

# Повышение эффективности управления кадровым резервом

## Increasing the Efficiency of Human Resource Management

**Здобнова Н.В.**

Бакалавр, Автономная Некоммерческая Организация повышения уровня качества образования населения "Школа 21"

e-mail: thezdobnova@gmail.com

**Zdobnova N. V.**

Bachelor' Degree Student, Autonomous Non-profit Organization for improving the quality of education of the population "School 21"

e-mail: thezdobnova@gmail.com

### **Аннотация**

Эффективность деятельности компании по достижению стратегических целей в значительной степени зависит от уровня квалификации сотрудников и, в частности, менеджеров как ключевого ресурса, определяющего не только рост и развитие, но даже существование организации. Обеспечение персонала с высокими квалификационными классами дополнительно осложняется определенными внешними условиями, с которыми сталкиваются предприятия, в том числе нехваткой компетентных специалистов, снижением качества рабочей силы и т.д. Таким образом, формирование кадрового резерва может быть едва ли не единственным способом обеспечить предприятие квалифицированными кадрами с соответствующим уровнем компетенций. Авторы исследовали, согласовали и классифицировали показатели эффективности работы кадрового резерва. На основании вышеизложенного был сделан вывод о необходимости расширения системы показателей эффективности за счет включения показателей, связанных с компетенциями, и введения показателей оптимального состава кадрового резерва. Предложения были апробированы для транспортной компании, и была составлена последующая программа мероприятий, предлагающая наиболее точные решения проблем управления кадровым резервом.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, ключевые должности, компетентностный подход, структура кадрового резерва, эффективность кадрового резерва.

### **Abstract**

The effectiveness of the company's activities in achieving strategic goals largely depends on the level of qualifications of employees and, in particular, managers as a key resource that determines not only the growth and development, but even the existence of the organization. The provision of personnel with high qualification classes is further complicated by certain external conditions faced by enterprises, including a shortage of competent specialists, a decrease in the quality of the workforce, etc. Thus, the formation of a personnel reserve can be almost the only way to provide an enterprise with qualified personnel with an appropriate level of competence. The authors investigated, agreed and classified the performance indicators of the talent pool. Based on the above, it was concluded that it is necessary to expand the system of performance indicators by including indicators related to competencies and introducing indicators for the optimal composition of the personnel reserve. The proposals were tested for a transport company, and a follow-up program of activities was drawn up, offering the most accurate solutions to the problems of talent pool management.

**Keywords:** personnel reserve; key positions; competence-based approach; the structure of the personnel reserve; the effectiveness of the talent pool.

В отличие от преобладающего среди большинства современных авторов подхода к рассмотрению кадрового резерва как пула потенциальных управленческих кадров, автор считает, что кадровый резерв является одной из базовых технологий повышения эффективности управления человеческими ресурсами и, как и любая другая технология, опирается на набор конкретных методов внедрения и систему показателей, характеризующих эффективность такой технологии, и должен подлежать оценке с точки зрения эффективности. Тем не менее большинство методов оценки эффективности работы ограничиваются простым расчетом показателей перемещения резервного персонала. Эти показатели необходимо дополнить оценкой уровня компетентности, достигнутого персоналом резерва, пока он является частью резерва [15]. Именно приобретение необходимых навыков определяет эффективность работы конкретного менеджера. Кроме того, состав кадрового резерва должен оцениваться с точки зрения его оптимальной структуры, что может быть сделано с использованием предлагаемой матрицы кадрового резерва [16].

На основе систематизации и квалификации показателей эффективности кадрового резерва, проведенных авторами, были выделены следующие три группы [1, 2, 20, 23, 24, 25].

Первая группа включает количественные показатели, измеряющие состав и изменения кадрового резерва [4]. Вторая группа включает показатели профессионального и квалификационного продвижения (продвижения) персонала в организации [5]. Третья группа – это показатели потоков персонала, поскольку чрезмерная текучесть кадров наносит ущерб организации (из-за нарушения коммуникаций, изменения социально-психологического климата в команде, снижения предсказуемости реакции на действия руководства, возникновения новых затрат для компании на набор, обучение и обеспечение временных замен и т.д.), и одной из основных целей в управлении кадровым резервом считается сдерживание темпов текучести кадров [3, 7, 20].

Как видно из вышеизложенного, эффективность кадрового резерва измеряется только количественными показателями кадровых потоков [21, 8], что, по мнению авторов, не согласуется с сущностью формирования кадрового резерва, т.е. созданием квалифицированных и компетентных управленческих кадров организации. «Качество» сотрудников может быть определено путем реализации компетентностного подхода [13, 22], широко используемого в оценке персонала.

Авторы считают, что показатели, основанные на компетентности, должны включать пороговые уровни. Наиболее распространенные методы основаны на трехбалльной системе, и нижний порог для включения в кадровый резерв должен составлять не менее 1,5 балла, поскольку это половина максимального измерения [10]. Средний уровень компетентности также следует отслеживать в двух измерениях: с точки зрения ключевых должностей и отслеживаемых ключевых компетенций [19].

Для оценки кадрового резерва на предмет оптимального состава должна быть составлена матрица структуры персонала. Матрица дает представление о том, является ли кадровый резерв всеобъемлющим. Для этого резервный персонал сгруппирован в четыре блока по двум показателям: производительность и компетентность [9]. Эффективность работы должна оцениваться по темпам карьерного роста. Сотрудники, демонстрирующие высокий уровень компетентности, высокий уровень производительности и мотивированные на продвижение на ключевые должности, являются наиболее перспективными и считаются приоритетными кадрами резерва [14]. Резервный персонал, демонстрирующий высокий уровень производительности, должен направляться на обучение с целью развития профессиональных компетенций [4]. Резервный персонал, демонстрирующий высокий уровень компетентности и низкую производительность на работе, должен быть ротирован. Лица, демонстрирующие низкую компетентность и низкую производительность, не должны входить в кадровый резерв [17].

Предлагаемые меры по корректировке оценки эффективности кадрового резерва были опробованы в контексте транспортной компании, занимающейся услугами грузовых и пассажирских железнодорожных перевозок.

Рассмотрим показания первой традиционной группы показателей при оценке эффективности работы кадрового резерва (табл. 1).

Таблица 1

**Показатели оценки эффективности работы кадрового резерва**

Показатель	Уровень индикатора	Комментарий
Эффективность развития внутренних управленческих кадров	95%	Высокий уровень индикатора
Подбор персонала для внешнего управления	5%	Высокий уровень индикатора
Оборот в управленческом резерве	98%	Высокий уровень индикатора
Среднее время пребывания в резерве до назначения на ключевую должность	4 года	Время пребывания в кадровом резерве должно быть доведено до общего уровня (3 года)
Квалификация резерва	33%	Резервный персонал не квалифицируется по корпоративным компетенциям
Резервный ранг	3	Нормальный уровень

Показатели в этой группе свидетельствуют о том, что кадровый резерв функционирует эффективно, но члены резерва не имеют права занимать ключевые должности из-за низкого уровня профессиональных компетенций.

Для того чтобы оценить резерв с точки зрения продвижения сотрудников по службе, рассмотрим показатели второй группы (табл. 2).

Таблица 2

**Показатели оценки эффективности профессионально-квалификационного повышения квалификации персонала**

Показатель	Уровень индикатора, %	Комментарий
Среднее время в одной позиции	6 лет	Общий стандарт составляет 5 лет
Уровень вовлеченности сотрудников в каждый вид продвижения по службе	85%	Ставки продвижения должны быть увеличены

Время работы на одной должности должно быть сокращено, а эффективность продвижения сотрудников должна быть повышена. Для оценки текучести кадров в организации могут использоваться показатели изменений (табл. 3).

## Показатели текучести кадров в организации

Показатель	Уровень индикатора	Показатель	Уровень индикатора
Наем всего, количество чел.	2	Общий коэффициент вылета, %	1.4
Вылет всего, количество чел.	5	Коэффициент замещения, %	40
Общий поток, количество чел.	7	Коэффициент стабильности персонала, %	97
Увольнения по личным причинам, количество чел.	5	Коэффициент текучести кадров, %	1.4
<i>Общий коэффициент найма, %</i>	<i>0.6</i>	<i>Коэффициент преемственности персонала, %</i>	<i>98.6</i>

Персонал организации можно считать стабильным, но замена не обеспечена. Предложенный метод затем применяется для более комплексной оценки уровня профессиональной компетентности членов кадрового резерва (табл. 4, 5), и именно низкий уровень компетенций является основным недостатком кадрового резерва в его текущем состоянии, согласно проведенному анализу.

Для определения наименее развитых корпоративных компетенций рассчитывается среднее значение на основе уровней по всему кадровому резерву, и результаты представлены в табл. 4.

Таблица 4

## Среднее значение уровня корпоративной компетентности по всему резерву

<i>Корпоративные компетенции</i>								
Пригодность для развития	Управление развитием, развитие сотрудников	Систематизация работы с клиентами	Стратегическое мышление, системное мышление	Обеспечение командной работы в компании	Фокус на каждого человека	Эффективность человека, рабочий процесс человека	Содействие созданию инновационной среды	Лидерство как стиль управления
<i>1.65</i>	<i>1.54</i>	<i>1.45</i>	<i>1.5</i>	<i>1.3</i>	<i>1.23</i>	<i>1.5</i>	<i>1.61</i>	<i>1.54</i>

Таким образом, члены резерва демонстрируют неприемлемо низкий уровень компетенций в измерении «Ориентация на производительность» и пороговое значение в измерении «Обеспечение командной работы в компании». Это ключевые компетенции для будущих менеджеров компании. Что необходимо, так это понять причины, стоящие за фактическими уровнями, и активизировать усилия по обучению в этих конкретных измерениях, полагаясь на тренинги, психологические консультации и т.д. [18].

Рассмотрим уровень компетентности по должностям (пороговое значение равно 1,3).

## Средний уровень корпоративной компетентности в резерве по ключевым позициям

Ключевые позиции							
Начальник железнодородной станции	Технический директор железнодородной станции	Заместитель начальника железнодородной станции по эксплуатации	Заместитель начальника железнодородной станции по эксплуатации	Заместитель начальника железнодородной станции по нечетным дням	Заместитель начальника железнодородной станции по грузовым и коммерческим операциям	Заместитель начальника железнодородной станции по кадрам и социальной политике	Заместитель начальника железнодородной станции по транспортным услугам
1.65	1.54	1.45	1.5	1.3	0.9	0.7	1.61

Анализ корпоративных компетенций помог выявить основные ключевые позиции с низкими показателями компетентности.

1. Заместитель начальника железнодородной станции по грузовым и коммерческим операциям (средний уровень компетентности по должности – 0,9).

2. Заместитель начальника железнодородного вокзала по кадрам и социальной политике (средний балл компетентности по должности – 0,7).

Систематизация и классификация имеющихся показателей кадрового резерва по трем измерениям (поток кадрового резерва, карьерный рост, потоки персонала в организации) позволила оценить эффективность работы кадрового резерва и его влияние на эффективность управления персоналом в организации в целом. Эти же методы помогли выявить проблемы, связанные с отсутствием оценки качественного роста среди членов резерва, оценка которого обычно проводится на основе уровня профессиональных компетенций. Кроме того, авторы предлагают использовать описательный метод – матрицу кадрового резерва – для оценки рациональности состава кадрового резерва [11, 12].

На основе приведенного выше анализа можно предложить несколько мер. Основная группа проблем в кейсе состоит из проблем, связанных с развитием сотрудников. Для развития ранее выявленных компетенций весь кадровый резерв должен пройти комплекс программ обучения командной работе и целеполаганию. Для обеспечения необходимого качества резервистов на должности заместителя начальника железнодородной станции по грузовым и коммерческим операциям и заместителя начальника железнодородной станции по кадрам и социальной политике необходимо организовать переподготовку и, учитывая, что это не узкоспециализированные должности, это можно сделать, не направляя сотрудников в Корпоративный университет, а опираясь на имеющиеся программы в высших учебных заведениях в городах присутствия.

### Литература

1. Земляков Д.Н., Сидоров М.Н., Бабынина Л.С., Балаханова Д.К., Бутов А.В., Иванова С.П., Котова Л.Р. Теория организации. – Москва, 2020. Сер. Бакалавриат.
2. Иванова С.П. Концепции управления человеческими ресурсами организации / А.И. Мясоедов, С.П. Иванова // В сборнике: Актуальные проблемы современной науки: взгляд молодых ученых. Материалы Международной научно-практической конференции. Материалы Круглого стола. – 2020. – С. 372-377.

3. *Иванова С.П.* Неформальная экономика: статистический анализ в европейских странах / А.И. Мясоедов, С.П. Иванова // Экономика. Информатика. – 2020. – Т. 47. – № 1. – С. 23-30. DOI:10.18413/2687-0932-2020-47-1-23-30
4. *Иванова С.П., Котова Л.Р.* Планирование и проектирование организаций. Учебно-практическое пособие для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки "Экономика" / Москва, 2019. Сер. Бакалавриат
5. *Иванова С.П., Селезнев В.А., Орехов С.А., Баранников А.Л., Земляков Д.Н.* Корпоративное управление. Учебник / Москва, 2020. Сер. 76 Высшее образование (1-е изд.)
6. *Иванова С.П., Сыдыкова К.В., Баранников А.Л., Данилина М.В.* Практикум по дисциплине "Корпоративные стратегии в антикризисном управлении". – Москва: Издательство "Русайнс", 2017. – 41 с.
7. *Мясоедов А.И.* Занятость в неформальном секторе экономики: сущность и содержание / А.И. Мясоедов, С.П. Иванова // Экономика. Социология. Право. – 2020. – № 2 (18). – С. 19-27.
8. *Мясоедов А.И.* Исследование факторов, препятствующих развитию управления персоналом на предприятиях (на примере Украины) / А.И. Мясоедов // Экономика и управление инновациями. – 2020. – № 2 (12). – С. 83–89.
9. *Мясоедов А.И.* Концептуальные основы сущности и содержания понятия «управление персоналом» / А.И. Мясоедов // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – № 1 (41). – С. 93–99.
10. *Мясоедов А.И.* Методологические основы формирования кадровой политики на примере Украины / А.И. Мясоедов // Журнал исторических исследований. – 2020. – Т. 5. – № 2. – С. 18-24.
11. *Мясоедов А.И.* Модель эффективности для оценки интеллектуального капитала / А.И. Мясоедов // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. – 2021. – Т. 10. – № 1. – С. 84-91.
12. *Мясоедов А.И.* Перспективы и внедрения контроллинга как инструмента управления предприятием / А.И. Мясоедов // Грани познания. – 2020. – № 2 (67). – С. 39-45.
13. *Мясоедов А.И.* Риски роста протекционизма в глобальной экономике / А.И. Мясоедов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2020. – Т. 6. – № 2. – С. 65-77. DOI: 10.18413/2408-9346-2020-6-2-0-6
14. *Мясоедов А.И.* Слияния и поглощения организаций: эпистемологические аспекты // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. Т. 7. № 1. 2021. с. 72-83. DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-4-0-7
15. *Пряжникова Е.Ю.* Психология труда: теория и практика: учебник для бакалавров. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 452 с.
16. *Радостева М.В.* К вопросу о производительности труда / М.В. Радостева // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2018. – Т. 45. – № 2. – С. 268-272.
17. *Савельева А.В.* Формирование внутреннего кадрового резерва в организации. Этапы и положительные стороны / А.В. Савельева // Бюллетень науки и практики. – 2019. – Т. 5. – № 8. – С. 317-322.
18. *Смурыгина Е.А.* Основные принципы организации труда в системе государственного и муниципального управления / Е.А. Смурыгина, И.И. Какадий // Научный журнал «Дискурс». – 2017 – 2 (4). – С. 127-132.
19. *Шамина А.К.* Управление развитием и карьерой персонала в организации социальной сферы / А.К. Шамина, И.И. Какадий // Научный журнал «Дискурс». – 2017 – 2 (4). – С. 133-140.
20. Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S. and Wood, W. (2003). Guide to job evaluation. Kogan: London. 220. Daft, R. L. (2003). Organization theory and design. South-Western College Pub. 633.

21. Harter, J. Moneyball for business, Employee engagement meta-analysis. Business Journal. 2016.
22. Kibanov, A. Y., Batkaeva, I. A. and Ivanovskaya, L. V. Hr management in organisation. Academic Publishing Center INFRA-M: Moscow. 695. 2016.
23. Kupriyanchuk, E. V. and Shcherbakova, Y. V. HR Management, Assessment, Staffing, Adaptation, And Development. Publishing Center RIOR: Moscow. 255. 2013.
24. Tyson, S. and Witcher, M. Getting in gear, Post-recession hr management. Personnel management. 8: 20-23. 199).
25. Wood, R. and Payne, T. Competency-based recruitment and selection. Wiley: Chichester. 1998.