

УДК 331.108.2
JEL classification: J01; J45; Q18

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/41/44>

ФОРМИРОВАНИЕ ВНУТРЕННЕГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ. ЭТАПЫ И ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

©*Савельева А. В.*, ORCID: 0000-0001-6201-8060, Московский государственный психолого-педагогический университет, г. Москва, Россия, s_nasty97@mail.ru

FORMATION OF THE INTERNAL PERSONNEL RESERVE IN THE ORGANIZATION. STAGES AND POSITIVE PARTIES

©*Savelieva A.*, ORCID: 0000-0001-6201-8060, Moscow State University of Psychological and Pedagogical University, Moscow, Russia, s_nasty97@mail.ru

Аннотация. В современных условиях развития одним из наиболее важных аспектов становится формирование комплекса мероприятий, направленных на модернизацию социального–общественного сектора, включая развитие и модернизацию внутреннего резерва организации, с целью повышения качества выполнения поставленных задач. В статье рассмотрен кадровый резерв организации в современных условиях. Особое внимание уделено основным принципам и современным подходам к этапам формирования кадрового резерва внутри организаций. Рассмотрен подход А. Я. Кибанова по формированию внутреннего кадрового резерва в современных организациях. Проанализированы современные тенденции по перераспределению обязанностей среди работников, увеличению и сокращению, штата сотрудников в организациях. Показана стратегическая важность структурного и поступательного развития внутреннего кадрового резерва для организации.

Abstract. In modern conditions of development, there is a whole range of activities aimed at modernizing social networks, including the development and modernization of internal organizations, with the aim of improving the quality of the tasks. The article describes the personnel reserve of the organization in modern conditions. Special attention is paid to the principles and principles of forming a reserve framework within organizations. The approach of A. Ya. Kibanov to the formation of internal personnel in a modern organization is considered. Analyzed current trends in the redistribution of responsibilities between employees, in the states and in the states. Indicators of the strategic level and structural development.

Ключевые слова: кадровый резерв, управление кадровым резервом, организация.

Keywords: personnel reserve, personnel reserve management, organization.

В современных условиях развития всех сфер государства, одним из наиболее важных становится развитие общественно-правового комплекса мероприятий, направленных на модернизацию социального–общественного сектора, включая развитие внутреннего резерва организации, с целью повышения качества выполнения поставленных задач [7].

В настоящее время для достижения целей, направленных на развитие организации, необходимо разработать новые требования к уровню квалификации кадров в сфере переподготовки кадров внутри самой организации. По мнению Армстронга М. управление персоналом — это важнейший аспект организации, от которого зависит само ее

существование, возможности роста и развития [1].

Изучая тему формирования внутреннего кадрового резерва, перед нами стояла задача определить его этапы и положительные стороны, для чего были использованы следующие методы теоретических исследований: анализ и синтез, восхождение от абстрактного к конкретному, обобщение, анализ информационных материалов [10].

Фокин К. Б. считает, что в современных условиях недостаточно ориентироваться на применение какой-либо одной из знаменитых моделей управления кадровым резервом. Выбор той или другой модели управления определяется общностью объективных условий и субъективных факторов [18].

Для приобретения ожидаемого результата в организации, представляется разумным при выборе стратегии управления персоналом рассматривать два фактора: качество жизни и уровень готовности персонала к работе в условиях реализации модели управления человеческим потенциалом [20]:

1-й фактор – качество жизни – предопределяет переход мотивации с базового уровня потребностей на уровни более высокого порядка.

2-й фактор – уровень готовности персонала к самодисциплине, автономности, ответственности, участию в делах организации, творчеству и т. д.

В связи с минимизацией издержек работодателя вынуждены идти на сокращение текущих расходов, что часто ведет к сокращению штата сотрудников и увеличению нагрузок на оставшихся работников.

Согласно portalу Rabota.ru и проведенного им исследования, почти четверть работодателей, порядка 23%, планируют сократить часть своих сотрудников в будущем, в то время как о расширении штата думают лишь около 18% компаний. Около 25% компаний планируют модернизировать систему премирования или же ввести новую систему мотивации сотрудников взамен старой (<https://clck.ru/EvhEz>).

Большая часть компаний, около 72%, которые думают о расширении штата своих сотрудников, предполагают использовать модель типа: повышение работников уже работающих в организации на новые более высокооплачиваемые должности → набор новых сотрудников или перераспределение обязанностей между существующим штатом сотрудников.

Малая часть компаний, около 18%, собираются расширять штат лишь с помощью набора сотрудников на первичные должности, без продвижения уже работающих сотрудников по карьерной лестнице.

Кибанов А. Я. считает, что внутренний кадровый резерв — это работники, составляющие будущий потенциал организации, вне зависимости от должности, которую на данный момент они занимают [5].

Данный подход в работе компаний свидетельствует о внимании к собственным кадрам, а также заботе о своей репутации, где немало внимания уделяется своему кадровому резерву, в особенности внутреннему имеет более высокие шансы на развитие [6].

Николаева А. А. и Павлова Т. С. говорят о том, что в задачи HR-менеджеров совместно с руководителем предприятия или руководителем подразделения, входит своевременное определение того, кто из работников обладает качествами, навыками и желанием, которые необходимы для той или иной должности [12].

Рассматривая формирование внутреннего кадрового резерва как непрерывный процесс, можно говорить о том, что данный процесс не направлен на создание новых вакансий, а состоит в необходимости развития каждого работника внутри компании. Все это имеет положительные эффекты для организации и ее сотрудников [13]:

1. Отсутствие дефицита в квалифицированных специалистах, что предполагает ситуацию, при которой образовавшаяся вакансия будет своевременно закрыта опытным работником.

2. В организации будут работать сотрудники, которые будут носителями корпоративной культуры и будут знать все нюансы занимаемой должности.

3. Экономия средств бюджета организации на поиски персонала извне [4].

4. Рост репутации среди других работодателей как внутри организации, так и за ее пределами [21].

5. Появление дополнительной мотивации работать и развиваться именно в этой организации.

6. Создание здоровой конкуренции среди сотрудников, повышая таким образом их уровень профессионализма [8].

7. Возможность руководства повысить на стратегически важную должность сотрудника, которому можно доверять.

8. Обучение сотрудника на конкретную должность проходит более длительное время, что дает возможность закрыть вакансию в любой момент опытным сотрудником, в связи с постоянным повышением квалификации на рабочем месте во время работы. Тогда как новый сотрудник должен в более короткие сроки пройти обучение, адаптацию, теряя время, которое может принести ожидаемые от этой должности результаты [11].

9. Возможность обучения сотрудников на более узкопрофильную специальность, на которую из внешнего поиска соискателей практически нет возможности найти специалиста с опытом работы, например: сомелье, разделщик рыбы, каменщик, станочник и т. д. [22].

10. Возможность обеспечить новые подразделения обученными руководителями и специалистами, в случае расширения организации, производства, открытия новых филиалов, есть возможность в любой момент перекрыть отсутствие любого специалиста, например, в городе эпидемия гриппа и в свою смену не вышло два кассира, но вы с легкостью можете в час пик перекрыть их продавцами, которые прошли обучение [9].

По мнению Какадия И. И., Шаминой А. К. в кадровый резерв могут входить как сотрудники, претендующие на должности руководителей, менеджеров, так и на рабочие специальности, которые им интересны, например, администратор может быть в кадровом резерве на управляющего, либо же помощник повара может быть в кадровом резерве на повара [19].

Каждая организация сама определяет список должностей, который входит во внутренний кадровый резерв, для этого необходимо прохождение ряда этапов по формированию внутреннего кадрового резерва:

1. Необходимость создания и постоянного обновления учетной таблицы, в нее необходимо вносить информацию по сотрудникам, которые попали в резерв. Это могут быть такие данные: ФИО, возраст, дата приема на работу, дата перевода на последнюю должность, резерв на должность, дата начала обучения, дата окончания обучения, дата перевода в должность, примечание. Эта таблица, является не только рабочим материалом для HR-менеджеров, но и отчетом для руководителя, который необходимо систематически обновлять и направлять ему на рассмотрение [14].

2. Отдел персонала должен изучать всех сотрудников организации, вести историю развития каждого из них. Конечно, лучше всего своих работников знает руководитель, который практически ежедневно работает с ними, но во избежание несправедливого отношения к кому-либо из сотрудников, HR-менеджер должен наблюдать за процессом, анализируя способности и потенциал каждого сотрудника, желающего развиваться в

организации [17].

3. При появлении нового кандидата для кадрового резерва, его необходимо направить на обучение. В каждой организации обучение сотрудников проходит по-своему, у кого-то с отрывом от производства, у кого-то без. Но так или иначе за таким работником необходимо закрепить опытного наставника, который будет обучать и следить за процессом освоения теории и практики. На этом этапе, как правило, отсеиваются «случайные кандидаты», которые либо переоценили свои возможности, либо в процессе обучения и стажировки поняли, что ошиблись, и не готовы менять что-либо в данном направлении. Этот этап развития, даже если он принес отрицательный результат в каком-то из случаев, всегда приносит свои позитивные плоды. Ведь зачастую, сотрудники линейного звена, считают, что их руководители, или коллеги мало работают, они незаслуженно получают заработную плату выше, но побывав на их месте, как правило мнение кардинально меняется и такие работники становятся более лояльными к коллегам и к организации [3].

4. Следующий этап, после обучения — это перевод сотрудника на новую должность. К сожалению, не всегда открыта вакансия на момент, когда работник уже готов приступить к новым обязанностям, в данном случае не стоит забывать о таком сотруднике, иначе он уволится, не получив желаемого, после того, как приложил максимум усилий для этого. Такой работник должен чувствовать, что его ценят и эта ситуация временная [2]. При этом можно использовать его знания и навыки, например, он может быть наставником для других работников, для новичков, такому сотруднику проще делегировать некоторые обязанности руководителя, он может заменять своего руководителя или коллегу на время отсутствия (отпуск, больничный). Есть сотрудники, которые не останавливаются на достигнутом и продолжают развиваться дальше (например, приемщик товара обучился на администратора торгового зала, но его цель, стать управляющим магазином, соответственно, он после того как стал администратором продолжает обучение, претендуя на более высокую должность) [16].

Внутренний кадровый резерв — это ценный инструмент, с помощью которого можно обеспечить компанию профессиональными работниками. Благодаря этому, руководитель сможет уменьшить текучесть персонала, а значит повысить эффективность работы работников организации.

Список литературы

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб., 2004. С. 518.
2. Выготский Л. С. Проблемы развития психики. М.: Педагогика, 1982. 368 с.
3. Грибкова О. В., Лохтина Ю. А. Структура трудового потенциала руководителя местного самоуправления // Образовательные ресурсы и технологии. 2018. №2 (23). С. 39-43.
4. Иванова С. П. Принципы построения и особенности организационно-экономического проектирования интегрированных структур различных типов // Устойчивое развитие российской экономики: материалы III Международной научно-практической конференции. 2016. С. 48-52.
5. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М., 2002. С. 220.
6. Лохтина Ю. А., Николаева А. А., Савченко И. А. Оценка трудового потенциала руководителя в системе местного самоуправления // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2018. №8. С. 123-128.
7. Мясоедов А. И. Инновационные технологии в управлении персоналом // Инновационная экономика и менеджмент: методы и технологии: сборник материалов II Международной научно-практической конференции. 2018. С. 222-224.

8. Мясоедов А. И., Радостева М. В. Конфликт между поколениями в современный период времени // Научный журнал Дискурс. 2018. 3 (17). С. 120-129.
9. Мясоедов А. И. Модели конструктивного управления конфликтами в современных организациях // Научный журнал Дискурс. 2018. 2 (16). С. 96-103.
10. Мясоедов А. И. Устоявшиеся подходы к организации информационного пространства интернет-СМИ // Скиф. 2017. №15 (15). С. 219-223.
11. Николаева А. А., Савченко И. А. Пути повышения эффективности управления в сфере социальной поддержки населения в Москве // Наука и практика. 2017. №3 (27). С. 44-58.
12. Николаева А. А., Павлова Т. С. Специфика формирования инновационного трудового потенциала в современной организации // Экономика и менеджмент систем управления. 2018. Т. 29. №3. С. 59-64.
13. Пряжникова Е. Ю. Психология труда: теория и практика. М.: Юрайт, 2017. 520 с.
14. Радостева М. В. К вопросу о производительности труда // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2018. Т. 45. №2. С. 268-272.
15. Радостева М. В. Производительность труда: основные тенденции и ключевые факторы развития на современном этапе // Экономика и менеджмент систем управления. 2018. Т. 29. №3-1. С. 162-172.
16. Савельева А. В., Иванова С. П. Ошибки руководителей в процессе делегирования полномочий в современных организациях // Научный журнал Дискурс. 2018. №11 (25). С. 195-202.
17. Смурыгина Е. А., Какадий И. И. Основные принципы организации труда в системе государственного и муниципального управления // Научный журнал Дискурс. 2017. №2 (4). С. 127-132.
18. Фокин К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика. М.: ИНФРА-М, 2014. С. 278.
19. Шамина А. К., Какадий И. И. Управление развитием и карьерой персонала в организации социальной сферы // Научный журнал Дискурс. 2017. №2 (4). С. 133-140.
20. Юнг К. Г. Тэвистокские лекции. Исследование процесса. М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 1998. 295 с.
21. Lorenc K. Das Zogenannte Bose: zur Naturgeschichte der Aggression. Wienn, 1963.
22. Payne T. R. S. L. Rubinštejn and the philosophical foundations of Soviet psychology. Dordrecht, 1969.

References:

1. Armstrong, M. (2004). *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami*. SPb. 518.
2. Vygotskii, L. S. (1982). *Problemy razvitiya psikhiki*. Moscow. Pedagogika. 368.
3. Gribkova, O. V., & Lokhtina, Yu. A. (2018). *Struktura trudovogo potentsiala rukovoditelya mestnogo samoupravleniya. Obrazovatel'nye resursy i tekhnologii*, (2 (23)). 39-43.
4. Ivanova, S. P. (2016). *Printsipy postroeniya i osobennosti organizatsionno-ekonomicheskogo proektirovaniya integrirovannykh struktur razlichnykh tipov. In Ustoichivoe razvitie rossiiskoi ekonomiki: materialy III Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*, Moscow, 48-52.
5. Kibanov, A. Ya. (2002). *Osnovy upravleniya personalom*. Moscow, 220.
6. Lokhtina, Yu. A., Nikolaeva, A. A., & Savchenko, I. A. (2018). *Otsenka trudovogo potentsiala rukovoditelya v sisteme mestnogo samoupravleniya. Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*, (8). 123-128.

7. Myasoedov, A. I. (2018). Innovatsionnye tekhnologii v upravlenii personalom. In *Innovatsionnaya ekonomika i menedzhment: metody i tekhnologii: sbornik materialov II Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*, 222-224.
8. Myasoedov, A. I., & Radosteva, M. V. (2018). Konflikt mezhdru pokoleniyami v sovremennyi period vremeni. *Nauchnyi zhurnal Diskurs*, 3 (17). 120-129.
9. Myasoedov, A. I. (2018). Modeli konstruktivnogo upravleniya konfliktami v sovremennykh organizatsiyakh. *Nauchnyi zhurnal Diskurs*, 2 (16). 96-103.
10. Myasoedov, A. I. (2017). Ustoyavshiesya podkhody k organizatsii informatsionnogo prostranstva internet-SMI. *Skif*, 15(15). 219-223.
11. Nikolaeva, A. A., & Savchenko, I. A. (2017). Puti povysheniya effektivnosti upravleniya v sfere sotsial'noi podderzhki naseleniya v Moskve. *Nauka i praktika*, 3(27). 44-58.
12. Nikolaeva, A. A., & Pavlova, T. S. (2018). Spetsifika formirovaniya innovatsionnogo trudovogo potentsiala v sovremennoi organizatsii. *Ekonomika i menedzhment sistem upravleniya*, 29(3). 59-64.
13. Pryazhnikova, E. Yu. (2017). Psikhologiya truda: teoriya i praktika. Moscow, Yurait, 520.
14. Radosteva, M. V. (2018). K voprosu o proizvoditel'nosti truda. *Nauchnye vedomosti Belgorodskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Informatika*, 45(2). 268-272.
15. Radosteva, M. V. (2018). Proizvoditel'nost' truda: osnovnye tendentsii i klyuchevye faktory razvitiya na sovremennom etape. *Ekonomika i menedzhment sistem upravleniya*, 29(3-1). 162-172.
16. Savel'eva, A. V., Ivanova, S. P. (2018). Oshibki rukovoditelei v protsesse delegirovaniya polnomochii v sovremennykh organizatsiyakh. *Nauchnyi zhurnal Diskurs*, (11 (25)). 195-202.
17. Smurygina, E. A., Kakadii, I. I. (2017). Osnovnye printsipy organizatsii truda v sisteme gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya. *Nauchnyi zhurnal Diskurs*, (2 (4)). 127-132.
18. Fokin, K. B. (2014). Upravlenie kadrovym rezervom: teoriya i praktika. Moscow, *INFRA-M*, 278.
19. Shamina, A. K., & Kakadii I. I. (2017). Upravlenie razvitiem i kar'eroi personala v organizatsii sotsial'noi sfery. *Nauchnyi zhurnal Diskurs*, (2 (4)). 133-140.
20. Yung, K. G. (1998). Tevistokskie lektsii. Issledovanie protsessa. Moscow, *Refl-buk*; Kiev: *Vakler*, 295.
21. Lorenc, K. (1963). Das Zogenannte Bose: zur Naturgeschichte der Aggression. Wienn.
22. Payne, T. R. (1969). S. L. Rubinshtejn and the philosophical foundations of Soviet psychology. Dordrecht.

Работа поступила
в редакцию 22.03.2019 г.

Принята к публикации
27.03.2019 г.

Ссылка для цитирования:

Савельева А. В. Формирование внутреннего кадрового резерва в организации. Этапы и положительные стороны // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. №4. С. 317-322. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/41/44>.

Cite as (APA):

Savelieva, A. (2019). Formation of the Internal Personnel Reserve in the Organization. Stages and Positive Parties. *Bulletin of Science and Practice*, 5(4), 317-322. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/41/44>. (in Russian).