

*Башко Анастасия Игоревна  
студентка 3 курса бакалавриата  
факультет управления и бизнеса  
Кемеровский институт (филиал)  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова  
Россия, г. Кемерово  
e-mail: anstasia\_637@mail.ru*

*Баннова Екатерина Олеговна  
студентка 3 курса бакалавриата  
факультет управления и бизнеса  
Кемеровский институт (филиал)  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова  
Россия, г. Кемерово*

*Шантаева Ангелина Юрьевна  
студентка 3 курса бакалавриата  
факультет управления и бизнеса  
Кемеровский институт (филиал)  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова  
Россия, г. Кемерово*

*Научный руководитель: Чупрякова Алена Григорьевна,  
кандидат экономических наук, доцент  
Кемеровский институт (филиал)  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова  
Россия, г. Кемерово*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА**

***Аннотация:** В статье рассматриваются потребности в кадровом резерве, способы и этапы его формирования и наполнения, также проблемы управления кадровым резервом в организации.*

***Ключевые слова:** кадровый резерв, развитие, организация, проблема, управление, руководитель.*

*Bashko Anastasia Igorevna  
3rd year bachelor student  
Faculty of Management and Business  
Kemerovo Institute (branch)  
Russian University of Economics. G.V. Plekhanov  
Russia, Kemerovo*

*Bannova Ekaterina Olegovna*  
*3rd year bachelor student*  
*Faculty of Management and Business*  
*Kemerovo Institute (branch)*  
*Russian University of Economics. G.V. Plekhanov*  
*Russia, Kemerovo*

*Shantaeva Angelina Yurievna*  
*3rd year bachelor student*  
*Faculty of Management and Business*  
*Kemerovo Institute (branch)*  
*Russian University of Economics. G.V. Plekhanov*  
*Russia, Kemerovo*

*Scientific advisor: Chupryakova Alena Grigorievna,*  
*candidate of economic sciences, associate professor*  
*Kemerovo Institute (branch)*  
*Russian University of Economics. G.V. Plekhanov*  
*Russia, Kemerovo*

## **MODERN PROBLEMS OF PERSONNEL RESERVE FORMATION**

**Abstract:** *The article examines the needs for a personnel reserve, the methods and stages of its formation and filling, as well as the problems of managing the personnel reserve in an organization.*

**Key words:** personnel reserve, development, organization, problem, management, manager.

Каждый руководитель сталкивается с такой проблемой как поиск подходящего кандидата на определенную вакантную управленческую должность. Чаще всего причина в том, что в организации не ведется работа по систематической подготовке будущих руководителей. Следовательно, остро встает вопрос о формировании и наполнении кадрового резерва.

Ощущение недостатка в квалифицированном управленческом составе в условиях стабильной экономической ситуации является не столь острой проблемой, нежели отсутствие претендентов на вакансию в период экономического кризиса. Однако, основное решение проблемы получения готового специалиста, менеджера любого уровня, лежит в плоскости функционала кадровиков. Причем именно не в подборе кадров со стороны, не в

поиске на вакансию на рынке труда, а в подготовке и воспитании лояльно настроенных сотрудников, готовых к карьерному росту и имеющих четкое представление о стратегии развития организации, ее приоритетах и воззрениях руководства.

Решение о формировании кадрового резерва принимает собственник бизнеса либо первый руководитель. Ошибки, допущенные при формировании кадрового резерва чреваты непроизводительными затратами финансовых ресурсов, а именно ростом расходов на подбор управленческого персонала и его адаптацию. Поэтому сама система отбора персонала и включения сотрудников в кадровый резерв должна быть детально проработанной и действенной. Одновременно она должна быть прозрачной и понятной для всех сотрудников, в том числе для тех амбициозных сотрудников, кто хотел бы попасть в кадровый резерв своей организации. Тем самым происходит толчок к успешному развитию организации.

Работа по формированию резерва должна осуществляться согласно заранее утвержденному и разработанному плану, который рассчитывается не только на краткосрочный, но и на долгосрочный период. Формирование резерва состоит из четырех этапов:

1. установление потребности в персонале для кадрового резерва;
2. отбор и поиск кандидатов в кадровый резерв;
3. конкурсный отбор и анализ претендентов в кадровый резерв;
4. организация работы с персоналом из кадрового резерва.

Среди наиболее важных проблем в формировании и управлении кадровым резервом в организации в современных условиях можно назвать несколько:

Во-первых: Главную роль играет экономическая ситуация.

Создание кадрового резерва нуждается в материальных и трудовых затратах. Но в большинстве случаев организации не хотят затрачивать усилия и средства в формирование кадрового резерва.

А если организация не готова выделять денежные средства на развитие перспективных сотрудников, то формирование кадрового резерва не будет

являться целесообразным. К тому же, результат работы с кадровым резервом не всегда совпадает с ожиданием топ-менеджеров.

Снижение затрат на формирование кадрового резерва возможно за счет данных факторов [1]:

- оптимизация кадровых решений, так как известны все возможные кандидаты, их сильные и слабые стороны;
- экономия времени на поиск сотрудников на свободную позицию, поскольку происходит сокращение времени адаптации сотрудника к должности;
- эффективное использование потенциала резервистов, повышение их эффективности с помощью специальных программ обучения, привлечение к решению актуальных производственных задач.

Во-вторых: Ошибочное решение о включении кандидата в резерв.

Очень часто методы отбора кандидатов в кадровый резерв являются неэффективными. Происходит это из-за того, что о качествах претендентов на должность судят лишь по поверхностным суждениям и формальным данным из опросных листов и анкет. Не всегда в полной мере учитывается мнение сотрудников, которые гораздо лучше знают достоинства и недостатки кандидатов в кадровый резерв или на незанятую должность.

Исключить данную проблему поможет методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере, которая была разработана О.Ф. Потемкиной и представляет собой опросник из 80 вопросов с одинаковыми вариантами ответов «Да» и «Нет» на каждый. При разработке упомянутой методики доктор психологических наук, практикующий психолог, профессор О.Ф. Потемкина ориентировалась на труды советского психолога Д. Узнадзе, который черпал вдохновение в трудах швейцарского психиатра К. Юнга и немецкого социолога и философа Э. Фромма. Данная методика довольно широко распространена в менеджменте и заслуживает доверия.

В-третьих: Неэффективные программы подготовки кадрового резерва.

Существуют случаи, когда подобраны безрезультатные программы подготовки кадрового резерва. Либо не учтена оценка каждого кандидата из кадрового резерва, либо не учтены характеристики должности, на которую готовится кандидат из кадрового резерва. В результате у кандидата из кадрового резерва не сформируются требуемые компетенции. Так же, происходят моменты, когда сотрудники не заинтересованы попадать в кадровый резерв и проходить обучение по программе развития. Это может быть связано с низкой мотивацией.

Для решения данной проблемы считаем целесообразным составление индивидуальных планов развития каждого кандидата из кадрового резерва. Для каждого сотрудника разрабатывается личный план развития (специальные программы, курсы, работа с наставником, стажировки, и т.д.). Как известно, что для эффективности развития работника индивидуальный план развития должен фокусироваться на улучшении одной, максимум двух компетенций. Если пытаться развить большее число компетенций, происходит «расфокусировка» приоритетов, что негативно сказывается на эффективности развития сотрудника. Эффективность плана будет выше, если он будет разрабатываться самим сотрудником. Каждый кандидат из кадрового резерва, составив собственный план развития, увидит к чему стремиться, на что направить свои усилия, и ответственность за выполнение плана будет полностью принимать на себя. Имея ясность «что делать?» будет значительно выше мотивация, в отличие от того, если он получит план, в составлении которого он не участвовал.

Кроме того, такое выстраивание взаимодействия между кадровиками и кандидатом в кадровый резерв позволит кадровым службам получить наиболее полно очерченный мотивационный профиль каждого сотрудника на предмет дальнейшего формирования эффективной командной работы по отдельным проектам организации. Составление плана кадрового резерва нужно для предприятия любого типа и обусловлено пониманием перспективности и высокой отдачи данного направления кадровой работы.

Таким образом, формирование кадрового резерва довольно затратный и многогранный процесс, который носит не разовый характер, а предполагает работу на системной основе. Однако, данные затраты окупаются, если их рассматривать как вклад в будущее развитие организации. Стоит заметить, что недостаток кадров и высокий уровень конкуренции за высококвалифицированных специалистов приводят к невозможности своевременного замещения сотрудника, если уйдет другой сотрудник. А это может стать причиной уменьшения прибыли, ухудшения репутации организации. Необходимо сделать работу с кадровым резервом прозрачной и ясно контролируемой.

#### **Список литературы:**

1. Муртазин Р.Р. Управленческий резерв компании // Справочник по управлению персоналом. 2016. №10. С. 96-109
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2014. 445 с.