**ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА**

В настоящее время наблюдается развитие и рост компаний во всех сферах деятельности с одновременной интеграцией различных фирм и их подразделений. Растут сетевые агломераты, увеличивается количество филиалов. Соответственно, организациям требуется всё большее число специалистов и менеджеров, способных возглавить новые направления и отделы. Вместе с тем теряют свою актуальность старые системы управления, изживают себя руководящие кадры. Компании чувствуют потребность в перспективных молодых сотрудниках, которые смогут прийти на смену и одновременно привнести в рабочий процесс новые знания и навыки. На многих предприятиях складывается ситуация, когда перспективные специалисты не находят путей для дальнейшего карьерного развития и вынужденные уходить в другие компании. Но, до недавнего времени, поиск и отбор новых сотрудников начинается лишь тогда, когда появляется «горящая» вакансия, а не на перспективу развития компании. Поэтому тема формирования кадрового резерва сегодня как никогда актуальна.

По результатам опроса,согласно сведениям агентства «HR по-русски. Блог менеджера по персоналу» (<http://hr-elearning.ru>), уровень текучести кадров в разрезе дифференциации по категориям работников в российских компаниях в 2016 г. колебался в пределах 4-11% (рисунок 1).

Рисунок 1 – Уровень текучести кадров в российских компаниях в 2016 г.

Как видно на рисунке 1 низкий уровень текучести кадров (до 5%) свидетельствует о своевременном обновлении кадров среди ИТ-специалистов и руководящего состава.

Средний уровень текучести кадров (5…10%) наблюдается среди работников категории «бэк-офис» и «инженерно-технический персонал». Косвенно данная ситуация говорит о том, что на предприятиях наблюдается тенденция снижения производительности труда. Вхождение работников в данную группу увеличивает риск роста расходов по подбору и адаптации персонала, потерь.

К высокому уровню текучести кадров (10…30%) отнесены такие категории работников, как «рабочие» и «фронт-офис» - производительность которых напрямую предопределяет результативность деятельности предприятий. Такое явление носит негативный характер, поскольку оказывает влияние на сокращение специалистов с опытом работы, что неизбежно влечет за собой необходимость увеличения затрат времени на поиск, подбор, финансовых затрат – на обучение и адаптацию персонала к работе (рисунок 2). В конечном итоге это пагубно сказывается на развитии предприятия в целом.

Рисунок 2 – Доли статей расходов, закладываемых в бюджет по формированию кадрового потенциала в российских компаниях

Согласно оценке параметров структуры бюджета по результатам опроса <http://hr-elearning.ru>в российских компаниях прослеживается тенденция увеличения расходов в бюджете по формированию кадрового резерва на подбор, обучение персонала и выплату компенсаций при сокращении сотрудников. Фактически в структуре бюджета российских компаний на конец 2016 г. после расходов на оплату труда (42%) наибольший удельный вес приходился на расходы на подбор персонала (14%) и обучение персонала (10%) (рисунок 3).

Рисунок 3 – Структура бюджета по формированию кадрового потенциала в российских организациях в 2016 г.

Соответственно, перед руководителями предприятий и менеджерами по персоналу встает задача снижения затрат на подбор и обучение персонала. На наш взгляд, решить этот вопрос можно путем создания в организации кадрового резерва. Подготовку резерва кадров необходимо рассматривать в качестве целевой комплексной программы предприятия, непосредственно связанной с кадровой политикой. Систематическая и целенаправленная работа с резервом кадров позволяет избежать случайного и незаслуженного продвижения сотрудников по служебной лестнице, рационально заполнять образовавшиеся вакансии и постоянно контролировать подготовку кандидатов на должности руководителей, что в совокупности способствует повышению преемственности в управлении организацией, эффективности принимаемых на предприятии управленческих решений.

Многие руководители крупных компаний или организаций сталкиваются спроблемами при формировании кадрового резерва. Все эти проблемы можноразделитьна четырегруппы:

− проблемы, связанные с организацией формирования кадрового резерва;

− проблемы, связанные с оценкой потенциала кадрового резерва;

− проблемы, связанные с развитием потенциала;

− проблемы, связанные с реализацией трудового потенциала кадрового резерва.

В решении данных проблем поможет индивидуальный подход к каждой задаче. Кадровый резерв,прежде всего,необходимо включать как элемент/блок в оценку кадрового потенциала и рассматривать в системе общих показателей.

Рациональный процесс формирования системы кадрового потенциала должен учитывать такой показатель, как текучесть кадров. В зависимости от интенсивности обновления персонала, по-разному должна вестись работа по оценке кадрового потенциала (таблица 1).

Таблица 1 – Формирование системы кадрового потенциала по уровню текучести кадров.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровни текучести кадров | Риски | Оценка кадрового потенциала | |
| Действующий/функционирующий | Резерв |
| 1. Низкий до 5% | 1. снижение эффективности работников (неэффективные не увольняются); 2. «синхронное старение» и волнообразный уход сотрудников без наличия адекватной замены; | Уровень текучести персонала в организации, покинувших организацию (по разным причинам) в течение определённого периода (**Т**) | Процент вакансий заполненных **кандидатами из резерва (от общего числа вакансий**) |
| 2. Средний 5-10% | 1. увеличение расходов по подбору персонала  2. увеличение расходов по адаптации персонала; | Выполнение бюджета (**ВБ**) по каждой строке |  |
| 3. Высокий 10-30% | 1. размер и состав вознагражденияи  система мотивации и льгот;  3. возможность обучения. | Средний стаж сотрудников на дату увольнения организации (**X**)  Коэффициент развития человеческого капитала (**Кр**) |  |

**В нижеприведенной таблице приведена методика оценки кадрового потенциала.**

**Таблица 2 – методика оценки кадрового потенциала.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Формула** | **Пояснение** |
| 1. | **Вр = (Рс : В)\*100%** | Рс – количество сотрудников занявших вакансию из резерва; В –общая численность открытых вакансий, за период. |
| 2. | **Т=(Ку:С)\*100 (%)** | Ку — количество уволенных работников за период; С- среднесписочная численность штатных работников. |
| 3. | **ВБ(строка) = Σ ФЗ : Σ ЗЗ х 100 (%)** | Σ ФЗ – сумма фактических затрат по строке бюджета за отчетный период; Σ ЗЗ – сумма запланированных затрат по строке бюджета за отчетный период. |
| 4. | **Х = (Х1+Х2+Х3…. + +Хn) /С** | Х1, Х2,Х3… Хn – стаж каждого сотрудника на первое число месяца, следующего за отчетным периодом; С – количество уволившихся сотрудников за отчетный период. |
| 5. | **Кр = (Ко : С)\*100%** | Ко – количество сотрудников прошедших обучение; С –средняя численность сотрудников. |

Существует несколько методов формирования кадрового резерва, рассмотрим основные из них:

1. Формирование необходимого резерва в соответствии с составленным на 1-3 года прогнозом предполагаемых преобразований в организационно-штатной структуре.

2. Формирование резерва управленцев для всех ключевых должностей в организации, независимо от того, запланирована ли смена руководящих сотрудников.

3. Формирование резерва для выполнения приоритетных задач с опорой на временные и финансовые ресурсы.

Более оперативным и менее затратным является первый вариант, а более целостным и надежным – второй. При этом процедура составления возможных изменений может быть добавлена как один из этапов процесса создания резерва кадров.

Вариантов формирования резерва кадров множество, но всем им присущи следующие принципы работы.

1. Гласность. Обеспечение открытости информации для потенциальных кандидатов о замещаемой должности для лиц, включенных в кадровый резерв, поможет создать систему, работающую на повышение лояльности сотрудников к организации, мотивации персонала.

2. Конкуренция. Принцип конкуренции предполагает наличие нескольких кандидатов на одну руководящую должность. Это является одним из основополагающих условий формирования кадрового резерва.

3. Активность. Все задействованные в процессе участники, особенно линейные менеджеры, адекватно оценивающие потенциал сотрудников и выдвигающие кандидатов в кадровый резерв, должны быть инициативными и активными.

Приведём некоторые критерии, по которым формируется кадровый резерв:возраст, образование, опыт работы, результаты профессиональной деятельности, стремление кандидата к развитию карьеры, самосовершенствованию. Каждая организация может дополнить этот список в зависимости от задач, решаемых с помощью резерва кадров, а также норм корпоративной культуры.

1. Возраст. В качестве кандидатов на руководящую должность среднего звена рекомендуется набирать сотрудников 25-35 лет, так как в этом возрасте уже имеется высшее образование, соответствующий уровень профессионального и жизненного опыта. Именно эти сотрудники уже строят долгосрочные карьерные планы, задумываются о личной самореализации. Следовательно, зачисление в кадровый резерв повысит мотивацию на работу и станет стимулом к профессиональному развитию.

В кадровый резерв на замещение должности руководителя высшего звена эксперты не рекомендуют включать лиц старше 45 лет.

2. Образование. На руководящие позиции среднего звена следует набирать сотрудников, имеющих высшее, желательно профильное, образование. На должности топ-менеджеров в резерв зачисляют лиц с высшим образованием, имеющих управленческую, экономическую и финансовую направленность.

3. Опыт работы. Основные принципы корпоративной культуры той или иной организации предусматривают включение в кадровый резерв либо кандидатов с опытом профессиональной работы в данной организации, либо сторонних профессионалов.

4. Результаты профессиональной деятельности. По результатам профессиональной деятельности смотрят, насколько успешно кандидат выполняет свои должностные обязанности и показывает ли он стабильные профессиональные результаты. Исходя из этого, идет зачисление в кадровый резерв.Не допускается формальное зачисление, чтобы не демотивировать других сотрудников.

5. Стремление кандидата к развитию карьеры и самосовершенствованию является самым важным критерием отбора. Даже полное соответствие кандидатом по всем параметрам резервируемой должности при профессиональной ограниченности и отсутствии желания развития не поможет занять вакантное место.

Резюмируя вышеизложенное, отметим, что интегрированная система планирования карьеры сотрудников и формирования кадрового резерва должна носить всесторонний характер, учитывая большое количество факторов, и осуществляться на всех иерархических уровнях деятельности предприятия. Сам процесс формирования и управления кадровым резервом с точки зрения его наполнения и технического обеспечения должен носить целенаправленный, системный и плановый характер.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник/З.П. Румянцева. – М.: «ИНФРА-М», 2007. – 304 с. – (Высшее образование).

2. Е. Борисова, Служба кадров и персонала 7, 23-29 (2005)

Интернет источник:

1. «Важные HR метрики кадровой службы» - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-elearning.ru/vazhnye-hr-metriki-kadrovoy-sluzhby/> (29.07.2018)