этой компании и станет прилагать гораздо больше усилий к работе и повышению своей квалификации.

Само понятие «кадровый резерв» толкуют по-разному. Однако если объединить все представления в одну картину, то можно выделить два вида кадрового резерва: внешний и внутренний.

Внешний составляют кандидаты, которые не числятся в компании, но представляют для нее потенциальную ценность.

Внутренний формируется из тех работающих в компании специалистов, которых в будущем можно перевести на другие должности (чаще всего – руководящие).

Задача компании в данном случае – развивать этих сотрудников, проводить стажировки, готовить их к выполнению новых задач.

Внутренний кадровый резерв зачастую разделяют на три группы:

оперативный – сотрудники, которые готовы занять новую, более высокую должность как только освободится или появится такая вакансия. Они уже обладают всеми необходимыми знаниями и навыками или нуждаются только в минимальном инструктаже;

среднесрочный – сотрудники, которые несколько лет проработали в вашей организации, хотят перейти на руководящую должность и могли бы сделать это после приобретения соответствующих навыков. Таких людей надо развивать и обучать в течение достаточно долгого времени;

стратегический – это чаще всего молодые специалисты, обладающие значительным потенциалом. Чтобы такой сотрудник мог вступить в новую должность, потребуется несколько лет интенсивной подготовки.

Руководству компании желательно разделять своих резервистов на эти три группы и для каждой отдельно разрабатывать планы развития.

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

Подготовка кадрового резерва предприятия эффективна в том случае, когда при ее построении применяется комплексный подход.

Если создание кадрового резерва не представляет собой некую формальную процедуру, «скамейку запасных», на которой люди могут сидеть годами, не развивая свои навыки и не имея четких карьерных перспектив, то оно принесет максимальную пользу.

Подготовка кадрового резерва компании включает: отбор и оценку кандидатов в резерв; составление индивидуального плана развития; обучение и развитие резервистов; продвижение на резервируемую должность.

Оптимально, если 80% вакансий закрывается за счет продвижения и ротации резерва кадров внутри компании и 20% – за счет привлечения новых сотрудников с рынка труда. Такое соотношение позволяет сохранить корпоративные ценности и знания и в то же время дает компании возможность вливать свежие знания и людей.

Для чего нужна подготовка кадрового резерва компании?

Во-первых, создание кадрового резерва предприятия позволяет существенно экономить средства на поиск, обучение и адаптацию нового сотрудника. Чем выше должность, тем больше требований предъявляется к претендентам, тем уже становится круг поиска и тем больше времени уходит на закрытие вакансии.

Пока ведется поиск кандидата, задачи не выполняются и цели не достигаются. Можно подсчитать, сколько для компании стоит день отсутствия человека на каждой должности. Также немало будет стоить и ошибка в случае неправильного подбора кандидата.

*Защита от утечки информации, технологий, сохранение знаний и клиентов.* Уходя из компании, сотрудник уносит с собой часть знаний о некоторых технологиях, стандартах работы, know how и т.д.

Эта информация может даже не составлять коммерческой тайны, но быть интересной для конкурентов. Подготовка кадрового резерва на предприятии, с одной стороны, уменьшает текучесть кадров и, таким образом, снижает утечку информации из компании, а с другой стороны, обеспечивает преемственность знаний и уберегает от ситуации, когда с потерей одно из ключевых сотрудников компания теряет часть важных клиентов и нарушается часть бизнес-процессов.

*Мотивация персонала, повышение лояльности.* Создание кадрового резерва компании делает прозрачными карьерные перспективы сотрудника, что мотивирует его на повышение своего профессионализма для четких, осознаваемых целей.

Низкая текучесть также способствует сохранению корпоративной культуры и сохранению образовавшихся команд.

*Девять шагов к созданию кадрового резерва.*

Этап 1. Определение ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва.

Этап 2. Планирование оптимальной численности резервистов под каждую позицию.

Этап 3. Профилирование целевых должностей.

Этап 4 (сквозной). Подготовка и проведение мероприятий по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва.

Этап 5. Разработка положения о кадровом резерве.

Этап 6. Отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов)

Этап 7. Подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций).

Этап 8. Оценка результатов подготовки резервистов.

Этап 9. Планирование дальнейшей работы с резервом.

При формировании кадрового резерва нередко возникают проблемные ситуации. Чаще всего это конфликты в коллективе и недовольство сотрудников.

Чтобы этого избежать, нужно обязательно объяснить подчиненным суть и цели создания кадрового резерва, описать потенциальные выгоды, очертить перспективы (однако делать это нужно исходя из реальной ситуации, не внушая ложных надежд).

Еще одна сложность, с которой можно столкнуться при создании кадрового резерва, – нежелание некоторых руководителей участвовать в данном процессе.

Они могут аргументировать свое решение тем, что им некогда заниматься обучением подчиненных, да и у самих подчиненных нет на это времени. Однако на самом деле руководитель скорее всего просто не хочет терять опытных специалистов. Ведь когда те получают повышение, ему придется искать им замену.

Чтобы переубедить таких менеджеров, ответственный за формирование кадрового резерва должен объяснить им, что сотрудники с высоким потенциалом могут просто уйти из компании, если не способствовать их развитию.

Распространена и такая проблема: когда часть сотрудников попадает в кадровый резерв, у тех, кто в него не вошел, может не только появиться зависть по отношению к резервистам, но и снизится мотивация.

Руководители обязательно должны поговорить с недовольными подчиненными, объяснить им, что они получают шанс войти в кадровый резерв, если будут работать более эффективно. Что недостаточно оказаться в резерве – нужно суметь там удержаться, достичь положительных результатов в профессиональном развитии. Ведь по итогам регулярной оценки (один-два раза в год) сотрудника могут исключить из кадрового резерва, а на его место определить другого человека.

В работе с кадровым резервом стоит учитывать и такие рекомендации:

составьте базу данных о потенциальных кандидатах в кадровый резерв, отметив все компетенции и навыки, которыми обладает каждый из них, чтобы всегда можно было быстро найти человека, подходящего для появившейся вакансии. И постоянно поддерживайте эту базу в актуальном состоянии;

определите несколько количественных критериев, по которым можно следить за прогрессом системы кадрового резерва, – например: процент вакансий, заполняемых внешними или внутренними кандидатами; процент сотрудников, которые уходят из компании из-за того, что их развитию не уделялось достаточно времени и др.; регулярно осуществляйте мониторинг и делайте выводы;

доводите до подчиненных информацию о том, что у каждого из них есть шанс попасть в кадровый резерв – нужно только соответствовать определенным критериям;

не меняйте своего отношения к сотрудникам, вошедшим в кадровый резерв. Остальные члены коллектива не должны думать, что резервисты автоматически получают право на какие-то привилегии или поблажки в работе (кроме, естественно, дополнительного обучения и развития).

Типичные ошибки в работе с кадровым резервом:

1. Все равны.

Многие менеджеры считают, что нужно одинаково относиться ко всем сотрудникам. Из-за этого сама идея формирования кадрового резерва, к примеру – для руководящих должностей, кажется им несправедливой. Они теряют время и деньги, вместо того, чтобы признать: есть более и менее ценные для компании специалисты. Развитию первых нужно уделять больше и внимания, и ресурсов. Только осознав, что выделение среди сотрудников лучших – это естественный процесс, можно сформировать действительно эффективный кадровый резерв.

2. Ситуативность.

Случается, что формирование кадрового резерва в компании происходит «набегами» – когда у руководства есть настроение этим заняться, появились деньги или просто возникает потребность в новых сотрудниках. При таком подходе эффективность кадрового резерва будет существенно ниже, чем могла бы быть. Чтобы польза от кадрового резерва была максимальной, этот процесс должен быть непрерывным.

3. Резерв как угроза.

Некоторые руководители (например, среднего звена) негативно относятся к идее формирования кадрового резерва для замещения менеджерских позиций. Они воспринимают потенциальных кандидатов на руководящие должности как угрозу себе.

Чтобы избежать таких последствий, ответственному за формирование кадрового резерва менеджеру нужно обеспечить всех руководителей достаточной информацией об их собственных перспективах.

4. По протекции.

Нередко руководители формируют кадровый резерв из своих фаворитов в расчете на то, что, когда они станут менеджерами, работать с ними будет проще. Однако такие действия могут послужить сильным демотиватором для остальных подчиненных и даже причиной их ухода из компании. Чтобы такого не случилось, нужно четко прописать процедуру формирования кадрового резерва и строго ее придерживаться.

5. Не по собственному желанию.

Если сотрудник представляет для вас интерес как потенциальный руководитель, вы, естественно, захотите включить его в кадровый резерв.

Однако не все подчиненные хотят быть менеджерами – и в этом случае очень важно никого не заставлять. Даже если человек обладает для этого всеми необходимыми качествами, надо в первую очередь учитывать его пожелания. Можно попытаться найти компромисс, но, если это не удастся, лучше просто оставить подчиненного в покое.

6. На своей территории.

Когда сотрудник, включенный в кадровый резерв, проходит стажировку на должности руководителя, менеджер, занимающий этот пост в данный момент, может попытаться скрыть от него какую-то часть информации.

Во-первых, чтобы защитить свои ноу-хау, а во-вторых, – чтобы новичок не заметил ошибок в его работе.

Едва ли такая стажировка будет эффективной, скорее она послужит демотивирующим фактором для резервиста. Поэтому ответственному за формирование кадрового резерва менеджеру нужно следить за процессом и при необходимости выступать посредником между сотрудником и его руководителем.

7. Раздутый резерв.

Кадровый резерв надо формировать с учетом истинной потребности в тех или иных специалистах на сегодняшний день и с расчетом на будущее.

Правило «чем больше, тем лучше» в данном случае не работает. Ведь если входящий в резерв специалист не видит реальных перспектив, то мотивации для развития у него не будет.

---

1. Сайт «Новый менеджмент» <http://www.new-management.info/issues/2012/04/312/>