

## Содержание:

image not found or type unknown



## Введение

**Кадровый резерв** – это группа сотрудников (специалистов, руководителей), которые потенциально способны к руководящей деятельности, отвечают требованиям, предъявляемым должностью, прошли отбор и квалификационную подготовку, но еще не назначены на должность. Создание кадрового резерва является инструментом эффективной управленческой политики.

Кадровый резерв создается как на коммерческих предприятиях, так и в государственных организациях.

## Внешний и внутренний кадровый резерв

Различают внешний и внутренний кадровый резерв.

Внутренний кадровый резерв формируют из работающих сотрудников, которые или уже готовы перейти на новую должность, или имеют потенциал для развития нужных компетенций. Список должностей, которые могут стать источником кандидатов на целевые вакансии, разрабатывается после анализа проблемных должностей и/или перспектив развития предприятия.

Внешний кадровый резерв может формироваться по желанию руководителей предприятия, то есть на незанятые вакансии будут привлекаться соискатели извне.

## Задачи кадрового резерва

Основная цель создания кадрового резерва - обеспечение организации квалифицированными сотрудниками. Создание кадрового резерва решает следующие задачи:

- выявление потенциала персонала;
- своевременная замена работника при уходе предыдущего сотрудника;
- возможность занятия незакрытых вакансий;
- создание перспектив и мотивации для профессионального роста;
- подготовка и переподготовка работников;
- продвижение собственных специалистов;
- снижение уровня «текучки»;
- уменьшение рисков при поиске и отборе новых кандидатур;
- способствование непрерывности производственного процесса;
- повышение эффективности работы и конкурентоспособности компании.

Критерии отбора сотрудников в кадровый резерв

Критерии отбора сотрудников в кадровый резерв могут быть следующими.

- Возраст. Рекомендуемый возраст сотрудников, рассматриваемых в качестве кандидатов на руководящую должность среднего звена, — 25–35 лет. В резерв руководителей высшего звена не рекомендуется включать сотрудников старше 45 лет.
- Образование. Рекомендуемый уровень образования на руководящую позицию среднего звена — высшее профессиональное образование. В качестве резервистов на позиции топ-менеджеров организации лучше рассматривать сотрудников, имеющих высшее образование в сфере управления, экономики и финансов.
- Дополнительное образование и переподготовка.
- Опыт работы в компании на базовой должности. Многие компании предпочитают включать в кадровый резерв только кандидатов, получивших профессиональный опыт в данной организации.
- Результаты профессиональной деятельности. Кандидат на включение в кадровый резерв должен успешно выполнять свои обязанности на занимаемой должности, показывать стабильные профессиональные результаты.
- Рекомендации.
- Результаты тестирования.
- Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры - самый важный критерий отбора.

Список не ограничивается перечисленными критериями. Каждая организация может его дополнять или сокращать в соответствии с задачами, решаемыми с помощью кадрового резерва

# Принцип формирования списка кандидатов в кадровый резерв

Формирование списка кандидатов основывается на следующих принципах:

- Необходимость в кандидате;
- Своевременность - потребность в замещении должна быть реальной;
- Актуальность. Сведения о сотрудниках проверяются ежегодно. Максимальный период действия для составленного списка кандидатов - 2 года.
- Соответствие. Работник должен соответствовать квалификационным требованиям к должности.
- Перспективность. Список кандидатов создается как для текущих нужд в кадровом составе, так и для будущих.
- Максимальность. Формирование запаса сотрудников под все управленческие и рядовые должности.
- Объективность. Всесторонняя оценка кандидата и его профессиональных знаний.
- Коллегиальность. Решение должно быть принято не единолично.
- Равность. На решение о включении в состав не должно влиять личное отношение к работнику.
- Добровольность. Для включения в состав кадрового резерва необходимо согласие самого человека.

Варианты формирования кадрового резерва

Формированием кадрового резерва занимаются руководители предприятия, а также работники кадровой службы на основе планов работы за определенные периоды.

Существует несколько вариантов формирования кадрового резерва:

1. Составление прогноза предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре. На основании прогноза происходит формирование кадрового резерва в соответствии с потребностью в замещении вакантных должностей на определенный период времени. Чаще всего период планирования составляет 1-3 года.
2. Определение ключевых должностей в организации и формирование кадрового резерва для всех руководящих должностей вне зависимости от того,

планируется ли замена занимающих эти должности сотрудников.

## Принципы работы с кадровым резервом

На практике выделяют следующие принципы работы с кадровым резервом:

- Принцип гласности. Информация о замещаемых должностях и предполагаемых позициях для работников, состоящих в кадровый резерв и для потенциальных кандидатов должна быть открытой.
- Принцип конкуренции. Конкуренция является одним из основополагающих принципов формирования кадрового резерва. Согласно этому принципу должно быть наличие как минимум двух, а лучше трех кандидатов на одну руководящую позицию.
- Принцип активности. Согласно этому принципу для успешного и эффективного формирования кадрового резерва все заинтересованные и задействованные в этом процессе сотрудники должны проявлять инициативу и быть активными.
- Процесс формирования кадрового резерва
- Процесс формирования кадрового резерва состоит из следующих этапов:
- Шаг 1. Выдвижение кандидатов на основании критериев и принципов формирования. Учитывается возраст лица, его трудовой стаж, образование, знания, психологические особенности и т.д. Ответственными за выдвижение кандидатов являются их непосредственные руководители или сотрудники службы персонала. Возможно также и самовыдвижение, когда работник предлагает свою кандидатуру.
- Шаг 2. Формирование общих списков кандидатов для кадрового резерва. На этом этапе происходит оценка кандидатур. Проводится анализ личных документов (об образовании, анкеты, аттестации, повышение квалификации и т.д). Списки формируются сотрудниками службы персонала на основании представлений руководителей.
- Шаг 3. Психодиагностические мероприятия с целью определения потенциальных возможностей кандидатов для резерва, лидерских качеств, психологических, индивидуальных особенностей, уровня мотивации и лояльности, а также истинного отношения к зачислению в кадровый резерв. Для этой цели могут применяться различные методы. Такими методами могут быть: интервью и деловые игры, психологическое тестирование. По итогам данных мероприятий составляются личностно-психологические характеристики, вырабатываются рекомендации и делаются прогнозы.
- Шаг 4. Формирование итоговых (или уточненных) списков сотрудников, зачисленных в кадровый резерв с точным указанием резервируемой

должности.

- Шаг 5. Утверждение списков приказом генерального директора организации.

## Основные принципы и система работы с кадровым резервом

Основные задачи, решаемые в процессе подготовки сотрудников кадрового резерва:

- Развитие необходимых качеств у сотрудника для работы на резервируемой должности.
- Получение сотрудником нужных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения предполагаемых функций.
- Получение сотрудником практического опыта применения своих знаний, умений, навыков в реальных условиях. Например, сотрудник может замещать руководителя во время отпуска, или пройти стажировку.

Для реализации этих целей в компании создается программа обучения, реализуемая внутренними или внешними силами.

Основными принципами обучения являются индивидуальность и практическая значимость.

То есть программа обучения должна учитывать специфику резервируемой должности, стаж и опыт работы каждого из сотрудников, их потребности и пожелания в плане профессионального роста.

На основе этих принципов обучения разрабатывается программа индивидуального развития сотрудника, которая может включать:

- повышение квалификации;
- получение второго высшего образования и MBA;
- прохождение тренингов;
- стажировку.
- Документальное оформление работы с кадровым резервом
- Вся работа с кадровым резервом, начиная с этапа планирования, должна регулироваться локальным нормативным актом.
- Это может быть Положение о кадровом резерве. В нем следует прописать цели и задачи данного направления деятельности, порядок формирования резерва кадров, критерии отбора и организация работы с резервистами.

- К данному документу в качестве приложений составляются образцы внутренних документов, например опросный лист для кандидата, форма обратной связи от его руководителя и прочие документы.
- Назначение или перевод сотрудника из кадрового резерва следует оформлять обычным способом: с помощью приказов руководителя, внесения изменений в трудовые книжки и личные карточки
- **Проблемы формирования кадрового резерва**
- кадровый резерв сотрудник мотивация
- При формировании кадрового резерва нередко возникают проблемные ситуации. Чаще всего это конфликты в коллективе и недовольство сотрудников. Чтобы этого избежать, нужно обязательно объяснить подчиненным суть и цели создания кадрового резерва, описать потенциальные выгоды, очертить перспективы (однако делать это нужно исходя из реальной ситуации, не внушая ложных надежд).
- Еще одна сложность, с которой можно столкнуться при создании кадрового резерва, – нежелание некоторых руководителей участвовать в данном процессе. Они могут аргументировать свое решение тем, что им некогда заниматься обучением подчиненных, да и у самих подчиненных нет на это времени. Однако на самом деле руководитель, скорее всего, просто не хочет терять опытных специалистов. Ведь когда те получат повышение, ему придется искать им замену. Чтобы переубедить таких менеджеров, ответственный за формирование кадрового резерва должен объяснить им, что сотрудники с высоким потенциалом могут просто уйти из компании, если не способствовать их развитию.
- Распространена и такая проблема: когда часть сотрудников попадает в кадровый резерв, у тех, кто в него не вошел, может не только появиться зависть по отношению к резервистам, но и снизиться мотивация. Руководители обязательно должны поговорить с недовольными подчиненными, объяснить им, что они получают шанс войти в кадровый резерв, если будут работать более эффективно. Что недостаточно оказаться в резерве – нужно суметь там удержаться, достичь положительных результатов в профессиональном развитии. Ведь по итогам регулярной оценки (один-два раза в год) сотрудника могут исключить из кадрового резерва, а на его место определить другого человека.
- В работе с кадровым резервом стоит учитывать и такие рекомендации:
- Составьте базу данных о потенциальных кандидатах в кадровый резерв, отметив все компетенции и навыки, которыми обладает каждый из них, чтобы

всегда можно было быстро найти человека, подходящего для появившейся вакансии. И постоянно поддерживайте эту базу в актуальном состоянии.

- Определите несколько количественных критериев, по которым можно следить за прогрессом системы кадрового резерва, например: процент вакансий, заполняемых внешними или внутренними кандидатами; процент сотрудников, которые уходят из компании из-за того, что их развитию не уделялось достаточно времени и др. Регулярно осуществляйте мониторинг и делайте выводы.
- Доносите до подчиненных информацию о том, что у каждого из них есть шанс попасть в кадровый резерв – нужно только соответствовать определенным критериям.
- Не меняйте свое отношение к сотрудникам, вошедшим в кадровый резерв. Остальные члены коллектива не должны думать, что резервисты автоматически получают право на какие-то привилегии или поблажки в работе (кроме, естественно, дополнительного обучения и развития).
- Типичные ошибки в работе с кадровым резервом
- 1. Все равны
- Многие менеджеры считают, что нужно одинаково относиться ко всем сотрудникам. Из-за этого сама идея формирования кадрового резерва, к примеру – для руководящих должностей, кажется им несправедливой. Они теряют время и деньги, вместо того чтобы признать: есть и более, и менее ценные для компании специалисты. И развитию первых нужно уделять больше и внимания, и ресурсов. Только осознав, что выделение среди сотрудников лучших – это естественный процесс, можно сформировать действительно эффективный кадровый резерв.
- 2. Ситуативность
- Случается, что формирование кадрового резерва в компании происходит «набегами» – когда у руководства есть настроение этим заняться, появились деньги или просто возникает потребность в новых сотрудниках. При таком подходе эффективность кадрового резерва будет существенно ниже, чем могла бы быть. Чтобы польза от кадрового резерва была максимальной, этот процесс должен быть непрерывным.
- 3. Резерв как угроза
- Некоторые руководители (например, среднего звена) негативно относятся к идее формирования кадрового резерва для замещения менеджерских позиций. Они воспринимают потенциальных кандидатов на руководящие должности как угрозу себе. Чтобы избежать таких последствий,

ответственному за формирование кадрового резерва менеджеру нужно обеспечить всех руководителей достаточной информацией об их собственных перспективах.

- 4. По протекции
- Нередко руководители формируют кадровый резерв из своих фаворитов в расчете на то, что, когда они станут менеджерами, работать с ними будет проще. Однако такие действия могут послужить сильным демотиватором для остальных подчиненных и даже причиной их ухода из компании. Чтобы такого не случилось, нужно четко прописать процедуру формирования кадрового резерва и строго ее придерживаться.
- 5. Не по собственному желанию
- Если сотрудник представляет для вас интерес как потенциальный руководитель, вы, естественно, захотите включить его в кадровый резерв. Однако не все подчиненные хотят быть менеджерами – и в этом случае очень важно никого не заставлять. Даже если человек обладает для этого всеми необходимыми качествами, надо в первую очередь учитывать его пожелания. Можно попытаться найти компромисс, но, если это не удастся, лучше просто оставить подчиненного в покое.
- 6. На своей территории
- Когда сотрудник, включенный в кадровый резерв, проходит стажировку на должности руководителя, менеджер, занимающий этот пост в данный момент, может попытаться скрыть от него какую-то часть информации. Во-первых – чтобы защитить свои ноу-хау, а во-вторых – чтобы новичок не заметил ошибок в его работе. Едва ли такая стажировка будет эффективной, скорее она послужит демотивирующим фактором для резервиста. Поэтому ответственному за формирование кадрового резерва менеджеру нужно следить за процессом и при необходимости выступать посредником между сотрудником и его руководителем.
- 7. Раздутый резерв
- Кадровый резерв надо формировать с учетом истинной потребности в тех или иных специалистах на сегодняшний день и с расчетом на будущее. Правило «чем больше, тем лучше» в данном случае не работает. Ведь если входящий в резерв специалист не видит реальных перспектив, то мотивации для развития у него не будет.

## **Основная литература**



1. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник. - М.: Дашков и К°, 2017. - 288 с.

- режим доступа [http:// biblioclub.ru](http://biblioclub.ru)

#### Дополнительная литература:

1. Айситулина К. Тренинг персонала в ресторане. - М.: Ресторанные ведомости, 2007. - 208с.
2. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
3. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом в туристическом и гостиничном бизнесе: учебно-практическое пособие / Л.Н. Иванова-Швец, А.В. Дмитриев. - М.: Евразийский открытый институт, 2011. - 111 с. - режим доступа [http:// biblioclub.ru](http://biblioclub.ru)
4. Коршунов В.А. Подбор персонала для ресторанного бизнеса / В.А. Коршунов, А. И. Кустова. - М.: Ресторанные ведомости, 2009. - 144с.
4. Макринова Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - СПб.: Троицкий мост, 2013. - 208с.
5. Солдатенков Д. В. Ресторанный персонал: как избежать проблем- М.: Ресторанные ведомости, 2005. - 192с.