

Ссылка для цитирования этой статьи:

Костоусова З.С. Формирование кадрового резерва как способ закрепления молодых специалистов в организации // Human Progress, 2017, Том 3, № 10. URL: http://progress-human.com/images/2017/tom3_10/Koustousova.pdf, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

УДК 331.101.3

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА КАК СПОСОБ ЗАКРЕПЛЕНИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ



Костоусова Зоя Сергеевна

Инженер по организации и нормированию труда
ООО «Полевской технический сервис»,
Магистрант направления «Управление персоналом»

z.kost@list.ru
ул. 8-е Марта, 62 - 455,
г. Екатеринбург, РФ, 620219
+7 (908) 906-77-46

Аннотация. В статье рассматривается проблема закрепления молодых специалистов в организации при помощи построения эффективной системы формирования кадрового резерва. По мнению автора, правильно организованная работа с кадровым резервом, будет снижать текучесть молодых специалистов из организации за счет создания дополнительной мотивации к труду и предоставления новых возможностей для профессионального роста и карьерного развития. Рассмотрены основные цели и этапы создание кадрового резерва в организации. На основе теоретического анализа научных источников выделены основные направления работы на предприятии по формированию кадрового резерва: планирование, отбор, обучение и получение практического опыта. Обсуждаются существующие современные тенденции относительно включения сотрудников в кадровый резерв организации, учет которых будет способствовать планированию карьерного развития сотрудников. Оценивается роль психогаммы резервиста при профдиагностическом обследовании с целью формирования состава кадрового резерва. Даны рекомендации по развитию методов обучения резервистов. В заключение исследования автором обоснована необходимость внедрения работы с кадровым резервом для закрепления молодых специалистов в организации, а также даны рекомендации относительно основных направлений работы.

Ключевые слова: кадровый резерв; профессиональное развитие; карьера; психограмма резервиста; обучение персонала.

JEL Коды: J01; J24.

Введение

На сегодняшний день одним из главных направлений закрепления молодых специалистов в организации выступает работа с кадровым резервом, в связи с чем возникает необходимость четкого построения системы формирования кадрового резерва на предприятии. Актуальность выбранной темы обусловлена следующим фактом: на сегодняшний день одной из причин увеличения текучести кадров на предприятии является отсутствие перспектив профессионального роста для сотрудников. Компании, заинтересованные в успешной адаптации и закреплении молодых специалистов в организации должны создавать систему по формированию кадрового резерва на предприятии. В большинстве своем, молодые специалисты – это вчерашние выпускники высших и средних специальных учебных заведений, впервые оказавшиеся на рынке труда. В начале своей трудовой деятельности им предстоит преодолеть ряд объективно существующих сегодня противоречий: ожидание высокой оплаты труда и реальная заработная плата для начинающего сотрудника, завышенная самооценка своих личных и профессиональных компетенций и требования конкретные должностные обязанности, ожидание быстрого карьерного роста и существующая конкуренция с опытными специалистами. В большинстве случаев молодой специалист не имеет необходимого опыта для того, чтобы преодолеть вышперечисленные противоречия и потому он быстро теряет интерес к труду и деятельности в конкретной организации, и вновь оказывается на рынке труда в поиске наиболее подходящего под его требования места работы. На наш взгляд, решить ряд проблем, связанных с закреплением молодых сотрудников в организации поможет грамотно организованная работа по формированию кадрового резерва.

Целью данной статьи выступает анализ системы формирования кадрового резерва в организации, управления карьерой и развития персонала, методов, используемых для удержания молодых специалистов.

1. Важность работы с кадровым резервом в современной организации

Наиболее распространенным является определение кадрового резерва, как группы работников потенциально способных к руководящей деятельности и отвечающих

требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [1].

Рассматривая цели работы с кадровым резервом, Опарина Н.Н. выделяет две основных:

1. Кадровый резерв обеспечивает устойчивые преимущества для организации относительно человеческого капитала.

2. При помощи управления кадровым резервом формируется оптимальная структура персонала, которая может способствовать достижению стратегических целей организации [2].

С точки зрения Кибанова А.Я., основная цель резерва – подготовить кандидатов на плановой научно-обоснованной основе к замещению вакантной должности и рациональное использование лиц, включенных в кадровый резерв на различных уровнях управления организацией [3]. Мы согласны с мнением, Толстобровой Н.А. о том, что включение работника в кадровый резерв организации является важным моментом системы мотивации персонала, а также является способом выявления потенциала персонала, особенно при формировании так называемого «внутреннего» кадрового резерва [4]. В зарубежных исследованиях работа с кадровым резервом тесно связана с управлением карьерой, например, в работах М. Астронга особое внимание уделяется созданию системы преемственности руководителей в организации, которая является важным элементом удовлетворения будущих потребностей компании [5]. В современных работах отечественных авторов также особое внимание уделяется управлению карьерой на разных этапах профессионального развития человека [6].

2. Этапы формирования кадрового резерва в организации

Современные исследователи выделяют различные схемы формирования кадрового резерва на предприятии. На наш взгляд наиболее оптимальной схемой является вариант, предложенный директором по персоналу группы компаний «Белая Дача» Екомасовым В.В. Он предлагает всю систему по формированию работы с кадровым резервом реализовать в четыре этапа с учетом целей и задач каждой конкретной организации. На первом этапе должна осуществляться работа с «резервистами» и выработка принципов их отбора, на втором этапе должна быть разработана система конкурсного отбора на замещаемые должности как среди внешних кандидатов, так и среди собственных сотрудников. Третий этап является самым сложным, его основная задача – развитие профессиональных компетенций лиц, включенных в кадровый резерв за счет разработки и внедрения корпоративных образовательных программ. На четвертом этапе важно дать возможность

членам кадрового резерва приобрести практический опыт работы по выбранной должности [7]. Таким образом, проведенный нами анализ научных источников, позволяет выделить четыре основные направления, которые должны быть успешно реализованы в организации при работе с кадровым резервом. Это – планирование, отбор, обучение и получение практического опыта. Подробнее проанализируем наиболее важные, на наш взгляд, моменты по решению задачи закрепления молодых специалистов в организации при помощи работы с кадровым резервом. Рассматривая основные критерии для подбора кандидатов в кадровый резерв, Виниченко М.В. выделяет:

- высокую профессиональную компетентность;
- опыт управленческой работы;
- организаторские качества;
- деловые и личностные качества;
- мотивацию к творчеству и инновациям;
- социально-психологическую зрелость;
- согласие кандидата на включение в резерв [8].

Ряд авторов уделяют особое внимание качеству оценки компетенций кадрового резерва, в частности Тумбинская М.В. и Сафиулина А.М. обращают внимание на тот факт, что качество тестового материала, а также гибкость алгоритма тестирования влияет на достоверность методов оценивания кандидатов. Для определения уровня компетентности резервистов, разработан метод оценивания знаний и выявления компетенций (ШиП) [9]. Чуланова О. предлагает использовать в работе с кадровым резервом компетентностный подход, адаптированный для работы в системе менеджмента качества [10]. Интересные идеи, которые можно использовать на этапе отбора специалистов в кадровый резерв, предложены в работах Коропец О.А., Плutowой М.И. [11]. Например, модель проведения профдиагностического обследования для выявления уровня соответствия личностных и профессиональных качеств требований должности, которую в адаптированном виде можно использовать для выявления «резервистов». С точки зрения данной модели, помимо выявления профессиональных компетенций для специалиста необходимо соответствовать должности и на уровне личностных характеристик. Требования, предъявляемые деятельностью к личности субъекта профессиональной деятельности, традиционно являются одним из основных вопросов в психологии труда. Особое внимание при профдиагностическом обследовании с целью формирования состава кадрового резерва, следует уделить психограмме резервиста. Так, например, основными качествами личности, которые будут способствовать успешному овладению деятельности в области управления

персоналом, будут являться: активность, волевые и лидерские качества, адекватная самооценка и уверенность в себе, хороший уровень развития коммуникативных способностей, высокий уровень развития понятийного мышления и аналитических способностей, эрудированность, стрессоустойчивость. Важно, чтобы у кандидата в кадровый резерв на должность в сфере управления человеческими ресурсами преобладала потребность к саморазвитию и самореализации, а также была выражена мотивация на успех и на общение, была развита хорошая адаптивность, саморегуляция и способность к конструктивной рефлексии [12].

Большое значение имеет правильная организация обучения и развития резервистов. Опарина Н.Н. рассматривает типовые и современные методы обучения и развития резервистов, применительно к их использованию для различных категорий персонала: высшее руководство (управленческий резерв), средний менеджмент и ключевые позиции (оперативный кадровый резерв) и специалисты (молодежный кадровый резерв). Для обучения молодежного кадрового резерва наиболее эффективны: производственный инструктаж, освоение смежных специальностей, стажировка, усложняющиеся задания, работа в проектах, семинары, тренинг и деловые игры, менторинг, супервизия, коучинг, шедоунг (shadowing), баддинг (buddying) [13]. К вышеперечисленным методам развития молодежного кадрового резерва считаем нужным добавить востребованный в последнее время на российских предприятиях метод дистанционного обучения [14]. Особое внимание перед реализацией программы обучения молодежного кадрового резерва следует уделить выбору релевантных моделей к оценке его эффективности, сформировать прогноз результатов, выбрать надежные критерии для оценки достижений резервистов и по окончании обучения оценить его эффективность: как для сотрудника, так и для организации в целом. Как справедливо замечает ряд авторов, релевантным методом оценки любого корпоративного обучения будет метод оценки, подбираемый под определенную цель, задачи, потребности и время [15].

Заключение

В заключение хотелось бы отметить несомненную пользу, которую приносит для организации работа по формированию кадрового резерва из молодых специалистов. Включение молодых специалистов в состав резервистов будет способствовать удержанию и закреплению наиболее перспективных сотрудников в организации, повышать их профессиональную и личностную компетентность, формировать положительную мотивацию

к труду и вовлеченность в деятельность организации, что, в конечном счете, приведет к повышению эффективности деятельности организации в целом.

Литература

1. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки, 5-е изд., перераб. и доп //М.: Дело. – 2003.
2. Опарина Н. Н. Основные стратегии управления кадровым резервом //Управление персоналом. – 2009. – Т. 7. – №. 209. – С. 44.
3. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. – ИНФРА-М, 2009.
4. Толстоброва Н. А. Формирование кадрового резерва как способ управления профессиональным развитием в компании //Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2010. – №. 5.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – Питер, 2012. – 846 с.
6. Мельникова А. С. Использование инструментов карьерного ориентирования в системе профессиональной подготовки студентов // Тенденции и закономерности развития современного российского общества: экономика, политика, социально-культурная и правовая сферы. – 2016. – С. 73-75.
7. Екомасов В. В. Создаем кадровый резерв //Кадры предприятия. – 2003. – Т. 10.
8. Виниченко М. В. Кадровый резерв руководства //Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. – 2014. – Т. 7. – №. 5 (37)
9. Тумбинская М. В., Сафиуллина А. М. Программное обеспечение оценивания тестовых заданий для выявления компетенций кадрового резерва с элементами защиты информации //Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2012. – №. 35.
10. Чуланова О. Компетентностный подход в работе с кадровым резервом организации //Кадровик. – 2013. – №. 12. – С. 76-82.
11. Коропец О. А., ПлUTOва М. И. Профессиональная диагностика как инструмент индикации наличного уровня образовательного потенциала трудовых ресурсов // Экономика и предпринимательство. – 2016. – №. 11-1. – С. 1120-1124.
12. Коропец О. А., ПлUTOва М. И. Соответствие свойств личности и требований трудовой деятельности на этапе профессионального становления // Мир науки. – 2017. – Т. 5. – №. 3. – С. 52-52.
13. Опарина Н. Н. Обучение и развитие кадрового резерва //Ученые труды факультета государственного управления. – 2012. – №. 8. – С. 341-353.

14. Селиванова Е.Ю. Эффективность использования современных систем дистанционного обучения персонала в условиях кризиса // Human Progress. -2016. -Т. 2. -№11. - С. 4.
15. Пеша А.В., Коропец О.А. Анализ релевантности существующих моделей оценки эффективности корпоративного обучения и развития персонала // Современное образование. — 2017. - № 3. - С.83-95. URL: http://e-notabene.ru/pp/article_24000.html

FORMING A STAFFING RESERVE AS A METHOD OF YOUNG SPECIALISTS ADAPTING IN THE ORGANIZATION

Zoya Kostousova

Engineer of labor organization and rationing in OOO Polevskoy technical service

Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article considers the problem of young specialists adaptation to the organization by creating an effective system of the personnel reserve forming. According to the author, a properly organized activity with a personnel reserve will reduce the young specialists turnover from the organization, create an additional motivation for work and provide new opportunities for professional growth and career development. The main goals and stages of creating a personnel reserve in the organization are considered. Based on the theoretical analysis of scientific sources, the main directions of work are outlined for the personnel reserve formation at the enterprise: planning, selection, training and obtaining practical experience. Existing modern trends are discussed regarding the employees' inclusion into the organization's personnel reserve, the taking into consideration of which will contribute to the planning of employees' career development. The role of the reservist's psychogram is assessed in the process of occupational diagnostics in order to form a personnel reserve. Recommendations are given for the development of training methods for reservists. In conclusion of the study, the author justified the necessity of introducing activities with a staff reserve to consolidate young specialists to the organization; and recommendations are given also regarding the main areas of work.

Key words: personnel reserve; professional development; career; reservist's psychogram; training.

JEL Code: J01; J24.

References

1. Lopatnikov, L.I. Economic and mathematical dictionary: Dictionary of modern economics, 5th ed., Pererab. and add // M: Delo. - 2003.
2. Oparina, N.N. Basic Strategies for Managing the Personnel Reserve // Personnel Management. - 2009. - T. 7. - No. 209. - P. 44.
3. Kibanov, A.Ya. Fundamentals of personnel management. - INFRA-M, 2009.
4. Tolstobrova, N.A. Formation of the personnel reserve as a way to manage professional development in the company // Bulletin of the Perm National Research Polytechnic University. Socio-economic sciences. - 2010. - No. 5.
5. Armstrong, M. The practice of human resource management. - Peter, 2012. - 846 p.
6. Melnikova, A.S. The use of career guidance tools in the system of professional training of students // Trends and patterns of development of modern Russian society: economics, politics, socio-cultural and legal spheres. - 2016. - P. 73-75.
7. Ekomasov, V.V. We create the personnel reserve // Personnel of the enterprise. - 2003. - T. 10.
8. Vinichenko, M.V. Personnel reserve leadership // Problem analysis and public-management design. - 2014. - T. 7. - No. 5 (37)
9. Tumbinskaya, M.V., Safiullina, A.M. Software for assessing test tasks for identifying competencies of the personnel reserve with elements of information protection // National interests: priorities and security. - 2012. - No. 35.
10. Chulanova, O. Competence approach in work with the personnel reserve of the organization // Kadrovik. - 2013. - No. 12. - P. 76-82.
11. Koropets, O.A., Plutova, M.I. Professional diagnostics as a tool for indicating the available level of the educational potential of labor resources // Economics and Entrepreneurship. - 2016. - No. 11-1. - P. 1120-1124.
12. Koropets, O.A., Plutova, M.I. Correspondence of personality characteristics and the requirements of labor activity at the stage of professional formation // World of Science. - 2017. - T. 5. - No. 3. - P. 52-52.
13. Oparina, N.N. Training and development of the personnel reserve // Scientific works of the faculty of public administration. - 2012. - No. 8. - P. 341-353.
14. Selivanova, E.Yu. Efficiency of using modern systems of distance training of personnel in crisis conditions // Human Progress. -2016. -T. 2.-No.11. - P. 4.
15. Pesha, A.V., Koropets, O.A. Analysis of the relevance of existing models for assessing the effectiveness of corporate training and staff development // Modern education. - 2017. - No. 3. - P.83-95. URL: http://e-notabene.ru/pp/article_24000.html

Contact

Zoya Kostousova

Ural State University of Economics

62–455, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

z.kost@list.ru

Научный руководитель: к.психол.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

О.А. Коропец