

УДК 351/331.108.2

DOI: 10.53315/2949-1177-2023-2-4-43-53

*Баитханова Б. Х., Министерство юстиции
Российской Федерации по Республике Калмыкия
г. Элиста, Российская Федерация
E-mail: bashthanovab@mail.ru*

*Болдырева С. Б., кандидат экономических наук, доцент,
Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова»
г. Элиста, Российская Федерация
E-mail: boldyreva_sb@mail.ru*

*Чадлаева Н. Е., кандидат экономических наук, доцент,
Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова»
г. Элиста, Российская Федерация
E-mail: darbak80@list.ru*

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ: ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ

Аннотация. Квалификация и профессионализм кадров являются гарантией качества деятельности любой организации. Современные компании и организации заинтересованы в развитии и профессионализме своих сотрудников, поэтому развитию кадрового резерва придается большое значение. Рассмотрим в общих чертах современные этапы формирования кадров и цели создания кадрового резерва.

Недостаток рабочей силы существенно снижает эффективность организации. В большинстве случаев руководители организаций недооценивают необходимость создания человеческих ресурсов, что приводит к неспособности достичь целей и стратегических задач организации. Создание кадрового резерва – сложная и затратная задача.

Ключевые слова: *управление персоналом, кадровые технологии, государственная гражданская служба, кадровый резерв.*

UDC 351/331.108.2

DOI: 10.53315/2949-1177-2023-2-4-43-53

***Bashtkhanova B. Kh.**, Ministry of Justice
of the Russian Federation for Republic of Kalmykia
Elista, Russian Federation*

E-mail: bashthanovab@mail.ru

***Boldyreva S. B.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov
Elista, Russian Federation*

E-mail: boldyreva_sb@mail.ru

***Chadlaeva N. E.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov
Elista, Russian Federation*

E-mail: darbak80@list.ru

THEORETICAL ASPECTS OF PERSONNEL RESERVE MANAGEMENT: APPROACHES TO MANAGEMENT

Annotation. Qualification and professionalism of personnel is a guarantee of the quality of activities of any organization. Modern companies and organizations are interested in the development and professionalism of their employees therefore they attach great importance to the development of the personnel reserve. Let us consider in general terms the current stages of personnel formation and the goals of creating a personnel reserve.

A shortage of manpower significantly reduces the efficiency of an organization. In most cases, organizational leaders underestimate the need to create human resources, which leads to failure to achieve the goals and strategic objectives of the organization. Creating a personnel reserve is a complex and costly task.

Keywords: personnel management, personnel technologies; state civil service; personnel reserve.

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня важнейшим направлением совершенствования системы управления организацией является эффективная и системная работа с базой данных сотрудников, кадровым резервом. Актуальность данной темы исследования определяется многими факторами, в том числе и тем, что в последнее время существует тенденция к интеграции всех сторон деятельности. Рост и консолидация компаний приводят к увеличению спроса на высококвалифицированных специалистов. Отсутствие мотивации к возможному росту рабочих мест приводит к потере квалифицированных сотрудников, что является опасным моментом для организации с точки зрения потери молодых, креативных и амбициозных специалистов. В связи с этим важнейшим фактором успеха конкурса является признание временем и развитие успешности сотрудников в работе на разных должностях в любой организации. В связи с чем наиболее важной на данном этапе является задача создания кадрового резерва организации.

Эффективное обновление состава госслужащих, муниципальных, коммерческих и общественных организаций предопределяет участие работников в процессе управления на разных уровнях. Устойчивая социально-экономическая платформа создана благодаря существованию уникального качественного фонда, целенаправленной деятельности и постоянной работе с молодыми специалистами внутри организации.

Среди авторов научных публикаций по этой проблеме за последнее десятилетие можно выделить Е.А. Бреусову, А.Н. Бунатян, Ю.А. Герасину, С.С. Джигоева, Н.В. Демину, Е.А. Колесниченко, Н.Ф. Манафова и других.

Однако в большинстве исследований не рассматривается специфика подбора государственных служащих, которая, на наш взгляд, связана прежде всего с нормативно-правовой системой процессов управления персоналом в государственных учреждениях.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Гипотеза научного исследования состоит в следующем. Лидеры новой формации должны быстро стать экспертами в новых областях работы и гарантировать эффективное выполнение обязанностей ценой подготовки квалифицированных кандидатов, то есть кадрового резерва.

Для проверки данной гипотезы были использованы методы анализа, обобщения, а также монографический, сравнительный.

Обсуждение. Одним из важнейших требований к конкурентоспособности организации и обеспечению ее кадровой безопасности является наличие кадрового резерва. Одним из признаков эффективного управления персоналом является наличие ярких, образованных и компетентных специалистов, которые всегда готовы к продвижению на открытую должность и к быстрой адаптации на новом рабочем месте.

В настоящее время существуют проблемы с подбором персонала из числа госслужащих. В работе выявлены и описаны уникальные особенности этого процесса по сравнению с отбором сотрудников в других организациях. Процесс отбора, в котором участвует сотрудник, не является моментальным действием, он повторяется периодически на протяжении всего времени работы в организации. Исходя из этого, можно прийти к выводу, что данный фактор необходимо учитывать при разработке процесса управления персоналом.

В исследовании даются определения входного и внутреннего отбора как элементов повторного отбора в одной организации. Проведена систематизация методов оценки, которые можно использовать для обоснованного и осознанного отбора сотрудников на разных уровнях управления персоналом.

Теоретической и методологической основой данного исследования являются труды ученых, касающиеся вопросов подготовки кадрового резерва, изучения и классификации как внутренних, так и внешних форм кадрового резерва. В работе рассмотрены вопросы организационного дизайна системы кадрового резерва. Этот процесс воплощает в себе современные кадровые технологии, гарантирующие достижение целей и задач системы, функциональность всех ее процессов, возможность корректировки системы.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Любая организация обеспечивает своё развитие и устойчивость через формирование кадрового резерва, это в первую очередь необходимость развития организации, а не только вопросы, связанные с текучестью кадров (Волкова, 2021: 25).

Кадровый резерв организации формируют сотрудники, демонстрирующие высокие показатели, регулярно проходящие курсы повышения квалификации, готовые постоянно совершенствовать свои навыки и умения, участвующие в развитии организации посредством внесения практических рекомендаций.

Необходимыми составляющими при формировании кадрового резерва являются уровень образования, умение постоянно совершенствоваться, наличие личных и деловых качеств.

Выделим основные этапы формирования кадрового резерва (рис. 1), где на первом этапе необходимо определить потребность в этом резерве, а также оценить перспективы развития компании. На втором этапе необходимо провести оценку кадрового состава организации, провести подбор максимально подходящих кандидатов. Третий этап включает собеседование с кандидатами, составление плана индивидуального развития.

Обучение и необходимая переподготовка проходят на четвертом этапе, где контролируется уровень готовности персонала на замещение вакантной должности.

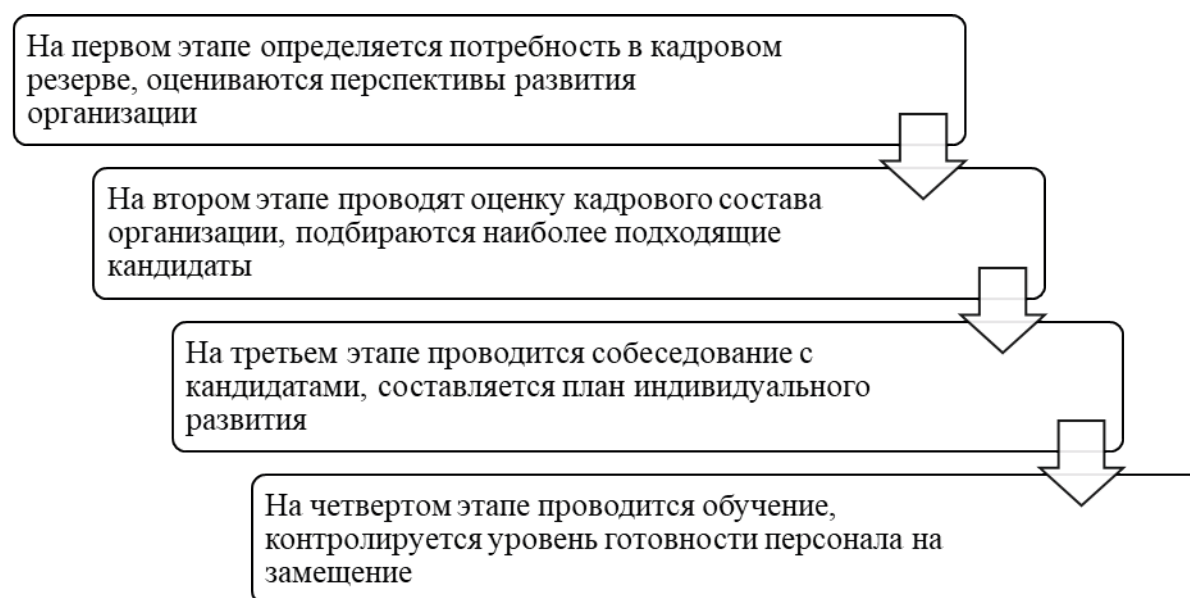


Рис. 1. Этапы формирования кадрового резерва.

Все результаты деятельности зависят от человеческих ресурсов, которые обеспечивают качество выполняемых работ, уменьшают брак в производстве, достигают указанных целей благодаря профессионализму и заинтересованности.

Еще одним ключевым фактором является готовность персонала к изменениям в организационно-структурном плане. Ведь именно характер политических, экономических, социальных показателей влияет на организацию извне. В результате, чтобы остаться на должном уровне, организация вынуждена менять вектор развития, менять направление, а также выходить на совершенно новые уровни, иначе необходимо полностью менять сферу деятельности. Следовательно, в организации должны работать специалисты, входящие в кадровый резерв, они смогут поменять весь процесс, организовать коллектив, определить нужное направление деятельности.

Цели кадрового резерва (рис. 2) (Когтева, 2017: 133) можно разделить на четыре этапа, включающих достижение стратегических целей и задач компании. На данном этапе сокращаются расходы, как прямые, так и косвенные. Далее мы видим третий этап, подробно рассмотренный на рисунке 3.

Ядро любой организации в контексте кадрового резерва составляют шесть правил, выполнение которых приведет к успеху в организации. Информирование сотрудников. Необходимо представлять всю необходимую информацию в специально созданном разделе официального сайта организации, где размещена вся необходимая информация о порядке формирования кадрового резерва.

Оценка сотрудников. Данный раздел включает необходимость проведения ежемесячной оценки уровня лояльности каждого сотрудника и коллектива в целом. Данную оценку необходимо проводить для определения мотивации, выявления причин недовольства, а также для определения уровня вовлеченности персонала в организацию работ.

Поддержание информации о сотрудниках, входящих в кадровый резерв. Необходимо составить таблицу с внесением основной информации о каждом кандидате. За период испытательного срока данная таблица подвергается изменениям за счет дополнения различной информацией (например, уровень межличностных отношений во всем коллективе, условие повышения квалификации, результаты работы по претензиям, число проектов к реализации).

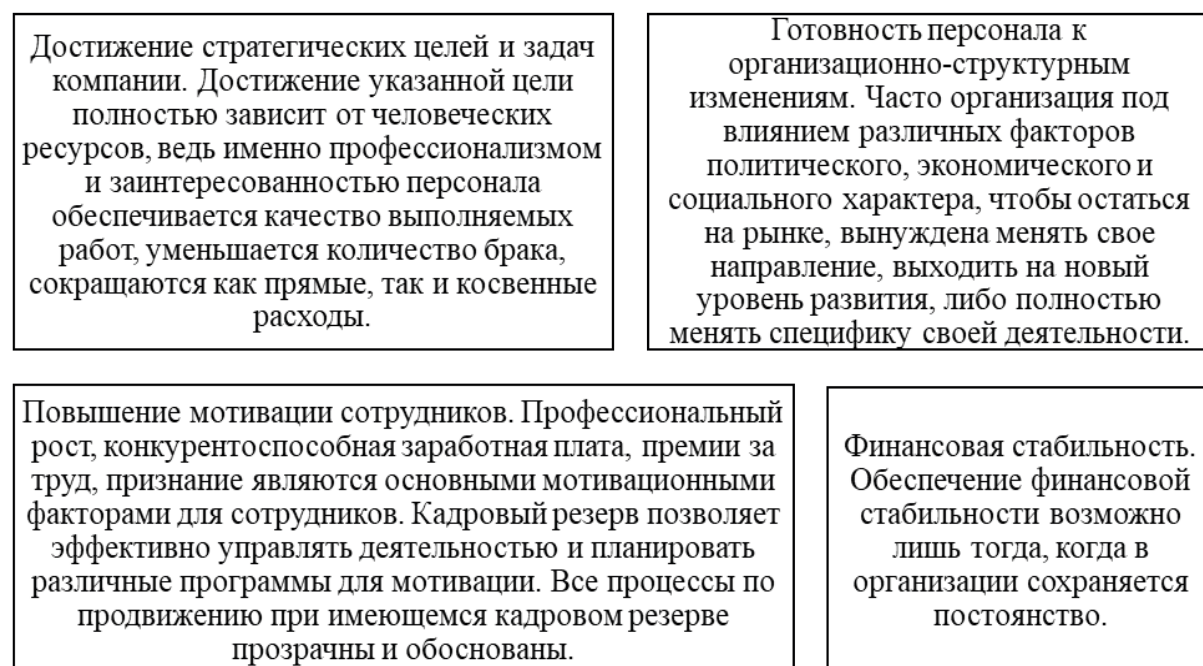


Рис. 2. Цели кадрового резерва.

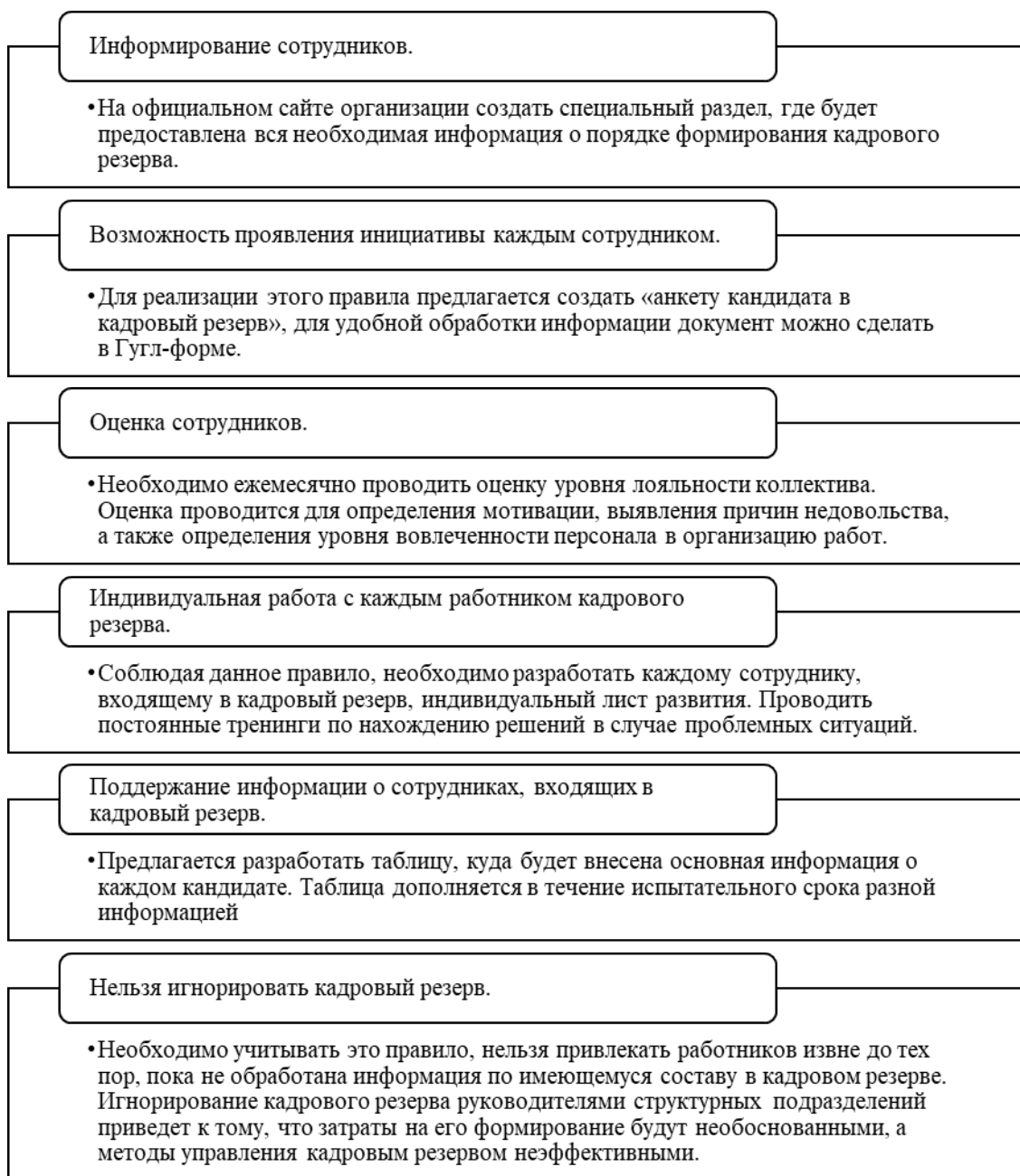


Рис. 3. Шесть основных правил при формировании кадрового резерва.

Наиболее подходящий по должности кандидат выбирается при появлении вакансии на основании данных вышеописанной таблицы. В итоге должно пройти собеседование в первую очередь с руководителем структурного подразделения, а затем с руководителем организации. Но окончательное решение принимается руководителем с учетом мнения наставника и начальника отдела кадров.

Невозможно пренебрегать кадровым резервом. Это важное правило стоит учитывать, потому что организациям нежелательно привлекать сотрудников извне (Аслаханова, 2023: 15).

Термин «кадровый потенциал» начал широко использоваться в науке с начала девяностых годов, он стал применяться в отношении трудовых ресурсов предприятия, органов государственной власти, отрасли и региона.

Философия и концепция управления лежат в основе системы управления персоналом, кадровая политика реализуется через нее.

На формирование кадровой политики оказывают влияние следующие факторы внешней среды:

- макрофакторы (макроэкономическая обстановка в стране; влияние государственной политики, а также меры поддержки субъектов предпринимательской деятельности; фискальная политика; доступность и развитость финансового рынка, банковской системы и др.);

- макросреда, особенности отрасли компании. Организация не может влиять на эти факторы. Приспособиться к этим факторам можно только с подачи HR-механизмов. Данные факторы играют роль только в целом, а не по отдельности.

При анализе кадровой политики компании наибольшее внимание уделяется именно внутренним факторам. К таким факторам относятся:

- организационная принадлежность (отрасль) предприятия;
- структура продукции организации;
- размер учредительных фондов организации;
- количественный и качественный показатели численности, состав специалистов (по возрасту, профессии, категории, квалификации и т.д.).

Эффективность любой организации в плане развития человеческих ресурсов должна опираться на оценку различных результатов кадровой работы по нескольким параметрам. Это оценка функциональных систем различных подразделений организации, анализ затрат на рабочую силу, оценка социально-экономической эффективности управления персоналом и т.д. (Герасина, 2019: 12).

Для решения проблем эффективности, помимо установленных плановых показателей и других сравнительных данных, используется сопоставление с фактическими показателями и нормативами, которые выступают в качестве ориентиров.

Следует отметить, что не всегда можно оценить фактическую эффективность в различных областях деятельности. При этом эффективность представляет собой разницу между результатами и затратами, разницу между фактической ценой продукта и его себестоимостью.

К показателям производительности относятся эффективность труда, текучесть кадров. Фактический уровень текучести измеряется количеством увольнений (за определенный период) по собственному желанию работника или по инициативе администрации (Аслаханова, 2023: 15).

Основные критерии эффективной кадровой политики: наличие человеческих ресурсов, компетентность человеческих ресурсов, удовлетворенность человеческими ресурсами, эффективность использования человеческих ресурсов, состояние основных фондов предприятия и др.

А.Ю. Кибанов (Кибанов, 2020) в своих работах рассматривает вопросы, связанные с формированием и развитием кадрового потенциала.

Существует несколько подходов к управлению человеческими ресурсами. В условиях нынешней социально-экономической обстановки необходимо уделять внимание проблемам, связанным с осознанием значимости кадрового потенциала, профессиональных возможностей каждого специалиста в организации.

Производительность труда в реальных и конкретных условиях, психологический климат, социальные условия в коллективе, уровень мотивации труда персонала – все это зависит от эффективности управления кадровым потенциалом организации.

По-прежнему остаются востребованными вопросы изучения подходов к определению сущности кадрового потенциала, его структуры, поиска алгоритмов формирования и развития кадрового потенциала, поиска в долгосрочной перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные управленческие системы не могут игнорировать неоднозначность и многовариантность будущего, механизмы адаптивности системы к изменениям социальной среды.

Инициативность менеджеров, их дальновидное мышление и знание перспективных методов управления дают возможность быстро ориентироваться в новых условиях. Управление кадровым резервом организации – это целенаправленная работа кадровой службы и реализация определенных стратегий, ориентированных на создание стабильной и конкурентоспособной организации посредством целенаправленной работы с персоналом (Аслаханова, 2023: 16).

Трудовые ресурсы являются основным источником качества и результатов работы всех управленческих структур государственной службы.

Эффективность кадрового резерва зависит от применяемых при его формировании механизмов, улучшающих систему государственного управления и качество результатов работы государственных учреждений.

Механизм формирования кадрового резерва является важным звеном в реализации целей, функций и задач государственных учреждений. С его помощью осуществляется подбор кадров, призванных обеспечить и реализовать новые подходы к работе структур государственной гражданской службы.

В работе были выявлены тенденции, которые приводят к дефициту специалистов в области управления. Следует подчеркнуть, что необходимо решать проблемы замещения на время отсутствия руководителей и ключевых специалистов; стремиться «выращивать» профессиональные кадры, подходящие на вакантные должности. Нужно поддерживать готовность организации к улучшению своих качественных показателей. В этих условиях важную роль играет служба персонала организации и менеджеры всех уровней организации, занимающиеся этим видом деятельности (Паршутина, 2019: 112).

Литература

Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» // ИПО «Гарант». URL: <https://base.garant.ru/187829/>.

Постановление Правительства РФ от 31.03.2018 № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов» // ИПО «Гарант». URL: <https://base.garant.ru/71918302/>.

Аслаханова С.А. Управление кадровым потенциалом и резервом: подходы к управлению / С.А. Аслаханова, Х.А. Бексултанова, И.Б. Чураев // Вестник КНИИ РАН. Серия: Социальные и гуманитарные науки. 2023. № 1(4). С. 10-17. DOI 10.34824/VKNIIRAN.GUMNAUKI.2023.4.1.001. – EDN CSRHQY.

Бунатян А.Н. Экономико-организационные основы современных технологий отбора персонала организации: дис канд. экон. наук. М., 2011. 207 с.

Волкова А.Г. Развитие кадрового потенциала государственной гражданской службы / А.Г. Волкова, С.С. Балашов, Н.В. Филоненко // Теория и практика инновационных технологий в АПК. Материалы национальной научно-практической конференции. Воронеж. 2021. С. 21-26.

Герасина Я.А. Сущность, основные критерии и источники подбора персонала // Молодой ученый. 2019. № 44(282). URL: <https://moluch.ru/archive/282/63554/> (дата обращения: 19.11.2022).

Демина Н.В. Отбор персонала как технология кадрового менеджмента в современных организациях: дис канд. социол. наук. Пятигорск, 2011. 87 с.

Джигоев С.С. Об опыте отбора кадров на службу в правоохранительные органы в зарубежных странах // Наукосфера. 2021. № 11(2). С. 212-216. URL: https://elibrary.ru/query_results.asp (дата обращения: 12.10.2022).

Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегии, маркетинг, интернационализация. М.: Инфра-М, 2013. 301 с. (Высшее образование: Магистратура).

Кибанов А.Я. Концепции стратегии кадровой политики организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2020. № 10.

Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. М.: ИНФА-М., 2015. 445 с.

Колесниченко Е.А. Специфика организации отбора кадров в органы государственной и муниципальной власти // Материалы V Всерос. (нац.) науч.-практ. конф. «Саяпинские чтения». Тамбов: Изд. дом «Державинский», 2022. С. 121-128. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48441194_44349801.pdf (дата обращения: 15.12.2022).

Когтева А.Н. Экономическая эффективность мероприятий по повышению мотивации персонала предприятия // Теория и практика организации промышленного производства. Эффективность организации и управления промышленными предприятиями: проблемы и пути решения. Материалы Международной научно-практической конференции. Сер. «Теория и практика организации промышленного производства». Воронежский государственный технический университет. 2017. С. 131-135.

Манафова Н.Ф., Бреусова Е.А. Особенности отбора персонала на государственную гражданскую службу // Концепт. 2017. Т. 2. С. 207-211. URL: <http://e-koncept.ru/2017/570042.htm> (дата обращения: 19.11.2022).

Методический инструментальный по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации: офиц. сайт. URL: <https://rezerv.openrepublic.ru/ggs/documents/Otbor.pdf> (дата обращения: 18.09.2022).

Управление персоналом: учебник для студентов вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2001. 554 с.

Формирование кадрового резерва государственных гражданских служащих / И. Паршутина, В. Савин. М.: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2019. 164 с.

References

Ukaz Prezidenta RF ot 01.02.2005 № 112 «O konkurse na zameshchenie vakantnoj dolzhnosti gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhby Rossijskoj Federacii» [On the competition to fill a vacant position in the state civil service of the Russian Federation] // IPO «Garant». URL: <https://base.garant.ru/187829/>. [in Russian].

Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 31.03.2018 № 397 «Ob utverzhdenii edinoj metodiki provedeniya konkursov na zameshchenie vakantnyh dolzhnostej gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhby Rossijskoj Federacii i vklyuchenie v kadrovyy rezerv gosudarstvennyh organov» [On approval of a unified methodology for holding competitions for filling vacant positions in the state civil service of the Russian Federation and inclusion in the personnel reserve of state bodies] // IPO «Garant». URL: <https://base.garant.ru/71918302/>; [in Russian].

Aslahanova S.A. Upravlenie kadrovym potencialom i rezervom: podhody k upravleniyu / S.A. Aslahanova, H.A. Beksultanova, I.B. CHuraev [Management of personnel potential and reserve: approaches to management] // Vestnik KNII RAN. Seriya: Social'nye i humanitarnye nauki. – 2023. – № 1(4). – S. 10-17. – DOI 10.34824/VKNIIRAN.GUMNAUKI.2023.4.1.001. – EDN CSRHQY. [in Russian].

Bunatyan A.N. Ekonomiko-organizacionnye osnovy sovremennyh tekhnologij otbora personala organizacii: dis kand. ekon. nauk. [Economic and organizational foundations of modern technologies for selecting personnel in an organization: Ph.D. dissertation] M., 2011. 207 s. [in Russian].

Volkova A.G. Razvitie kadrovogo potentsiala gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhby / A.G. Volkova, S.S. Balashov, N.V. Filonenko [Development of personnel potential of the state civil service] // Teoriya i praktika innovacionnyh tekhnologij v APK. Materialy nacional'noj nauchno-prakticheskoy konferencii. Voronezh. 2021. S. 21-26. [in Russian].

Gerasina YA. A. Sushchnost', osnovnye kriterii i istochniki podbora personala [Essence, main criteria and sources of personnel selection] // Molodoj uchenyj. 2019. № 44 (282). URL: <https://moluch.ru/archive/282/63554/> (data obrashcheniya: 19.11.2022). [in Russian].

Demina N. V. Otkor personala kak tekhnologiya kadrovogo menedzhmenta v sovremennyh organizaciyah: dis kand. sociol. nauk. [Personnel selection as a technology of personnel management in modern organizations] Pyatigorsk, 2011. 87 s. [in Russian].

Dzhioev S. S. Ob opyte otbora kadrov na sluzhbu v pravoohranitel'nye organy v zarubezhnyh stranah [On the experience of selecting personnel for service in law enforcement agencies in foreign countries] // Naukosfera. 2021. № 11(2). S. 212–216. URL: https://elibrary.ru/query_results.asp (data obrashcheniya: 12.10.2022). [in Russian].

Kibanov A. YA., Durakova I. B. Upravlenie personalom organizacii: strategii, marketing, internacionalizaciya. [Personnel management of an organization: strategies, marketing, internationalization] M.: Infra-M, 2013. 301 s. (Vysshee obrazovanie: Magistratura). [in Russian].

Kibanov A.YA. Konceptii strategii kadrovoy politiki organizacii [Concepts of the organization's personnel policy strategy] // Kadrovik. Kadrovyy menedzhment. 2020. № 10. [in Russian].

Kibanov A.YA. Osnovy upravleniya personalom: uchebnik. [Fundamentals of personnel management: textbook] M.: INFA-M., 2015. 445 s. [in Russian].

Kolesnichenko E. A. Specifika organizacii otbora kadrov v organy gosudarstvennoj i municipal'noj vlasti [Specifics of organizing personnel selection for state and municipal authorities] // Materialy V Vseros. (nac.) nauch.-prakt. konf. «Sayapinskie chteniya». Tambov: Izd. dom «Derzhavinskij», 2022. S. 121–128. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48441194_44349801.pdf (data obrashcheniya: 15.12.2022). [in Russian].

Kogteva A.N. Ekonomicheskaya effektivnost' meropriyatij po povysheniyu motivacii personala predpriyatiya / A.N.Kogteva [Economic efficiency of measures to increase the motivation of enterprise personnel] // Teoriya i praktika organizacii promyshlennogo proizvodstva. Effektivnost' organizacii i upravleniya promyshlennymi predpriyatiyami: problemy i puti resheniya. Materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Ser. "Teoriya i praktika organizacii promyshlennogo proizvodstva" Voronezhskij gosudarstvennyj tekhnicheskij universitet. 2017. S. 131-135. [in Russian].

Manafova N. F., Breusova E. A. Osobennosti otbora personala na gosudarstvennuyu grazhdanskuyu sluzhbu [Features of personnel selection for the state civil service] // Koncept. 2017. T. 2. S. 207–211. URL: <http://e-koncept.ru/2017/570042.htm> (data obrashcheniya: 19.11.2022). [in Russian].

Metodicheskij instrumentarij po organizacii otbora kadrov na zameshchenie vakantnyh dolzhnostej gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhby [Methodological tools for organizing the selection of personnel to fill vacant positions in the state civil service] // Ministerstvo truda i social'noj zashchity Rossijskoj Federacii: ofic. saj. URL: <https://rezerv.openrepublic.ru/ggs/documents/Otkor.pdf> (data obrashcheniya: 18.09.2022). [in Russian].

Upravlenie personalom: uchebnik dlya studentov vuzov [Personnel management: a textbook

for university students] / E. A. Aksenova, T. YU. Bazarov, B. L. Eremin i dr.; pod. red. T. YU. Bazarova, B. L. Eremina. 2-e izd., pererab. i dop. M.: YUNITI, 2001. 554 s. [in Russian].

Formirovanie kadrovogo rezerva gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashchih [Formation of a personnel reserve for state civil servants] / I. Parshutina, V. Savin. – M.: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2019. – 164 s. [in Russian].