

Ссылка для цитирования этой статьи:

Пеша А.В., Шавровская М.Н. Преимущества и сложности управления кадровым резервом в организациях // Human Progress. 2023. Том 9, Вып. 5. С. 15. URL: http://progress-human.com/images/2023/Tom9_5/Pesha.pdf. DOI 10.34709/IM.195.15. EDN XTOJXS.

УДК 334

ПРЕИМУЩЕСТВА И СЛОЖНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ



Пеша Анастасия Владимировна

кандидат экономических наук, доцент
доцент кафедры Экономики труда и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

myrabota2011@gmail.com
62, ул. 8 Марта,
г. Екатеринбург, 620144, Россия
+7(343) 283-11-57



Шавровская Марина Николаевна

кандидат экономических наук, доцент
доцент кафедры Экономики труда и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

marina_bel@list.ru
62, ул. 8 Марта,
г. Екатеринбург, 620144, Россия
+7(343) 283-11-57

Аннотация. В контексте событий, происходящих на рынке труда под воздействием факторов глобальной и национальной среды, работодатели все чаще задумываются о формировании стратегической устойчивости компаний через реализацию долгосрочных проектов управления талантами. В данной статье авторами приводятся результаты анализа практик управления кадровым резервом в 37 компаниях различных сфер деятельности и масштабов бизнеса как основы реализации стратегического управления талантами. Авторы представили взгляд представителей работодателей на вопросы о преимуществах целевого и системного подхода к управлению кадровым резервом, видении базовых инструментов и основных сложностях, с которыми сталкиваются компании при формировании резерва. В результате авторами подтверждаются гипотезы о том, что самым распространенным в практике инструментом управления кадровым резервом выступает индивидуальный план развития. Помимо этого, в анализе показано, что невовлеченность руководства и формальный подход выступают ключевыми сложностями управления кадровым резервом в компаниях, приводящими к низкому проценту резервистов, получающих продвижение по

карьере. Проведенный анализ открывает перспективы углубления исследования по вопросам управления рисками и сложностями управления кадровым резервом в организациях.

Ключевые слова: кадровый резерв; управление кадровым резервом; обучение персонала; развитие персонала; удержание персонала; привлечение персонала; управление талантами.

JEL коды: M12; M14; O15.

Введение

Потребность в высококвалифицированных руководителях и специалистах существует в каждой компании. Одни организации целенаправленно занимаются управлением талантами, другие по различным причинам уделяют меньше внимания этому вопросу. На рынке труда сложно найти руководителей и специалистов, которые обладают нужным уровнем развития компетенций и знанием специфики бизнеса, в которой работает организация. Согласно исследованию hh.ru в начале 2022 года работу через портал искали 160 тысяч высших управленцев, в июне 2023 эта цифра стала почти в два раза меньше¹². Ситуация на рынке труда является сложной с точки зрения подбора работников всех уровней и категорий, так как безработица в России достигла рекордного минимума и составила 3% в июне 2023 года³. Низкий уровень безработицы, демографическая яма 1990-х годов формируют не просто тренд рынка труда в области управления персоналом, а необходимость целенаправленных системных и комплексных действий по управлению талантами для достижения стратегических целей компании. Одной из составляющих стратегического управления талантами является формирование кадрового резерва начинающих специалистов, специалистов и руководителей в компаниях.

Ученые во всем мире уделяют внимание вопросам управления кадровым резервом в организациях. По данным Google Scholar динамика числа публикаций за последние 5 лет (2019-2022) снизилась на 22% в русскоязычной базе и выросла на 14,5% в базе работ на английском языке (по поисковым дефинициям «кадровый резерв»/ «talent pool»). Интерес к вопросам управления, формирования, развития кадрового резерва высок. В России некоторое снижение внимания к вопросам управления кадровым резервом может быть связано приоритетом иных инструментов управления человеческим потенциалом компаний. Более

¹ «Коммерсантъ» узнал о дефиците топ-менеджеров на российском рынке труда. РБК. 25.05.2023. URL: <https://www.rbc.ru/business/25/05/2023/646f0e699a7947f4e9e5dcf1> (дата обращения 13.07.2023)

² Рынок труда сегодня и что о нём должен знать каждый HR-специалист и топ-менеджер. URL: <https://ekaterinburg.hh.ru/article/31520> (дата обращения 05.09.2023)

³ Трудовые ресурсы, занятость и безработица. Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 27.09.2023)

подробно данные о динамике публикационной активности по теме исследования представлены в таблице 1.

Табл. 1: Динамика публикационной активности авторов по теме управления кадровым резервом по данным реферативной базы Google Scholar⁴

Поисковая дефиниция	Число публикаций по годам					Динамика 2022/2019, %
	2019	2020	2021	2022	2023 (на 01.10.2023)	
Кадровый резерв	1940	1700	1470	1530	744	78
Talent pool	3920	4060	4560	4490	3630	114,5

Учёные в своих трудах представляют результаты анализа процесса и эффективности работы с кадровым резервом в конкретных организациях, либо целых отраслях (Е.Г. Зиновьева, М.В. Кузнецова, Н.Н. Костина, В. Sivathanu, R. Pillai, S. Jooss) [1; 2; 3], представляют итоги теоретического анализа вопросов преимуществ и сложностей управления кадровым резервом в компаниях (И.В. Роздольская, М.Е. Ледовская, И.И. Фролова, М.Б. Дюжева, Н.И. Роговская; М. С. De La Calle-Duran; Yadav B.) [4; 5; 6; 7; 8].

Часть работ направлена на аргументацию внимания к формированию внутреннего кадрового резерва в компаниях, например работы И.И. Фроловой, М.Б. Дюжевой и Н.И. Роговской, И.В. Роздольской, М.Е. Ледовской, S. Jooss, Yadav B. и других [4; 5; 6; 7; 8]. Как отмечает И.И. Фролова: «цель формирования кадрового резерва – подготовка руководителей и специалистов к выполнению управленческих задач в трансформирующихся условиях, обеспечение непрерывности и преемственности управления, ротации персонала, подготовка и выдвижение кадров, способных реализовать задачи развития компании и достигать цели организации» [5]. М.Б. Дюжева, Н.И. Роговская среди причин, по которым организации предпочитают готовить собственный персонал выделяют экономию времени на поиск, сокращение срока адаптации, меньше затрат и усилий на обучение своего сотрудника, сохранение талантливых людей внутри организации [6]. Основными достоинствами у системы внутреннего кадрового резерва согласно исследованию hh.ru являются: помощь в случае ухода ключевого сотрудника, дополнительная мотивация работать ещё лучше, снижение затрат на адаптацию и поиск новых сотрудников, повышение лояльности персонала, удержание талантливых специалистов⁵. Формирование внешнего кадрового резерва также обладает своими преимуществами. Так, А.А. Джангазиев выделяет среди преимуществ формирования внешнего кадрового резерва скорость закрытия вакансий, привлечение максимально подходящих сотрудников, высокую эффективность подбора узких

⁴ Составлено авторами

⁵ Как компании работают с кадровым резервом: результаты опроса. URL: <https://hh.ru/article/27108?ysclid=lnud3hk191437611539>

специалистов [9]. Ключевое преимущество формирование кадрового резерва HiPo (высокопотенциальных сотрудников, в том числе с применением технологии прелиминаринга) в подборе и раскрытии талантов молодых специалистов непосредственно под цели компании [3; 10]. Таким образом, можно сказать, что ключевым преимуществом целенаправленной работы по формированию кадровых резервов различного вида на предприятии является привлечение талантливых сотрудников, ориентированных на карьерный рост, сохранение и удержание кадрового потенциала в компании.

Помимо преимуществ управления кадровым резервом на предприятии, ряд авторов выделяет сложности и риски, с которыми они сталкиваются при реализации этого вида проектов [4; 11; 12]. Роздольская И.В., Ледовская М.Е. отмечают, что при работе с кадровым резервом возникают такие сложности, как: удержание сотрудников, включённых в кадровый резерв; недооценка руководителями объективной необходимости достижения целей работы с кадровым резервом; отсутствие сформированной системы подготовки управленческих кадров; низкая нацеленность на профессиональный и карьерный рост молодых кадров; ограниченность материальных ресурсов, необходимых для развития резервистов [4]. И.М. Алиев, Е.Д. Михайленко, анализируя слабые стороны формирования и подготовки кадрового резерва, пишут о низкой вовлеченность руководителей в процесс отбора, подготовки и продвижения резервистов, низкой мотивации руководителей к «выращиванию» резерва кадров, отсутствию четких критериев для отбора в кадровый резерв, недостаточности бюджета компании для обучения резервистов [11]. Э.М. Абдулхаирова, С.Э. Бекирова рассматривают риски программы формирования кадрового резерва в разрезе организации (неверно выбранный резервист, несовпадение целей руководства с целями резервиста, отсутствие контроля за развитием резервиста, долгое нахождение в резерве) и самого резервиста (выдвижение резервиста без его согласия и ведома, участие в кадровом резерве для уверенности в будущем, «звёздная болезнь» резервиста, изменение целей) [12].

Инструменты управления кадровым резервом в компаниях также являются предметом внимания ученых [13; 14; 15; 16]. Основой работы с кадровым резервом, как правило, является формирование индивидуальных планов развития сотрудников (ИПР) [13]. В процессе реализации ИПР происходит оценка текущего уровня компетенций, планирование развития как профессиональных, так и надпрофессиональных компетенций, цели карьерного продвижения. В том числе, реализация ИПР происходит с применением цифровых технологий для оценки и развития компетенций кандидатов в резерв и резервистов [14; 15; 16]. Кроме того, управление кадровым резервом невозможно без внимания к построению системы компенсаций и льгот [8].

Среди ключевых инструментов работы с кадровым резервом ученые раскрывают возможности обучения резервистов [1; 17]. В.С. Сенашенко, М.К. Марушина, анализируя форматы обучения резервистов в российских компаниях, отмечают, что 83% организаций используют смешанное обучение, которое позволяет обеспечить преемственность модулей программы за счет закрепления пройденного материала, отработки навыков в межмодульный период, а также формирует вовлеченность участников резерва в процесс обучения [17]. Опыт геймификации обучения и развития участников кадрового резерва компании описан в работе Е.В. Каштановой и Е.А. Жгутовой [18]. Авторы приходят к выводу, что применение геймификации придает процессу обучения и развития сотрудников из кадрового резерва динамизм, позволяет использовать привлекательные обучающие инициативы, способствующие вовлечению сотрудников и стимулирующие их к развитию [18].

Несмотря на наличие большого пула исследований вопросов формирования кадрового резерва на предприятии, остается не до конца проработанным момент управления сложностями при реализации проектов в этой области. Для управления сложностями важно провести их идентификацию, определить ключевые из них для определения наиболее релевантных механизмов воздействия. Поэтому, в нашей работе мы ставим цель – провести анализ практик работы с кадровым резервом предприятий различных сфер и масштабов бизнеса, определить ключевые сложности, которые возникают при работе с ним. Для достижения её были определены следующие вопросы:

1. Какие преимущества компании видят в работе с кадровым резервом?
2. Какие инструменты чаще всего используются компаниями для работы с кадровым резервом?
3. С какими сложностями сталкиваются организации при работе с кадровым резервом?

В ходе исследования проверялись следующие гипотезы:

1. Самыми распространёнными инструментами работы с кадровым резервом являются оценка компетенций и формирование индивидуальных планов развития.
2. Основные сложности связаны с невовлеченностью руководителя в развитие резервиста и формальным выполнением индивидуального плана развития.
3. Незначительная доля резервистов получает продвижение по карьерной лестнице.

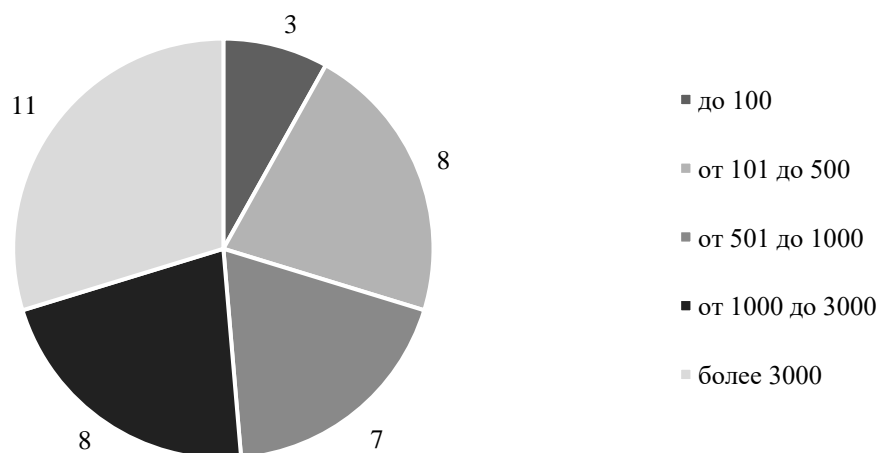
1. Материалы и методы

Базой для проведения данного исследования служит системный подход, рассматривающий управление кадровым резервом организации как комплекса взаимосвязанных элементов: обучение, развитие, поддержка и мотивация сотрудников,

ориентация на стратегические цели компании. Основным методом сбора эмпирических данных является анкетный онлайн опрос, состоящий из 7 основных вопросов и 3 вопросов паспорттики (город локации организации, численность сотрудников, сфера деятельности компании).

В опросе приняли участия руководители и специалисты служб управления персоналом компаний Екатеринбурга и Свердловской области (Екатеринбург, Богданович, Верхняя Пышма, Ревда, Шадринск), Ставропольского края (Михайловск), Перми, Омска, Ярославля, Краснодара. Участие в опросе приняли 37 представителей работодателей из сферы образования, торговли и общественного питания, производства, промышленности, недвижимости и строительства, разведывающих и добывающих компаний, компаний сферы ИТ. Распределение численности компаний-участников исследования в зависимости от численности штата работников представлена на рисунке 1.

Рис. 1: Распределение численности компаний-участников в зависимости от численности работников компаний⁶



2. Результаты

В результате было установлено, что только 2 из 37 компаний-участников опроса не занимаются формированием кадрового резерва. Численность сотрудников обеих обозначенных компаний менее 100 человек. Ключевая причина отсутствия целенаправленной работы по формированию кадрового резерва в отсутствии необходимости и возможностей карьерного роста сотрудников в силу малых масштабов бизнеса. В тоже время важно отметить, что один из представителей компаний, не формирующих в настоящее время кадровый резерв ответил, что в ближайших планах есть цель заняться этим вопросом. Остальные компании, либо занимаются формированием кадрового резерва совсем недавно

⁶ Составлено авторами

(17), либо уделяют внимание работе над вопросом уже продолжительное время (18). Важно отметить, что среди компаний, представители которых выбрали вариант ответа о том, что они уже давно занимаются формированием кадрового резерва 7 из 11 с численностью более 3000 сотрудников, 5 из 8 с численностью от 1001 до 3000, 2 из 7 с численностью от 501 до 1000 человек и половина компаний с численностью от 101 до 500 человек. Соответственно, совсем недавно формированием кадрового резерва начали целенаправленно заниматься 12 крупных компании (с численностью сотрудников более 500 человек), 4 средних и одно малое предприятие.

Большая часть респондентов создает кадровый резерв для всех позиций: начинающие сотрудники, специалисты разных уровней, линейные руководители, руководители управлений, департаментов, топ-менеджмент (4 компании), 3 компании – для всех уровней сотрудников, кроме топ-менеджмента работают с кадровым резервом. Тем не менее, большая часть компаний (24 респондента) акцентирует внимание на развитии линейных руководителей, руководителей управлений и департаментов. 19 компаний из 37 формируют кадровый резерв специалистов разных уровней и 7 компаний работают с кадровым резервом HiPo (начинающими сотрудниками с высоким потенциалом). Кадровый резерв топ-менеджеров формируют в 14 компаниях респондентов, численность сотрудников этих компаний более 1000 человек.

На вопрос о преимуществах формирования в компании кадрового резерва респонденты ответили, что это направление деятельности помогает оперативно заменить ключевого сотрудника при его уходе/продвижении (32 респондента), повышает лояльность сотрудников (26 участников), снижает затраты на подбор и адаптацию (25 респондентов), формирует дополнительную мотивацию работы (20 человек). Наибольшее число участников (29 человек) отметили, что формирование кадрового резерва помогает компании удерживать талантливых сотрудников.

При анализе ответов на второй исследовательский вопрос о том, какие инструменты работы с кадровым резервом используются в компании было установлено, что больше 30 компаний-участников применяют индивидуальные планы развития сотрудников. Второе и третье место по частоте встречаемости в компании занимают инструменты наставничества (отметили 25 респондентов) и оценки потенциала сотрудников (20 участников). Помимо этого, в ряде компаний применяются специальные программы обучения резервистов (17 компаний) и стажировки (обозначили 15 участников). Реже в компаниях применяются инструменты коучинга и менторства (в ответах 7 респондентов). При этом, применение тех или иных инструментов не зависит от сферы деятельности и численности сотрудников

компании, нет прямой корреляции и с видом кадрового резерва, формируемого в компании.

Следующий вопрос был о том, с какими сложностями сталкиваются организации при работе с кадровым резервом. Результаты ответов на данный вопрос представлены в таблице 2. Ключевая сложность, с которой сталкиваются компании – отсутствие продвижения резервиста.

Табл. 2: Сложности работы с кадровым резервом организаций⁷

Сложность	Число участников, отметивших сложность
Отсутствие продвижения резервиста	16
Восприятие руководителями резервистов как "конкурентов"	14
Неучастие руководителей в развитии резервистов	22
Формальное выполнение индивидуальных планов резервистов	20
Продвижение сотрудников, не состоящих в резерве	14
Формальная процедура, по факту работы с резервом нет	1
Решение сотрудника уйти из компании	1

В заключении мы спросили респондентов относительно эффективности работы по формированию кадрового резерва. Более 50% участников (21 человек) отметили, что менее 30% резервистов получают продвижение по службе. Еще 5 респондентов обозначили, что в компании не собирают данной статистики. По исследованиям, если показатель назначений из кадрового резерва не превышает 65%, сотрудники теряют доверие к программе⁸. Соответственно, эффективной работу с кадровым резервом можно условно назвать только в компаниях 11 из участников исследования, где 50 и более процентов участников программы формирования кадрового резерва получают новые назначения на должность.

Выводы и заключение

В результате анализа было установлено, что подавляющее большинство компаний-участников исследования занимается работой по формированию кадрового резерва (35 из 37), либо планирует это сделать (1 компания). При этом, почти половина компаний (17 участников) недавно занялась решением вопроса формирования кадрового резерва. В современных реалиях, когда в России 2023 года рекордно низкие показатели безработицы (3,1% на 01.06.2023^{9,10}), формирование кадрового резерва в компаниях становится

⁷ Составлено авторами

⁸ Почему кадровый резерв не всегда эффективен. Сайт Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/368933-pochemu-kadrovyy-rezerv-ne-vsegda-effektiven> (дата обращения: 27.09.2023)

⁹Трудовые ресурсы, занятость и безработица. Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 27.09.2023)

¹⁰Безработица в России в июне достигла нового исторического минимума. Интерфакс. URL: <https://www.interfax.ru/russia/914527> (дата обращения: 27.09.2023)

необходимостью для поддержания устойчивого развития. Несколько настораживает, что лишь 7 компаний из 37 опрошенных занимаются формированием кадрового резерва HiPo (начинающих сотрудников с высоким потенциалом). Демографическая яма, пик которой пришелся на начало 1990-х годов проявляется сейчас в том, что самой дефицитной возрастной группой кандидатов на работу является молодежь в возрасте 20-30 лет¹¹. Значит в ближайшее время можно прогнозировать рост прелиминаринга, партнерства учреждений профессионального образования и работодателей, развитие Профессиоалитета и других проектов, направленных на привлечение молодежи на предприятия и развития их потенциала.

В исследовании участники отметили, что самое главное преимущество целенаправленной работы по формированию кадрового резерва в компании состоит в том, что можно оперативно заменить сотрудника при его увольнении или продвижении. Помимо этого, ключевой фактор создания кадрового резерва в том, что он помогает удерживать талантливых сотрудников в организации. При отсутствии карьерного роста вероятность ухода талантливых сотрудников из компании возрастает. Так, согласно исследованию компании Harry Inc., проведенному в 2022 году в России, 24% сотрудников уходили из компании из-за отсутствия возможностей карьерного роста¹². Таким образом, кадровый резерв в компании позволяет закрывать большую часть вопросов привлечения, удержания и сохранения кадрового потенциала компании.

В процессе анализа результатов подтвердилась вторая гипотеза исследования. Наиболее часто используемыми для формирования кадрового резерва в компании являются инструменты разработки индивидуальных планов развития работников (отметили 30 из 37 респондентов), наставничества (25 респондентов) и оценки потенциала (20 участников). Обозначенные инструменты являются традиционными в работе с кадровым резервом и помогают решать широкий спектр вопросов – от понимания зон развития компетенций до формирования пути и оказания поддержки на нем сотруднику в составе кадрового резерва.

Ключевые сложности работы с кадровым резервом в компаниях-респондентов связаны с отсутствием продвижения резервиста по карьерной лестнице, восприятие руководителями резервистов как конкурентов. Также, респонденты отмечают формальность работы с кадровым резервом, без реальных результатов. Данный факт подтверждается ответом на последний вопрос исследования о том, какой процент резервистов получает продвижение.

¹¹В России уровень безработицы среди молодежи до 29 лет снизился до 7% в I квартале. Интерфакс. URL: <https://www.interfax.ru/russia/914332> (дата обращения: 28.09.2023)

¹² Как 2022 год изменил отношения сотрудников с работодателями. Сайт РБК. URL: https://www.rbc.ru/own_business/06/01/2023/63859b179a7947846b354d8f (дата обращения 02.10.2023)

Более 50% участников (21 человек) отметили, что менее 30% резервистов – получают продвижение по службе, еще 5 респондентов ответили, что не собирают данной статистики. Таким образом, подтвердились наши две гипотезы относительно сложностей формального подхода к управлению кадровым резервом в компаниях и тем, что низкий процент резервистов получает новые назначения.

Управление кадровым резервом – часть стратегического управления талантами компании, основа для обеспечения прогноза качественного и количественного состава персонала, необходимого для достижения долгосрочных целей и реализации видения компании. Формальность подхода, низкий процент назначений на должности из числа участников кадрового резерва могут негативно сказываться на лояльности и вовлеченности сотрудников, их мотивации достижений. Поэтому, на наш взгляд, при принятии решения о формировании кадрового резерва в компании нужно ответить на два вопроса: 1) сможет ли компания обеспечить в рамках реализации проекта карьерное продвижение 50+% участников кадрового резерва, 2) есть ли у компании необходимые и достаточные ресурсы для запуска проекта формирования кадрового резерва в организации. Помимо этого, стоят вопросы о видах кадрового резерва, необходимых компании для обеспечения стратегической устойчивости и о распределении зон ответственности в рамках проекта. Мы считаем, что ответы на данные вопросы эффективнее всего получать при проведении стратегических сессий, направленных на поиск вариантов реализации стратегии управления талантами в организации.

Проведенное нами исследование имеет ряд ограничений, главное из которых – малый объем выборочной совокупности, который объясняется пилотным характером проделанной работы. В дальнейшем авторы предполагают привлечь к участию в исследовании сотрудников, состоящих в кадровых резервах компаний. Также планируется провести качественное исследование с применением инструментов фокус-групповых и нарративных интервью как с представителями работодателей (HR-менеджерами), так и с участниками программ формирования кадрового резерва компаний. Второе ограничение связано с неравномерностью охвата территорий РФ, а также случайным характером формирования выборочной совокупности участников.

Литература

1. Ефанова, Н.В.; Слесаренко, И.В.; Коваленко, А.В. Модель формирования кадрового резерва на основе модели компетенций как элемент обеспечения устойчивости сетевой экономической структуры // Вестник Академии знаний. 2021. № 6 (47). С.: 146-150.

2. Зиновьева, Е.Г.; Кузнецова, М.В.; Костина, Н.Н. Анализ формирования кадрового резерва предприятия // Экономика и предпринимательство. 2021. № 7. С.: 146-150.
3. Sivathanu, B.; Pillai, R.V. Technology and talent analytics for talent management—a game changer for organizational performance // International Journal of Organizational Analysis. 2020. Том 28. № 2. С.: 457-473. DOI: 10.1108/IJOA-01-2019-1634.
4. Jooss, S.; Burbach, R.; Ruël, H. Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations // The International Journal of Human Resource Management. 2021. Том 32 (11). С.: 2321-2352. DOI: 10.1080/09585192.2019.1579748.
5. Роздольская, И.В.; Ледовская, М.Е. Современный взгляд на целенаправленный и инновационный характер формирования кадрового резерва как комплексной кадровой технологии // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2016. № 4. С.: 24-38.
6. Фролова, И.И. Проблемы организации работы с кадровым резервом на машиностроительных предприятиях // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2015. № 3 (8). С.: 178-182.
7. Дюжева, М.Б.; Роговская, Н.И. Особенности формирования кадрового резерва // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2016. № 1 (23). С.: 220-225. DOI: 10.17238/issn1998-5320.2016.23.220.
8. De La Calle-Duran, M. C.; de la Luz Fernandez-Alles, M.; Valle-Cabrera, R. Talent identification and location: A configurational approach to talent pools // Intangible Capital, [S.l.]. 2021. Том 17. № 1. С.: 17-32. DOI: 10.3926/ic.1440.
9. Yadav, B. Role of talent management practices on employee retention: A correlation study with special focus on selected Indian life insurance companies // EPRA International Journal of Economic and Business Review-Peer Reviewed Journal. 2020. Том 8. С.: 61-66. DOI: 10.36713/epra3190.
10. Джангазиев, А.А. Сущность организационных и кадровых резервов предприятия в условиях рынка // Экономика и социум. 2022. № 9 (100). С.: 328-332.
11. Пеша, А.В.; Камарова, Т.А.; Патутина, С.Ю. Дорожная карта взаимодействия высшего учебного заведения, работодателей и студентов в условиях современной инновационной экономики // Современное образование. 2019. № 1. С.: 48-62. DOI 10.25136/2409-8736.2019.1.24354.
12. Алиев, И.М.; Михайленко, Е.Д. Кадровый резерв как стратегический инструмент развития бизнеса // Известия СПбГЭУ. 2016. № 3 (99). С.: 87-91.
13. Абдулхаирова, Э.М.; Бекирова, С.Э. Разработка программы и порядок формирования

кадрового резерва на предприятии // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2020. № 4 (53). С.: 148-156.

14. Prasetyo, W.E.; Ambarwati, R.; Fitriyah, H. Design of Talent Acquisition System Based on Individual Development Plan in Human Resources Management // *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 2023. Том 7 (2). С.: 251-264. DOI: 10.36555/almana.v7i2.2157.

15. Пеша, А.В.; Шавровская, М.Н.; Николаева, М.А. Технология оценки надпрофессиональных компетенций в цифровой среде: Научно-методическое пособие. Казань: ООО «Бук». 2022. 128 с.

16. Hamid, A.P.; Arief, Y.Z.; Dionova, B.W.; Al-Hakim, R.R.A. Fuzzy Expert System for Talent Pool Management in Indonesia // *International Journal of Management Analytics (IJMA)*. 2023. Том 1. № 2. С.: 133-144. DOI: 10.59890/ijma.v1i2.73.

17. Wiblen, S.; Marler, J.H. Digitalised talent management and automated talent decisions: the implications for HR professionals // *The InTernaTional Journal of human resource management*. 2021. Том 32 (12). С.: 2592-2621. DOI: 10.1080/09585192.2021.1886149.

18. Сенашенко, В.С.; Марушина, М.К. Алгоритм разработки корпоративной модульной программы обучения кадрового резерва // *Профессиональное образование и рынок труда*. 2019. № 3. DOI: 10.24411/2307-4264-2019-10311.

19. Каштанова, Е.В.; Жгутова, Е.А. Применение инструментов геймификации в процессе обучения и развития кадрового резерва // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2023. № 1. С.: 52-26.

ADVANTAGES AND DIFFICULTIES OF TALENT POOL MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Anastasiya Pasha

Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor of Labor Economics and HR Management
Department in the Ural State University of Economics
Yekaterinburg, Russia

Marina Shavrovskaya

Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor of Labor Economics and HR Management
Department in the Ural State University of Economics
Yekaterinburg, Russia

Abstract. In the labor market situation context under the global and national factors influence, employers are increasingly thinking about building the strategic companies' sustainability through the long-term talent management projects. In this article, we present the results of a personnel reserve management practices analysis in 37 companies of various fields of activity and business scales as the basis for the strategic talent management. We presented the employers' view on questions about the advantages of a targeted and systematic approach to personnel reserve management, the basic tools vision and the main difficulties that companies face when forming a reserve. As a result, we confirm the hypothesis that the most common practice tool for managing personnel reserves is an individual development plan. In addition, the analysis shows that lack of management involvement and a formal approach are key difficulties in managing the talent pool in companies, leading to a low percentage of reservists receiving career advancement. The analysis opens up prospects for deepening research on the issues of risk management and the complexities of managing the personnel reserve in organizations.

Keywords: talent pool; talent pool management; staff training; staff development; staff retention; staff recruitment; talent management.

JEL codes: M12; M14; O15.

References

1. Efanova, N.V.; Slesarenko, I.V.; Kovalenko, A.V. (2021) Model of formation of a personnel reserve based on a competency model as an element of ensuring the sustainability of a network economic structure // *Bulletin of the Academy of Knowledge*. No. 6 (47). P.: 146-150.
2. Zinovieva, E.G.; Kuznetsova, M.V.; Kostina, N.N. (2021) Analysis of the formation of an enterprise's personnel reserve // *Economics and Entrepreneurship*. No. 7. P.: 146-150.
3. Sivathanu, B.; Pillai, R.B. (2020) Technology and talent analytics for talent management—a game changer for organizational performance // *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 28. No. 2. P.: 457-473. DOI: 10.1108/IJOA-01-2019-1634.
4. Jooss, S.; Burbach, R.; Ruël, H. (2021) Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations // *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 32 (11). P.: 2321-2352. DOI: 10.1080/09585192.2019.1579748.
5. Rozdolskaya, I.V.; Ledovskaya, M.E. (2016) A modern view of the targeted and innovative nature of the formation of a personnel reserve as a comprehensive personnel technology // *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. No. 4. P.: 24-38.
6. Frolova, I.I. (2015) Problems of organizing work with the personnel reserve at machine-building enterprises // *Innovative economics: prospects for development and improvement*. No. 3 (8). P.: 178-182.

7. Dyuzheva, M.B.; Rogovskaya, N.I. (2016) Features of the formation of a personnel reserve // Human Science: Humanitarian Research. No. 1 (23). P.: 220-225. DOI: 10.17238/issn1998-5320.2016.23.220.
8. De La Calle-Duran, M. C.; de la Luz Fernandez-Alles, M.; Valle-Cabrera, R. (2021) Talent identification and location: A configurational approach to talent pools // Intangible Capital, [S.l.]. Vol. 17. No. 1. P.: 17-32. DOI: 10.3926/ic.1440.
9. Yadav, B. (2020) Role of talent management practices on employee retention: A correlation study with special focus on selected Indian life insurance companies // EPRA International Journal of Economic and Business Review-Peer Reviewed Journal. Vol. 8. P.: 61-66. DOI: 10.36713/epra3190.
10. Dzhangaziev, A.A. (2022) The essence of organizational and personnel reserves of an enterprise in market conditions // Economy and Society. No. 9 (100). P.: 328-332.
11. Pesha, A.V.; Kamarova, T.A.; Patutina, S.Yu. (2019) Road map of interaction between a higher educational institution, employers and students in the conditions of a modern innovative economy // Modern education. No. 1. P.: 48-62. DOI 10.25136/2409-8736.2019.1.24354.
12. Aliev, I.M.; Mikhailenko, E.D. (2016) Personnel reserve as a strategic tool for business development // News of St. Petersburg State Economic University. No. 3 (99). P.: 87-91.
13. Abdulkhairova, E.M.; Bekirova, S.E. (2020) Development of a program and the procedure for forming a personnel reserve at an enterprise // Scientific Bulletin: finance, banks, investments. No. 4 (53). P.: 148-156.
14. Prasetyo, W.E.; Ambarwati, R.; Fitriyah, H. (2023) Design of Talent Acquisition System Based on Individual Development Plan in Human Resources Management // Almanca: Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol. 7 (2). P.: 251-264. DOI: 10.36555/almanca.v7i2.2157.
15. Pesha, A.V.; Shavrovskaya, M.N.; Nikolaeva, M.A. (2022) Technology for assessing transprofessional competencies in the digital environment: Scientific and methodological manual. Kazan: Book LLC. 128 p.
16. Hamid, A.P.; Arief, Y.Z.; Dionova, B.W.; Al-Hakim, R.R.A. (2023) Fuzzy Expert System for Talent Pool Management in Indonesia // International Journal of Management Analytics (IJMA). Vol. 1. No. 2. P.: 133-144. DOI: 10.59890/ijma.v1i2.73.
17. Wiblen, S.; Marler, J.H. (2021) Digitalised talent management and automated talent decisions: the implications for HR professionals // The InTernaTional Journal of human resource management. Vol. 32 (12). P.: 2592-2621. DOI: 10.1080/09585192.2021.1886149.
18. Senashenko, V.S.; Marushina, M.K. (2019) Algorithm for developing a corporate modular training program for personnel reserve // Professional education and the labor market. No. 3. DOI:

10.24411/2307-4264-2019-10311.

19. Kashtanova, E.V.; Zhgutova, E.A. (2023) Application of gamification tools in the process of training and development of personnel reserve // Personnel and intellectual resources management in Russia. No. 1. P.: 52-26.

Contact

Anastasiya Pasha

Ural State University of Economics

62, 8 Marta str., Yekaterinburg, 620144, Russia

myrabota2011@gmail.com

Marina Shavrovskaya

Ural State University of Economics

62, 8 Marta str., Yekaterinburg, 620144, Russia

marina_bel@mail.ru