

Д. Д. Дзевановская<sup>1</sup>

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
Владивосток. Россия

## Анализ реализации технологии кадрового резерва на предприятиях различных сфер деятельности

Статья посвящена исследованию ситуации с кадровым резервом на предприятиях различных сфер деятельности. Выделены варианты трактовки данной персонал технологии. Выявлены основные проблемные зоны, а также обозначены возможные пути их решения.

**Ключевые слова и словосочетания:** управление персоналом, кадровый резерв, управление талантами

D. D. Dzevanovskaya

Vladivostok State University of Economics and Service  
Vladivostok. Russia

## Analysis of the implementation of the technology talent pool at the enterprises of various spheres of activity

This article is devoted to the study of the situation with the talent pool in enterprises in different fields. Highlight interpretation of this technology personnel. The basic problem areas, as well as identifying possible solutions.

**Key words:** tpersonnel management, talent pool, talent management.

Современный этап инновационного развития экономики, характеризующийся ростом конкуренции, привел к качественному изменению роли человека в организации, превращению его в решающий фактор развития. Сегодня знания, опыт, навыки, инициатива и предприимчивость персонала становятся все более важным стратегическим ресурсом любой компании. Это выдвигает на повестку дня требование непрерывного развития персонала, которое не только позволяет достичь высоких экономических результатов, но и создает благоприятный климат в коллективе, повышает заинтересованность работников в труде. Одним из направлений развития персонала выступает процесс подготовки кадрового резерва [1].

Понятие это абсолютно не новое для современной HR-сферы. В том или ином виде данная форма работы с персоналом находит свое применение в большинстве организаций, которые на сегодняшний день испытывают серьезный недостаток не только в талантливых и хорошо подготовленных руководителях для всех уровней управления, но и в профессионально грамотных ключевых специалистах.

---

<sup>1</sup> Дзевановская Дарья Дмитриевна – магистрант кафедры управления персоналом и трудового права Института права; e-mail: daryad92@mail.ru.

Причин тому множество, основные из них: значительная доля руководителей пенсионного возраста, переманивание компетентных сотрудников более удачливыми конкурентами, сложности при подборе и найме способных работников, а также отсутствие эффективных систем подготовки собственных руководителей. При этом в условиях возрастающих ограничений со стороны рынка труда (ухудшение демографической ситуации, снижение качества подготовки дипломированных специалистов, дисбаланс качества готовых специалистов на рынке и их мотивационных ожиданий, недостаточное развитие рынка образовательных услуг по подготовке руководителей как в количественном, так и в качественном отношении) на первый план работы с персоналом выходят вопросы формирования собственного кадрового резерва как руководителей, так и ключевых специалистов предприятия [1].

Наиболее положительный опыт в данном вопросе имеют западные компании, где продвижение сотрудников по служебной лестнице является частью общей стратегии и кадровой политики [2]. В российских организациях дела обстоят несколько хуже, но, вместе с тем, нельзя не отметить, что ведущие отечественные компании постепенно начинают внедрять у себя те или иные элементы системы работы с кадровым резервом. Так, по данным опроса, проведенного в 4 квартале 2014 года специалистами кадрового холдинга АНКОР во Владивостоке, порядка 60% организаций уже разработали программу кадрового резерва и/или внедряют ее на базе своих предприятий. В качестве респондентов выступили HR-специалисты крупнейших российских и зарубежных предприятий, работающих в торговле, сфере услуг и производстве на территории ДВ региона. Численность персонала в таких компаниях колеблется от 500 до 25 000 человек.

В процессе исследования выяснилось, что существует несколько вариантов кадрового резерва: проект и программа. В первом случае речь идет о разовом мероприятии, второй же подразумевает постоянное формирование резерва. В силу того, что не все компании правильно классифицируют данный процесс, в тексте статьи мы будем использовать оба варианта трактовки. Наиболее характерна такая программа для производственных и торговых предприятий, нежели для предприятий, работающих в сфере услуг, где кадровый резерв используется в меньшей степени (всего около 20% от общего числа).

Несмотря на активное использование кадрового резерва, в различных организациях он воспринимается по-разному: «Talent Management», «Кадровый резерв», «Школа лидерства» – это лишь немногие названия одного и того же процесса. В ходе исследования удалось выделить 3 варианта трактовки данной программы.

В первом случае в отдельную группу выделяются высокоэффективные, сложнорезаемые сотрудники, узкие специалисты и компания старается по-особому ими управлять. Так появляются пулы HiPo, золотые резервы, президентские сотни, тысячи и другие группы талантов.

Во втором случае предполагается наличие нескольких категорий сотрудников, например, А, В и С. И с сотрудниками В и С (средней и низкой эффективности) тоже нужно работать. При этом термин «кадровый резерв» понимается как управление совокупностью HR-процессов, позволяющих удовлетворить по-

требности компании в квалифицированных кадрах для различных категорий должностей.

В третьем случае речь идет в буквальном смысле «об управлении талантами». Такая программа подразумевает под «талантами» одаренность и даже гениальность. Таланты – это творческие, нестандартно мыслящие люди. Такими людьми невозможно управлять в традиционном смысле слова, можно лишь создать условия для раскрытия их потенциала. Чаще всего такую трактовку термина используют HR-директора в компаниях с большим количеством творческих профессий и инновационных компаниях. Есть своего рода «обычные сотрудники» и «таланты», с которыми все нужно делать по-особому, иначе их не удержать.

Согласно результатам исследования, основная ответственность за кадровый резерв лежит на топ-менеджменте компании, а также непосредственно на HR-директоре. По мнению респондентов, инициатором проекта, как правило, выступает отдел персонала, либо руководитель компании, лишь в редких случаях инициатива исходит от обычных работников организации.

На вопрос о цели реализации проекта кадрового резерва многие работодатели отмечают необходимость обеспечения преемственности управленческих кадров – носителей корпоративной культуры, таких по данным исследования оказалось около 50%. Среди других ответов: устранение незаемимости сотрудников, своевременное закрытие вакансий, снижение финансовых расходов на подбор персонала извне, восполнение нехватки талантов, создание возможности для развития внутри организации и т.д.

По мнению опрошенных, вопрос измеримости успеха функционирования системы кадрового резерва является весьма размытым. На вопрос «Удалось ли вам получить результаты от реализации проекта и в чем они проявлялись?» 50% респондентов назвали процент закрываемости вакансий сотрудниками из кадрового резерва, 20% выведение в плюс финансовых показателей компании, 30% повышение эффективности работы подразделений, за которые ответственны резервисты.

На вопрос о том, какие категории персонала могут быть представлены в кадровом резерве, мнение опрошенных было практически единодушным, так в около 80% ответов фигурировали ведущие специалисты и линейные руководители, 10% организаций допускают к участию только ТОП специалистов и столько же – абсолютно всех сотрудников компании, изъявивших желание принять участие в таком проекте.

По данным исследования практически все варианты реализации проекта кадрового резерва включают одни и те же этапы:

- определение текущей потребности в кадровом резерве;
- определение четких требований к кандидатам;
- отбор кандидатов в кадровый резерв;
- составление индивидуального плана развития;
- обучение резервистов;
- назначение на должность.

В некоторых организациях добавляются этапы промежуточной аттестации, написания кандидатами эссе, а также стажировки. Для отбора кандидатов, как

правило, используют инструменты экспертной оценки (ассесмент-центры, психологические интервью, оценка 360) и тестирование.

В процессе исследования многие из опрошенных респондентов указали, что в процессе реализации проекта кадрового резерва они столкнулись с рядом проблем, среди которых наиболее популярными являются отсутствие потенциальных кандидатов (так ответили 40% респондентов), нежелание кандидатов выполнять проекты, необходимые для дальнейшего продвижения, отсутствие мотивации на саморазвитие – около 30%, отсутствие наставников или ресурсов для реализации плана развития – 20%, нежелание линейных руководителей растить персонал (они воспринимают это как прямую угрозу их положения) – 10%.

Кроме того, в ряде случаев отмечается формальность самой системы кадрового резерва. То, что подобная форма работы с персоналом создана, еще не говорит о том, что она действительно работает и дает эффект. К сожалению, зачастую она носит чисто декларативный характер.

Среди возможных путей решения данных проблем предлагается усилить этап донесения до сотрудников и руководителей информации о предстоящих изменениях, ужесточить контроль в части реализации планов развития, а также убедить сотрудников в полезности проводимых действий.

Подводя итоги, многие компании все же отмечают полезность реализации программы кадрового резерва, но для того чтобы она стала еще более эффективной, она ни в коем случае не должна стоять особняком, содержать в себе тайну или быть закрытой от всех, наоборот, она должна быть интегрирована в различные процессы и HR-практики компании.

Исследование показало, что существует явная потребность в более детальном изучении блока обучения и развития резервистов. Компания должна понимать, в чем резервист преуспевает, а где нуждается в развитии и помощи. Когда речь идет о талантах, компаниям важно в большей степени учитывать их интересы и особенности, поэтому индивидуальная подстройка часто бывает крайне необходима [3]. Возможно, есть смысл уделить больше внимания получению обратной связи от резервистов. Кроме того, весь процесс и критерии отбора кандидатов в резерв должны быть ясными и прозрачными для всех сотрудников компании (основываться на результатах, а не на фаворитизме).

- 
1. Илюхина Л.А. Теоретические подходы формирования и организации работы с кадровым резервом / Л.А. Илюхина. – 2014.
  2. Екомасов В.В. Создаем кадровый резерв / В.В. Екомасов // Кадры предприятия. – 2003. – № 10.
  3. Кадровый резерв в высокоэффективных организациях [Электронный ресурс] А. Троякин // Обзоры, исследования, аналитика. – Портал Trainings.ru. – 2010. – Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=12998> УДК 65.015