
Опарина Н.Н.*
Формирование кадрового резерва

Журнал «Стратегия России». 2013. № 8

Российская экономика сегодня находится в процессе общемирового фундаментального сдвига в философии и практике менеджмента. Традиционная организация прошлого, ориентированная на ресурсы, стремительно уступает свои позиции нарождающейся организации, в основе которой лежат знания. В современных условиях знания, опыт, навыки, инициатива и предприимчивость персонала организации становятся все более важным стратегическим ресурсом. Это выдвигает на повестку дня требование непрерывного развития персонала, которое позволяет достичь не только высоких экономических результатов, но и создает благоприятный климат в коллективе, повышает заинтересованность работника в труде.

Политика развития персонала в этих условиях должна быть направлена, прежде всего, на обеспечение возможностей непрерывного обучения для улучшения исполнения своих обязанностей и подготовки резерва кадров. Обновление, преемственность и воспроизводство человеческого капитала невозможно в современном мире без построения системы кадрового резерва.

Структура системы кадрового резерва должна состоять из трех взаимоподдерживающих и взаимоувязанных составных частей:

1. Базовые элементы;
2. Процессы системы кадрового резерва;
3. Механизм функционирования системы кадрового резерва (управление системой КР).

Базовые элементы будут составлять основу всей системы КР. Без определения списка должностей КР и категорий КР невозможно функционирование любых процессов системы КР, например, невозможно сформировать список КР. Без модели компетенций и профилей должностей КР невозможно объективно произвести отбор резервистов, сформировать персональные планы развития и оценивать эффективность развития резервиста.

* **Опарина Наталья Николаевна** – старший преподаватель кафедры управления персоналом факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова.

Процессы системы кадрового резерва – это кадровые технологии данной системы, которые основываясь на базовых элементах системы КР, обеспечат достижение целей и задач системы КР.

Управление системой КР обеспечит механизм функционирования всех ее процессов и возможность корректировки системы КР.

Система кадрового резерва – это совокупность базовых элементов, основных процессов и механизма функционирования системы.

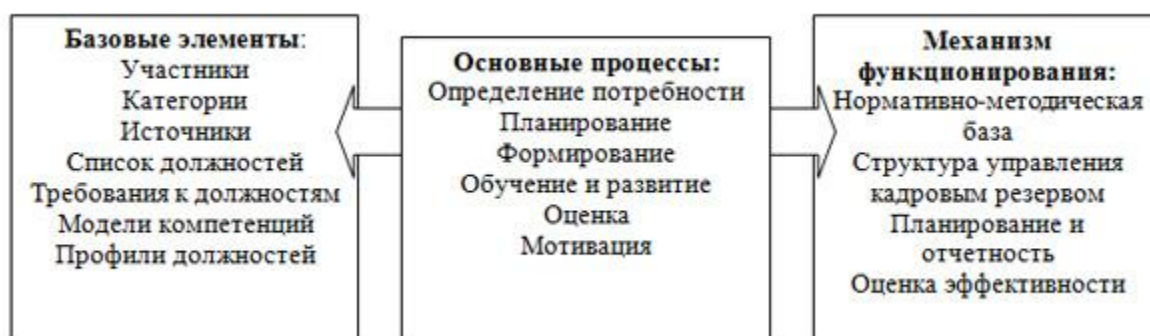


Схема № 1. Авторская модель системы кадрового резерва

В рамках данной статьи мы сосредоточимся на рассмотрении такого ключевого процесса системы кадрового резерва как формирование кадрового резерва. При формировании кадрового резерва следует учитывать несколько принципов, сформулированных М.А.Карговой в работе «Кадровый менеджмент» (Ростов-на-Дону, 2007).

- Принцип актуальности (для оперативного резерва) – кадровый резерв следует готовить, если возникла реальная потребность в замещении должности. Сотрудники, зачисленные в него, должны иметь реальный шанс продвижения на должность.
- Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва – необходимость учета требований к квалификации кандидата при работе в определенной должности, а также способностей и потенциала для стратегического резерва.
- Принцип перспективности кандидата – учет мотивации кандидата на профессиональный рост. Также учитываются требования к образованию, возрастному уровню, стажу работы в должности, динамичности карьеры, состоянию здоровья.

Процесс формирования кадрового резерва состоит из следующих этапов:

- Поиск и привлечение кандидатов в кадровый резерв.
- Формирование списка кандидатов в кадровый резерв.

- Отбор кандидатов в кадровый резерв.
- Формирование списка кадрового резерва.

Поиск кандидатов включает в себя ряд следующих процедур:

- анализ документальных данных (личная карточка работника, автобиография, характеристики, результаты аттестации и т. п.);
- интервью или собеседование для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.). наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;
- оценка результатов трудовой деятельности (производительности труда, качества выполняемой работы, показателей выполнения заданий руководимым подразделением) за определенный период;
- сравнение качеств претендентов с требованиями должности того или иного ранга (профессиограммой).

Отбор кандидатов на вступление в резерв можно проводить по различным критериям, но в любом случае предварительно должна быть произведена оценка персонала, – пишет Елена Назарук. Она разделяет методы оценки на методы индивидуальной оценки работников, основанные на исследовании индивидуальных качеств работника, и методы групповой оценки, основанные на сравнении эффективности работников внутри группы.

В ее статье выделены следующие наиболее распространенные методы оценки кандидатов (табл. 1):

Таблица №1. Методы оценки кандидатов в кадровый резерв

Метод	Краткое описание
Анкетирование	Оценочная анкета представляет собой набор вопросов или утверждений относительно личностных характеристик, особенностей поведения и взаимодействия с другими людьми и т. п.
Описательный метод оценки	Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого.
Метод классификации или ранжирования	Этот метод основан на ранжировании (распределении на шкале от лучшего к худшему) аттестуемых работников по определенному критерию. Каждому месту присваивается свой порядковый номер (ранг).
Метод парных сравнений	При этом методе в группе оцениваемых работников (занимающих сходные должности) сравнивается

	каждый с каждым. Подсчитывается количество раз, когда аттестуемый оказывался лучшим в паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе.
Рейтинг	Основан на оценке соответствия работника занимаемой должности. Это метод шкалирования личных качеств работника. Важнейшим его компонентом является список задач, которые должен выполнять оцениваемый кандидат. После составления этого списка (совместно с непосредственным руководителем, с учетом должностных инструкций) изучается деятельность работника, учитывается время, затрачиваемое им на принятие решений, способы выполнения поставленных задач, экономность использования материальных средств. По каждому пункту списка задач сотрудник оценивается по семибалльной шкале (семь — очень высокая степень, один — очень низкая).
Метод эталона	Сначала оцениваются наиболее успешные работники данного направления. Затем проводится оценка каждого сотрудника: насколько его характеристики совпадают с характеристиками лучших коллег.
Метод оценки по решающей ситуации	При использовании этого метода специалисты по оценке готовят список описаний случаев «правильного» и «неправильного» поведения работников в типичных «решающих» ситуациях. Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Далее лицо, проводящее оценку, вносит примеры поведения по каждой рубрике в журнал для записей наблюдений по каждому оцениваемому работнику. Затем на основании анализа записей оценивают деловые качества сотрудника, соответствие его поведения установленным стандартам.
Метод анкет и сравнительных анкет	Анкеты включают набор вопросов, утверждений или описаний случаев поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания тех особенностей, которые, по его мнению, присущи сотруднику (в противном случае отметка не ставится). Сумма отметок позволяет определить общий рейтинг данного работника. Этот метод используется при оценке сотрудника руководством, коллегами и подчиненными.
Интервью	Выделяют два типа интервью: структурированные и неструктурированные. При проведении интервью важно получить информацию о различных аспектах

	жизни и характеристиках личности сотрудника. В частности, исследуются: интеллектуальная сфера, мотивационная сфера, темперамент, характер, профессиональный и жизненный опыт, здоровье, отношение к своей профессии, особенности детства, школьного периода жизни, образование (включая дополнительное), отношение к работе в компании, увлечения, формы проведения досуга.
Метод «оценка 360».	Сотрудник оценивается руководителем, коллегами и подчиненными и проводит самооценку. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки, а обработка результатов производится с помощью компьютеров, что обеспечивает анонимность.
Метод суммируемых оценок	Эксперты оценивают частоту проявления (по шкале: «постоянно», «часто», «иногда», «редко», «никогда») у работников тех или иных описанных качеств. Затем оценки переводятся в баллы и суммируются. Это позволяет сравнивать между собой различных сотрудников.
Метод групповой дискуссии	Проводится в форме беседы группы руководителей или экспертов с сотрудниками по поводу эффективности их работы. Затем руководители (эксперты) по определенным критериям оценивают участников дискуссии. Метод групповой дискуссии позволяет выбрать наиболее активных, самостоятельных, логично рассуждающих людей.
Практический метод.	При этом методе кандидата назначают руководителем коллектива, выполняющего временную задачу, или он исполняет обязанности отсутствующего руководителя (в случае командировки, болезни, отпуска). Сюда же относятся такие процедуры, как стажировка, работа дублером руководителя и тому подобное.
Тестирование	Для оценки работников могут применяться различные тесты. Положительные стороны их применения состоят в том, что они позволяют получить количественные показатели по большинству критериев оценки.

М.А. Каргова считает необходимым учитывать при отборе в резерв следующие группы качеств:

– Общественно-гражданская зрелость: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активное участие в общественной деятельности; высокий уровень политической грамотности.

– Отношение к труду: чувство личной ответственности за дело; внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.

– Организационные способности: умение научно организовывать систему управления в компании и свой труд; четко формулировать цели; излагать мысли на бумаге; создавать сплоченный коллектив; общаться с разными людьми; работать с персоналом; способность к оценке своих возможностей, своего труда и труда других людей.

– Способность к руководству системой управления: умение своевременно принимать правильные решения; разрешать конфликтные ситуации; владеть собой; уверенность в себе; способность к соблюдению психогигиены; обеспечению контроля исполнения.

– Способность к продвижению передового: умение видеть новое; оказывать поддержку новаторам; идти на оправданный риск; нейтрализовать скептиков, консерваторов и ретроградов; инициативность, смелость и решительность при внедрении инноваций.

– Морально-этические черты характера: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность, уравновешенность, выдержанность, вежливость, настойчивость, общительность, обаяние, скромность, простота. В обязательном порядке – хорошее здоровье, опрятность и аккуратность.

Отбор происходит на конкурентной основе, решение о включении работников в группы резерва принимается специально созданной комиссией и утверждается приказом по организации.

В результате отбора из числа кандидатов в кадровый резерв формируется список кадрового резерва (стратегический и оперативный резерв) на все должности кадрового резерва. Чтобы список резерва носил не формальный, а действенный характер, при его составлении надо учитывать следующие требования:

– замещаемые должности должны определяться в точном соответствии с принятой в организации номенклатурой должностей и штатным расписанием, должны быть позиционированы в зависимости от иерархии уровней управления, должны быть отражены основные требования к замещаемой должности, определенные ее профессиограммой, и предельные ограничения критериев для кандидатов (образование, возраст, стаж работы и т. п.);

– должны указываться сведения о кандидате: его фамилия, имя и отчество; должность, занимаемая работником по состоянию на день составления списка, в точном соответствии с записями в трудовом договоре работника и трудовой книжке, дата и номер приказа о назначении; сведения об образовании: его вид, какое учебное заведение и когда окончил, специальность в соответствии с записью в дипломе, наличие ученого звания или степени; дата рождения;

– должно указываться время пребывания в резерве (дата зачисления в кадровый резерв), выводы и рекомендации последней аттестации, содержащие оценку профессиональных, деловых и личных качеств кандидата и предложения по его служебному продвижению;

– должны быть отражены результаты оценки потенциала кандидата, полученные в процессе его изучения и отбора (соответствие формальным требованиям, возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками);

– должны быть предусмотрена возможность контроля за вероятными изменениями в положении кандидата: назначение на должность; исключение из списка резерва с указанием причины (увольнение, переезд в другую местность, снижение результативности и требовательности к себе и т. п.); награждение государственными, ведомственными и корпоративными наградами; присвоение почетных званий.

На примере пилотного проекта в ОАО "Системный оператор ЕЭС" рассмотрим основные этапы формирования кадрового резерва.

Целями отбора и формирования КР должны быть:

– Выбор резервистов с наиболее высоким потенциалом; – Эффективные инвестиции в КР.

До начала процесса отбора кандидатов в кадровый резерв, формируется список кандидатов в кадровый резерв по категориям и должностям КР. В список могут быть включены кандидаты на основании представления руководителя или нескольких руководителей, также необходимо предусмотреть возможность самостоятельного выдвижения своей кандидатуры любым работником Общества также на основании представления с подписью только работника или его коллег. При очередном пересмотре списков кадрового резерва, в него в качестве кандидатов в первую очередь включаются действующие резервисты.

В КР кандидаты могут также попадать из внешнего резерва. Для категории внешнего кадрового резерва из опытных профессионалов это осуществляется через инструменты отбора. Такой кандидат, в исключительных случаях, может быть включен в состав КР одновременно с оформлением на работу.

В остальных случаях, необходимо ввести переходное понятие *кандидат в кадровый резерв*. Таким образом, уже при отборе кандидатов на вакантные должности, сразу определяется его соответствие требованиям как к кандидату в КР. Сотруднику, который будет включен как кандидат в КР, необходимо отработать не менее года, чтобы быть допущенным к отбору в основной состав КР. Досрочное рассмотрение возможности включения в КР возможно, как уже упоминалось ранее, в исключительных случаях готовности кандидата, а также в случае непредвиденного отсутствия действующего сотрудника на должности КР (болезнь, увольнение).

Для формирования списка кандидатов были реализованы следующие мероприятия:

– разработаны идеальные профили резервистов на 20 управленческих позиций; – через Интранет, радио и корпоративные СМИ, а также через почтовую рассылку был объявлен конкурс на включение в состав кадрового резерва; – собраны данные о 50 кандидатах (анкета участника конкурса, характеристика-представление руководителя);

Отбор резервистов

1 этап

– проведено тестирование кандидатов на выявление мотивационного профиля; – проведены собеседования для выявления профессионального уровня кандидата; – По результатам тестирования осталось 34 кандидата

2 этап

– написание эссе на тему « Резервист СО ЕЭС»; – разработка технического задания в соответствии с требованиями к должностям кадрового резерва; – деловая игра для выявления управленческого потенциала резервистов; – по результатам отбора осталось 17 кандидатов.

Формирование списка кадрового резерва

Список кадрового резерва составлялся для оперативного резерва и стратегического резерва по результатам отбора.

В оперативный резерв зачислялись кандидаты на замещение определенных ключевых должностей, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем (от 1 до 3 месяцев), а также кандидаты на должности, которые станут вакантными в ближайшее время (1–2 года) и требуют конкретной подготовки кандидатов.

Стратегический резерв составили в основном молодые сотрудники, имеющие высокий профессиональный уровень и обладающие лидерским потенциалом.

При этом возможно, чтобы один и тот же работник одновременно находился как в оперативном (как наиболее приемлемый кандидат на замещение должности на низших уровнях управления), так и в стратегическом резерве. В последнем случае руководство организации и сам работник рассматривали возможность замещения им должности на высших уровнях управления через ряд промежуточных назначений. Стратегический резерв, таким образом, выступал своеобразным мотивирующим фактором для работников.

Решение о включении в состав резерва, выраженное в форме утвержденного списка резерва и закрепленное приказом по предприятию, принималось первым лицом организации.

Срок, на который составлялся список резерва компании – 1 год. При этом происходило уточнение списка каждые шесть месяцев. Таким образом, состав резерва регулярно пересматривался и обновлялся.

Многие руководители российских компаний сегодня задают себе вопрос: почему так важно не просто рассматривать сотрудников как кадровый ресурс, а именно инвестировать в человеческий капитал, почему это необходимо для компании?

Ответ на этот вопрос дают следующие актуальные направления развития рынка труда в мире и в нашей стране:

– спрос на специалистов опережает предложение, – талантливых и профессиональных сотрудников больше не становится, – все сложнее закрывать возникающие вакансии, в особенности на ключевых должностях, – продолжается общий рост уровня заработных плат, – растет значимость имиджа компании как работодателя в прямой зависимости от отношения к персоналу.

Поэтому управление кадровым резервом должно стать приоритетом в деятельности руководителей российских компаний.