

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 005.954

Мєдведєва А. І., студентка 4 курсу
ХНЕУ ім. С.Кузнеця

Анотація: У тезах розглянуто основні аспекти формування кадрового резерву. Наведено докладний опис етапів формування кадрового резерву, а також основні проблеми розвитку та управління кадровим резервом в організації.

Annotation Theses are considered with the main aspects of the formation and management of human resources. A detailed description of the stages of the formation of the personnel reserve, as well as a number of problems in the formation and management of personnel reserve in the organization is given.

Ключові слова: кадровий резерв, управління кадровим резервом, персонал, потенціал.

Keywords: personnel reserve, personnel reserve management, personnel, potential.

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку актуальність та практична важливість формування кадрового резерву підприємства обумовлені посиленням конкурентної боротьби за кваліфіковану робочу силу на ринку праці. Матеріальна мотивація персоналу вже не є основним аргументом для утримання професіоналів. Справжніми причинами звільнення ключових співробітників у більшості випадків є відсутність можливості кар'єрного зростання, зниження зацікавленості в роботі, втрата мотивації рядовими співробітниками. Таким чином, керівники підприємств повинні своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах та формувати кадровий резерв задля запобігання багатьом проблемам в управлінні персоналом.

Питанням формування та розвитку кадрового резерву на підприємстві присвячені праці багатьох представників вітчизняної науки: Білинської М., Гончарук Н., Канавець М., Князєва В., Мамонової В., Мартиненко В., Руденка О., Серьогіна С., Удовиченко В., Шарова Ю. та ін.

Метою написання тез є дослідження основних етапів формування кадрового резерву та виявлення основних проблем розвитку та управління кадровим резервом на підприємстві.

Сучасне економічне середовище – це час швидкісних змін ділового світу і глобалізації. Кожне підприємство стикається з постійно зростаючою складністю і різноплановістю завдань управління. Прагнучі пристосуватися до нових тенденцій, організації змінюють свою стратегію поведінки на ринку, організаційну культуру і структуру. Відбувається процес розвитку управління, який орієнтується на відтворення, закріплення, поширення та практичне застосування таких якостей підприємства, як постійне вдосконалення, висока адаптивність до змін, інноваційність, орієнтація на нововведення, а також пошук, розробку і впровадження прогресивних ідей. Все це неодмінно знаходить своє відображення в роботі з персоналом, як головним виконавцем стратегічних цілей і завдань підприємства.

Одним з ефективних інструментів корпоративної системи розвитку персоналу є створення кадрового резерву на підприємстві. Кадровий резерв – група заздалегідь навчених і підготовлених фахівців компанії, готових до заміщення робочих місць вищої кваліфікації [1].

Згідно з дослідженням, кадровий резерв формують дві третини компаній: 48% роблять це давно, 21% повідомили, що з недавніх пір у них теж з'явилася практика формування кадрового резерву. Ще 17% думають незабаром запустити свою програму з розвитку кадрового резерву і всього 14% найближчим часом не планують займатися цим питанням [2]. Значний відсоток підприємств, які формують кадровий резерв, не є дивним, тому що грамотне формування і управління кадровим резервом несе в собі ряд переваг. Серед них можна виділити:

- забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства в області людського капіталу в загальному і його розвитку зокрема;
- формування оптимальної структури персоналу, здатної забезпечити стратегічні цілі компанії;
- економія тимчасових, а при правильній підготовці і фінансових ресурсів на пошуки, навчання, адаптацію та розвитку в цілому висококваліфікованого і талановитого персоналу;
- зменшення ймовірності виникнення кризових ситуацій, наприклад, внаслідок відходу з компанії висококваліфікованого фахівця.

Робота з підготовки резерву кадрів носить цілеспрямований, системний і плановий характер. Можна виділити такі етапи формування кадрового резерву:

Етап 1. Визначення ключових посад управління складається на основі детального вивчення змісту робіт, а також функцій, завдань, ролей, характерних для відповідної посади, її місця в організаційній структурі і характеру підпорядкування. Така характеристика розробляється для кожної конкретної посади, існуючої в організації. Збір інформації для опису посади здійснюється за допомогою таких методів як: анкетування; інтерв'ю; спостереження. У разі застосування в організації компетентнісного підходу в роботі з персоналом розробляється модель компетенцій під конкретну посаду.

Етап 2. Розробка критеріїв оцінки кандидатів. Критерії оцінки кандидатів до кадрового резерву повинні бути розроблені для кожної посади окремо. Процедура відбору в резерв повинна бути регламентованою, узгодженою з процедурами висування і призначення. Вимоги до претендентів, а саме до їх кваліфікації, знань, особистих якостей, формулюються з урахуванням специфіки їх майбутніх посад і особливостей організації. В якості додаткових умов часто враховується мінімальний загальний стаж і вимоги до досвіду роботи в якості лінійного керівника. Іноді буває необхідна підприємницька практика. Крім того, в резерв кадрів не направляються особи зі слабким здоров'ям. Слід відмітити, що більшість кандидатів, включених до кадрового резерву, повинні володіти також такими якостями, як: лідерські якості, високий рівень професійної кваліфікації, ініціативність, лояльність до підприємства.

Етап 3. Визначення основних вимог до резервістів. Згідно з теоретичним аналізом літературних джерел і практичного досвіду можна виділити наступні основні вимоги, що пред'являються до майбутніх резервістів: бажання вчитися; амбітність; відповідність корпоративним цінностям і культурі; вміння працювати в команді; досвід вирішення нестандартних завдань; стресостійкість; спрямованість на результат.

Етап 4, 5. Для того щоб розвиток був ефективним, необхідно зробити його системним [3]. Тому індивідуальний план розвитку складається для

кожного резервіста, як правило, на рік, протягом якого він коригується і доповнюється. Вирішуючи завдання щодо вдосконалення професійних компетенцій кандидатів в резерв необхідно сформувати в компанії загальну систему корпоративного навчання і розвитку співробітників. Побудова даної системи пов'язана зі значними матеріальними витратами, тому кадрова служба повинна підходити до цього питання обдуманно, максимально враховуючи внутрішні і зовнішні чинники. Доцільно використовувати різні форми підготовки резерву кадрів: індивідуальна робота під керівництвом вищого керівництва (наставництво), стажування на посаді, короткострокові семінари, школи і курси молодих фахівців, навчання в спеціальних центрах, тематичні курси, участь в нарадах, конференціях і т.п. Також дуже важливу роль на даному етапі робіт з кадровим резервом грає зворотний зв'язок. Для налагодження і підтримання цього зв'язку необхідно з певною періодичністю влаштовувати семінари з обміну досвідом серед співробітників, на яких вони мають можливість поділитися отриманими знаннями з колегами.

Етап 6. Перевірка знань і практичних навичок резервіста – це не що інше як призначення на конкретну посаду [4]. Відбір кандидатів з резерву для безпосереднього призначення відбувається конфіденційно. Всі особи, які зараховані до резерву, підлягають обліку в кадрових службах. На кінець року діяльність кожного кандидата в резерв оцінюється за минулий рік і приймається рішення про збереження його в складі резерву або ж про виключення з нього.

Незважаючи на простоту і зрозумілість такої кадрової технології як кадровий резерв, багато організацій стикаються з рядом проблем при формуванні та управлінні даною технологією. Найчастіше проблеми, пов'язані з кадровим резервом, виникають внаслідок того, що люди перебувають у кадровому резерві як в «запасі», в очікуванні дня, коли їх кинуть у бій і вони зможуть проявити себе. Так само резервісти не бачать перспектив для знаходження в кадровому резерві. Вони отримують лише перелік вимог для майбутнього працевлаштування, але поки ці вимоги лише абстракція, то резервісти не пов'язують їх з поточною роботою. У найважчих випадках резервісту зовсім не говорять які саме якості він

повинен придбати що продовжити свою кар'єру в компанії. І тоді у співробітника виникає переконання, що йому вже нічого не потрібно робити щоб отримати підвищення, досить формального перебування в «запасі» компанії.

На думку автора, кадровий резерв в тому вигляді, в якому він існував в останні роки, не є ефективним, тому що несе в собі великі фінансові, соціальні та кадрові ризики. У сучасному світі стрімко змінюються вимоги до компаній, професій і персоналу. При такому стані економіки неможливо в довгостроковому плані робити ставку на якусь окремо взяту групу людей. У зв'язку з цим своєчасним є розробка наукових підходів до формування та розвитку кадрового резерву на підприємствах, що дозволить виробити сучасні технології для робіт з персоналом.

Література

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. / І. М.Бойчик. – К. : Кондор-Видавництво, 2016. – 378 с.

2. Толкованов В. Формування та розвиток кадрового резерву як важливий елемент модернізації державної служби. / В. Толкованов // Офіційний сайт "Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського". – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>. 2

3. Савина Н. О подготовке кадрового резерва / Н. Савина // Деньги и кредит. – 2004. – № 12. – С. 28-30.

4. Сичова Н. Механізм формування кадрового резерву підприємства торгівлі / Н. Сичова, А. Сичова // Офіційний сайт "Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського". – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.

Науковий керівник,
ст. викл.

Запащук Л. В.