

---



# СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ



---

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10390719>

УДК 331.108.4

**Антипина И. О.**

*Антипина Ирина Олеговна*, кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет, Россия, 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, д. 62/45. Email: antipinaio@mail.ru.

## **Формирование кадрового резерва организации в современных условиях**

**Аннотация.** В условиях внешней нестабильности создание и развитие кадрового резерва остается одним из эффективных инструментов кадровой политики, поддержания работоспособности коллектива и обеспечения эффективности труда отдельных работников, наряду с оценкой, аттестацией, обучением и планированием карьеры персонала. Управление карьерой в организации сегодня направлено на повышение эффективности профессиональной деятельности всего коллектива через развитие отдельного работника. В статье рассматриваются понятие кадрового резерва, особенности его создания в современных условиях, критерии, условия и этапы формирования. Представлена совокупность внешних и внутренних условий деятельности организации, которые необходимо учитывать при принятии решений о создании и развитии кадрового резерва. Определены факторы снижения эффективности работы с кадровым резервом: превышение норм численности резерва, неразвитая система внутреннего продвижения работников, опасение конкуренции с молодым работником со стороны руководителей, уход работника из организации.

**Ключевые слова:** персонал, кадры, управление карьерой, карьерный рост, кадровый резерв, развитие персонала, формирование резерва.

**Antipina I. O.**

*Antipina Irina Olegovna*, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Labour Economics and Personnel Management, Ural State University of Economics, Russia, 62/45, 8 Marta/Narodnaya Voli St., Ekaterinburg, 62/45, Email: antipinaio@mail.ru.

## **Formation of an organization's personnel reserve in modern conditions**

**Abstract.** In conditions of external instability, the creation and development of a personnel reserve remains one of the effective tools of personnel policy, maintaining the performance of the team and ensuring the effectiveness of the work of individual employees, along with the assessment, certification, training and career planning of personnel. Career management in an organization today is aimed at increasing the efficiency of the professional activities of the entire team through the development of an individual employee. The article discusses the concept of a personnel reserve, the features of its creation in modern conditions, criteria, conditions and stages of formation. The set of external and internal conditions of the organization's activities is presented, which must be taken into account when making decisions on the creation and development of a personnel reserve. Factors that reduce the efficiency of working with the personnel reserve have been identified: exceeding the norms for the number of reserves, an undeveloped system of internal promotion of employees, fear of competition with a young employee on the part of managers, and employee leaving the organization.

**Key words:** personnel, personnel, career management, career growth, personnel reserve, personnel services, reserve management.

Актуальность проблемы привлечения молодых талантов в ситуации внешней нестабильности и высокой конкуренции работодателей за качественные трудовые ресурсы, удержания высокоэффективных работников в организации, поддержания работоспособности коллектива в последнее время не снижается и остаётся в поле пристального внимания руководителей организаций и специалистов служб управления персоналом.

Удовлетворенность человека процессом и результатами своей трудовой деятельности в организации во многом зависит от того, насколько верно выбран и реализован его карьерный путь, насколько соответствует его ожиданиям текущий этап карьеры.

Нормой профессиональной карьеры считается непрерывное профессиональное совершенствование работника, развитие его конкурентных преимуществ на протяжении всей его трудовой жизни.

Управление карьерой в организации направлено на повышение эффективности профессиональной деятельности всего коллектива через развитие отдельного работника. Затраты на развитие персонала в этом случае можно рассматривать не только как инвестиции в будущее организации, но и как вклад в развитие карьеры каждого работника. Задача линейных руководителей и HR-служб – подобрать такие инструменты и механизмы профессионального развития персонала, которые обеспе-

чат четкое видение и понимание работниками вклада организации в их персональное профессиональное развитие и увеличение их профессионального капитала, повысят уровень лояльности к работодателю, «организационной приверженности» [7] и мотивацию к высокоэффективному труду.

Создание кадрового резерва остается одним из эффективных механизмов развития карьеры сотрудников, инструментом кадровой политики организации [1]. Кадровый резерв организации – это ее стратегический ресурс, который требует сохранения, обновления, пополнения и эффективного управления.

На практике под кадровым резервом организации чаще всего подразумевается группа «квалифицированных специалистов, отвечающих повышенным требованиям и отобранных для потенциального занятия руководящих должностей на предприятии» [9].

На наш взгляд, сегодня более корректно рассматривать широкое толкование этого понятия, исходя из целей формирования кадрового резерва в организации на текущий момент её деятельности.

В этом контексте кадровый резерв – «работники организации, которые способны при необходимости выполнять обязанности на новом участке работы (не только на руководящих должностях). Кадровый резерв в этом случае является одним из механизмов поддержания работоспособности коллектива, наряду с оценкой, аттеста-

цией, обучением и планированием карьеры персонала» [2].

Кадровый резерв организации призван мотивировать работников к профессиональному развитию и снижать текущую стоимость кадров, обеспечивать своевременную замену при увольнении работников, значительно снизить вероятность ошибки подбора, минимизировать риски и период адаптации при назначении нового руководителя, сохранять лояльность персонала к организации [9].

Принимая решение создавать и развивать кадровый резерв, необходимо изначально учитывать такие ключевые факторы, как состояние рынка труда, специфика компании, текущий этап её жизненного цикла; срок стратегического планирования и бизнес-стратегия, кадровую политику; уровень развития менеджмента; культуру и систему ценностей [3]. Решение о целях, принципах, критериях формирования, составе должностей резерва и количестве резервистов должно приниматься по результатам анализа таких факторов [7].

Важный аспект при работе с кадровым резервом - это обеспечение прозрачности процедуры отбора членов резерва. Модель и критерии отбора должны быть просты для понимания и доступны для ознакомления всем членам коллектива.

При формировании кадрового резерва используют общие и специальные критерии.

К общим критериям относятся:

– Возраст (для молодежного резерва и руководителей среднего звена это, как правило, до 35 лет, для топ-менеджеров - не старше 45 лет).

– Образование. Для замещения руководящих должностей требуется высшее образование. Кандидаты на высшие должностные позиции должны иметь дополнительно образование в области экономики и менеджмента.

– Профессиональный опыт работы в сфере деятельности и/или управленческий опыт. Также может быть установлено требование к опыту работы в организации.

– Наличие дополнительного образования, стремление кандидата к саморазвитию, карьерным достижениям, непрерывное повышение квалификации будет весомым преимуществом кандидата в резерв.

– Стабильные профессиональные результаты резервиста на высоком уровне.

– Рекомендации руководителей, результаты оценки и аттестации.

К общим требованиям прибавляются отраслевые, профессиональные требования к конкретным должностям [4].

Кроме этого, в период турбулентности в обществе, экономике особое внимание стали уделять развитию soft skills (мягкие или надпрофессиональные навыки) кандидата. Это управленческие навыки (управление людьми, временем, проектами), навыки коммуникации, эмоциональные навыки, навыки креативного, критического мышления [9].

В каждом отдельном случае перечень общих и специализированных требований к кандидатам определяется функциями и задачами конкретной должности с учетом специфики организации. Поэтому указанный выше список критериев в каждой организации имеет свою специфику в зависимости от целей и задач создания кадрового резерва [5].

В процессе управления карьерой необходимо учитывать, что часть факторов, послуживших основанием для включения сотрудника в кадровый резерв, далее перестают быть определяющими для его карьерного роста. Например, увеличение стажа работы в одной должности не обеспечивает интенсивности карьерного продвижения, а наоборот повышает вероятность «застывания» в данной должностной позиции.

Опыт и стаж работы не определяют интенсивность продвижения, она более зависит от мотивации кандидата и его профессиональной активности. На разных должностных уровнях и в разных сферах деятельности организации интенсивность продвижения различна. Например, кандидаты, в одно время начавшие карьеру со

стартовых позиций в соседних подразделениях с разным уровнем текучести персонала через несколько лет могут оказаться на разных должностных уровнях в организации.

Общая активность и мобильность резервистов часто выше реальных возможностей организации в их должностном продвижении, что может быстро привести к демотивации активных сотрудников и к обратному результату от ожидаемого на старте.

Процесс формирования кадрового резерва представляет собой ряд этапов:

Определение целей, принципов и критериев отбора кандидатов, выдвижение кандидатов. Правом выдвижения кандидатов, как правило, наделяются линейные руководители или служба персонала. Также возможность самовыдвижения в организации может быть предоставлена всем желающим.

Оценка кандидатур и формирование предварительного общего списка кадрового резерва.

На этом этапе проводят психодиагностические мероприятия для определения потенциала кандидатов, лидерских качеств, психологических особенностей, уровня лояльности, мотивации к зачислению в кадровый резерв.

По итогам оценки кандидатов формируются уточненные списки резервистов с указанием должности резерва. Список утверждается приказом руководителя организации [6].

На следующем этапе разрабатываются программы индивидуального развития резервистов, создается общая программа обучения резерва.

Подготовка таких сотрудников должна обеспечить развитие необходимых компетенций для эффективной работы в будущем на должности резерва, получение ими практического опыта применения знаний, умений и навыков в ходе стажировки на рабочем месте или при замещении руководителя во время отпуска [6].

Эффективность мероприятий по развитию кадрового резерва во многом зависит от уровня вовлеченности топ-менеджмента в процессы выявления талантов, оценки их сильных сторон и потенциала роста, формирования персональных треков развития. Сотрудники должны видеть, что руководство заинтересовано в них и поддерживает их желание развиваться вместе с компанией [7].

Все находящиеся в резерве сотрудники должны иметь понятные перспективы развития. Для них крайне важна конструктивная обратная связь. Если спустя время назначение не произошло, необходимо мотивированно объяснить причину, настроить работника на дальнейшее развитие [8].

Работу с кадровым резервом в организации регламентирует Положение о кадровом резерве. В нем определяются цели и задачи и принципы формирования кадрового резерва; категории резерва; критерии отбора; порядок его формирования; организация работы с кандидатами; ответственные лица за работу с резервом. К положению прилагаются формы оценки кандидатов и другие документы.

Как оценить эффективность работы по развитию карьеры в организации, в том числе работы с кадровым резервом? Оценка проводится следующим путем:

- сравниваются показатели текучести в категориях работников, участвующих в мероприятиях по развитию карьеры и не включенных в эту работу;
- определяется доля резервистов, получивших повышение в должности в отчетный период, в общей численности резервистов;
- сравнивается соотношение числа вакантных ключевых должностей, занятых в отчетном периоде резервистами, и числа ключевых должностей, занятых кандидатами со стороны;
- проводятся опросы участвующего в мероприятиях по развитию карьеры персо-

нала на предмет удовлетворенности их проводимой в организации работой.

При работе с кадровым резервом возникает ряд сложностей [5], которые могут значительно снизить её эффективность: превышение нормы резервирования, неразвитая система внутреннего продвижения сотрудников, опасение конкуренции со стороны непосредственных руководи-

телей резервистов, уход работника из организации.

Влияние этих факторов необходимо учитывать еще на этапе создания резерва, а также в ходе работы с ним, что позволит минимизировать возможные разрушительные последствия для коллектива в виде демотивации или потери ключевых работников.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антипина И.О. Профессиональная адаптация молодых преподавателей в вузе как условие успешности их карьеры в системе высшего образования // Вестник Алтайской академии экономики и права: электрон. журн. 2022. № 11-2. С. 197-201.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИ-ТИ, 1998. С. 238.
3. Балацкий, Е. В. Постиндустриальное общество и экономика досуга: новая кадровая парадигма / Е. В. Балацкий // Journal of New Economy. 2021. Т. 22, № 4. С. 5-23.
4. Волченко, Т. В. Влияние некогнитивных характеристик сотрудника на принятие решения о добровольном увольнении / Т. В. Волченко, Л. С. Ружанская, М. А. Фокеев // Управленец. 2021. Т. 12, № 2. С. 87-101.
5. Донской Д.А. Кадровый резерв как элемент повышения эффективности действующих рабочих мест организации // Фундаментальные исследования. 2015. № 2-12. С. 2662-2666.
6. Кадровый резерв. URL: [https://www.audit-it.ru/terms/trud/kadrovyu\\_rezerv.html](https://www.audit-it.ru/terms/trud/kadrovyu_rezerv.html) (дата обращения: 15.11.2023).
7. Senbursa N. The mediating role of organizational commitment in the collective efficacy-performance relationship // Управленец. 2023. Т. 14. № 4. С. 58–72.
8. Тарнопольская М. Кадровый резерв: растить нельзя искать на стороне. URL: <https://incrossia.ru/understand/talent-pool> (дата обращения: 15.11.2023).
9. Что такое кадровый резерв и зачем он нужен. URL: <https://profkadrovik.ru/articles/working-conditions> (дата обращения: 15.11.2023).

#### REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Antipina I.O. Professional adaptation of young teachers at the university as a condition for the success of their career in the higher education system // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law: electron. Journal 2022. No. 11-2. pp. 197-201.
2. Bazarov T.Yu. Personnel management / edited by T.Yu. Bazarov, B.L. Eremin. M.: YUNITI, 1998. pp. 238.
3. Balatsky, E. V. Postindustrial society and leisure economics: a new personnel paradigm / E. V. Balatsky // Journal of New Economy. 2021. Vol. 22, No. 4. pp. 5-23.
4. Volchenko, T. V. The influence of non-cognitive characteristics of an employee on making a decision on voluntary dismissal / T. V. Volchenko, L. S. Ruzhanskaya, M. A. Fokeev // Manager. 2021. Vol. 12, No. 2. pp. 87-101.
5. Donskoy D.A. Personnel reserve as an element of increasing the effectiveness of existing workplaces of the organization // Fundamental research. 2015. No. 2-12. pp. 2662-2666.
6. Personnel reserve. URL: [https://www.audit-it.ru/terms/trud/kadrovyu\\_rezerv.html](https://www.audit-it.ru/terms/trud/kadrovyu_rezerv.html) (date of publication: 11/15/2023).
7. Senbursa N. The mediating role of organizational commitment in the collective efficiency-performance relationship // The manager. 2023. Vol. 14. No. 4. pp. 58-72.

- 
8. Tarnopolskaya M. Personnel reserve: you can't look for outside to raise. URL: [https://incrossia .ru/understand/talent-pool](https://incrossia.ru/understand/talent-pool) (accessed: 11/15/2023).
  9. What is the talent pool and why is it needed. URL: <https://profkadrovik.ru/articles/working-conditions> (date of application: 11/15/2023).
- 

*Для цитирования:*

Антипина И.О. Формирование кадрового резерва организации в современных условиях // Гуманитарный научный вестник. 2023. №11. С. 123-128. URL:[http:// naukavestnik.ru/doc/2023/11/Antipina.pdf](http://naukavestnik.ru/doc/2023/11/Antipina.pdf)