



ГЕННАДИЙ ВИКТОРОВИЧ СТОЛЯРОВ,
 доктор экономических наук, профессор,
 профессор кафедры теоретической и прикладной экономики
 Барановичского государственного университета

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА КАК ОДНО ИЗ НАПРАВЛЕНИЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Актуализирована проблема формирования кадрового резерва. Определены задачи кадрового резерва и дана его классификация. Выявлены преимущества и недостатки внутреннего и внешнего резервов. Систематизированы источники, принципы и этапы формирования кадрового резерва.

Ключевые слова: организация (предприятие), фирма, резерв, кадры, персонал, работник, сотрудник, кандидат, формирование, управление, задачи, источники, виды, принципы, критерии, отбор, подготовка, методы, формы, этапы.

H. V. STOLYAROV

FORMATION OF A STAFF RESERVE AS ONE OF THE DIRECTIONS OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL POLICY

The problem of forming a staff reserve has been updated. The tasks of staff reserve have been defined and its classification has been given. The advantages and disadvantages of internal and external reserves were revealed. The sources, principles and stages of staff reserve formation have been systematized.

Key words: organization (enterprise), firm, reserve, staff, personal, employee, staff member, candidate, formation, management, tasks, sources, types, principles, criteria, selection, preparation, methods, shapes, stages.

В условиях конкуренции успех фирмы зависит от выявления и подготовки потенциальных работников, формирования кадрового резерва с учетом предполагаемых изменений в организационной структуре управления. Субъекту хозяйствования важно добиться бесперебойного замещения сотрудников, профессиональной мобильности управленческого персонала. Это даст возможность своевременно заполнить свободные рабочие места, сократить срок закрытия той или иной вакансии, оптимизировать издержки на поиск кандидата, снизить текучесть кадров, избежать риска в случае ухода компетентного сотрудника, обеспечить устойчивость системы менеджмента, решить другие важные задачи.

Кадровый резерв — это группа подготовленных талантливых и мотивированных работников, обладающая потенциалом и способностью к управленческой деятельности для занятия ключевых позиций (руководящих должностей), а также часть персонала, претендующая на рабочие места более высокой квалификации. Лица, готовые занять вакантные должности, должны обладать профессиональными, деловыми и личностными качествами, добиваться положительных результатов в своей деятельности, быть аттестованными.

Главная цель кадрового резерва — своевременное обеспечение организации сотрудниками, прошедшими целевую подготовку с учетом предоставляемой вакансии.

Источниками формирования кадрового резерва являются кандидаты, соответствующие требованиям рынка. Среди таких кандидатов следует выделить следующих работников, стремящихся к профессиональному и должностному росту: специалисты, получившие образование и хорошо себя зарекомендовавшие; молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку; главные и ведущие специалисты [1; 2].

Потенциальные кандидаты на занятие вакантных должностей — заместители руководителей всех уровней управления (например, заместители руководителей структурных подразделений). Вместе с тем основной резерв представляют руководители различных рангов, в которых заинтересован наниматель. В состав кадрового резерва могут входить лица, рекомендованные аттестационной комиссией, а также самовыдвиженцы. На практике в целях обеспечения конкурса обычно готовят двух кандидатов на замещение должности руководителя.

Для отбора работника в кадровый резерв, как правило, используются материалы последней аттестации, итоги производственной деятельности коллектива, возглавляемого кандидатом на

выдвижение, отзывы о нем его непосредственного руководителя и подчиненных, материалы личных дел, результаты собеседований и т. п. [2].

Составление списка кандидатов в кадровый резерв предусматривает использование таких методов, как анализ личных документов работника (биографический метод), получение производных устных и письменных характеристик (интервьюирование), обобщение независимых мнений экспертов (экспертный метод), психологическое тестирование и тестирование самооценки сотрудника (беседа), сравнение качеств кандидатов с требованиями должности определенного ранга (метод заданной группировки персонала), оценка результатов трудовой деятельности, наблюдение за поведением персонала в различных ситуациях [3–5].

Кандидаты, включаемые в кадровый резерв (так называемые преемники, дублеры), обеспечивают замещение определенной вакантной должности, например в случае увольнения, болезни, отпуска и командировки сотрудника.

За счет кадрового резерва в первую очередь закрываются вакансии на руководящие должности, во вторую — на ведущие и средние позиции [6]. В то же время формирование данного резерва — длительный процесс (только выявление и подготовка перспективного персонала занимают 3–6 месяцев), требующий инвестиций (последние окупаются в случае закрытия вакансии; все расходы целесообразно предусмотреть еще на этапе планирования).

Продолжительное нахождение сотрудников в резерве может привести к снижению их мотивации (перспективный персонал может легко перейти в другую фирму) или возникновению конкуренции, когда тот или иной руководитель будет считать их кандидатами на свою должность. Отбор в кадровый резерв может быть основан на субъективной (личные предпочтения руководителя), а не на объективной (неколлегальное принятие решения) оценке работника [6].

Признаки классификации кадрового резерва:

- уровень готовности кандидата к повышению в должности (лица, готовые в ближайшее время занять руководящие должности, а также сотрудники, которым необходимо дополнительное обучение);

- потенциал развития навыков (работники, обладающие лидерскими качествами, умением адаптироваться к происходящим изменениям и способностью к обучению);

- профессиональное направление (перспективные маркетологи, экономисты, финансисты, программисты, бухгалтеры и др.);

- уровень замещаемых должностей (например, работники, претендующие на должности тех или иных структурных подразделений) [7].

По виду деятельности различают резерв развития (подготовка кандидатов для работы в условиях диверсификации производства с ориентацией на их профессиональный рост или выдвижение на руководящие должности) и резерв функционирования (замещение должностей в будущем с целью обеспечения эффективной работы предприятия; карьера в должности руководителя) [3; 8].

По времени назначения кандидата на должность выделяют группу А (оперативный резерв; работники, претендующие на вышестоящие должности в настоящее время или в ближайшем будущем) и группу Б (стратегический резерв; кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года) [3; 8].

Следовательно, оперативный резерв представляют лица, готовые приступить к работе немедленно (при появлении вакансии) или через определенное время (кандидаты на руководящие должности среднего звена управления), стратегический — лица, прошедшие обучение и готовые занять должности топ-менеджеров, элитной группы управленческих кадров (например, должность исполнительного директора, директора по персоналу, финансового директора, коммерческого директора, директора по производству) в ближайшие годы.

Перспективный кадровый резерв — это специально сформированная группа студентов учреждений высшего образования и специалистов в возрасте до 31 года, обладающая лидерскими и организаторскими качествами, а также способностью к управленческой деятельности в государственных органах (организациях). Такой резерв является современной кадровой технологией, применяемой в Республике Беларусь в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. № 354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций» [9].

Нормативно закреплённая система резервов, сформированная в Республике Беларусь, служит механизмом управления карьерой и включает в себя перспективные кадровые резервы, резервы руководящего персонала, специальные группы резерва, банки данных перспективных работников и специалистов, одаренной и талантливой молодежи [10].

В зависимости от источников формирования кадровый резерв может быть внутренним (потенциально активные и перспективные сотрудники фирмы) и внешним (лица, еще не работающие в данной организации, но представляющие для нее интерес).

Наличие внутреннего резерва способствует быстрому занятию вакантных должностей без длительной адаптации персонала, снижению издержек на его привлечение, укреплению связей в кол-

лективе, повышению мотивации работников и степени их удовлетворенности трудом, сокращению текучести кадров и т. п.

Недостатки формирования кадрового резерва из внутренних источников связаны с ограниченностью выбора сотрудников, дополнительными затратами на их подготовку или повышение квалификации, напряженностью и соперничеством в коллективе, панибратством при решении производственных задач и т. д.

Преимущества внешнего кадрового резерва: предоставление более широких возможностей выбора работников, появление новых импульсов для развития организации, снижение риска возникновения интриг внутри коллектива и т. п.

Недостатки внешнего кадрового резерва: увеличение издержек на привлечение работников и периода адаптации последних в организации, блокирование возможностей продвижения по службе для остальных сотрудников и рост их текучести (в связи с высоким удельным весом персонала, принимаемого со стороны), ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих и т. д.

Принципы формирования кадрового резерва:

- актуальность (учет реальной потребности в замещении должностей в данный период);
- непрерывность (постоянное развитие работника с момента его выдвижения);
- системность (формирование резерва как составной части общей стратегии бизнеса);
- комплексность (сочетание и взаимодополняемость основных видов трудовой деятельности персонала, его социальных ролей);
- соответствие (всесторонняя оценка качеств кандидата, отвечающая требованиям вакантной должности и типу резерва);
- объективность (объективная оценка кандидата, коллегиальное принятие решения);
- конкурентность (выбор лучшего работника как минимум из двух или трех кандидатов);
- гласность (открытость и доступность информации, связанной с формированием резерва);
- плановость (планирование потребности в замещении должностей и предполагаемых вакансий);
- единство (одинаково качественная подготовка кандидатов, выдвигаемых и включенных в резерв);
- активность (заинтересованность в замещении должностей как руководства организации, так и работника);
- прозрачность (предоставление возможности кандидатам войти в состав резерва при условии их соответствия определенным критериям);
- перспективность (отбор в резерв работников, ориентированных на профессиональный рост и продвижение по службе) [7; 11; 12].

Основные этапы формирования кадрового резерва:

1. Определение потребности фирмы в потенциально активных и профессионально подготовленных работниках (прогнозируются предполагаемые изменения в составе персонала, устанавливается фактическая численность подготовленного в данный момент резерва, рассчитывается потребность в сотрудниках на перспективу, анализируется текучесть кадров и т. п.).

2. Управление технологией формирования кадрового резерва (составление списка кандидатов с указанием должностей для замещения и определением лиц, которые должны пройти обучение; оценка кандидата по формальным признакам (например, полу, возрасту, образованию, опыту работы); оценка сотрудника по уровню развития компетенции и уровню потенциала с применением тестов, ролевых игр, кейс-заданий, assessment center и т. д.; сопоставление качеств работника с требованиями, предъявляемыми к вакантной должности; сравнение кандидатов, претендующих на одну должность, и выбор наиболее подходящего из них).

3. Подготовка кандидатов в резерв (разработка соответствующих программ: общей (теоретическая подготовка), специальной (сочетание теории и практики) и индивидуальной (повышение уровня знаний, умений и навыков для каждого специалиста, зачисленного в резерв); индивидуальные планы разрабатываются руководителями структурных подразделений и утверждаются директором фирмы; формы подготовки кадрового резерва связаны с обучением сотрудников на курсах повышения квалификации, участием в семинарах, конференциях и совещаниях, стажировкой на руководящих должностях, командировками на другие предприятия, организацией деловых встреч и тематических дискуссий, моделированием ситуаций, привлечением сотрудника к разработке различных проектов, наставничеством и т. д.).

4. Документальное закрепление проекта формирования резерва (разработка специального положения для регулирования резерва, где, как правило, указываются его цели и задачи, принципы формирования, перечень вакантных должностей, критерии отбора кандидатов и т. п.).

5. Использование резерва и оценка его эффективности (активное применение резерва для закрытия имеющихся вакансий и оценка готовности кандидата к занятию той или иной должности, включая определение для каждого сотрудника области недостающих знаний и навыков;

анализ затрат на закрытие вакансии (с кадровым резервом и без него), установление продолжительности периода, за который персонал адаптируется на новых рабочих местах, оценка уровня мотивации сотрудников; комплексная оценка кадров должна проводиться как минимум раз в год, по ее результатам принимается решение о выдвижении работника на руководящую должность, его дополнительной подготовке или исключении из резерва).

При формировании кадрового резерва целесообразно использовать тесты способностей, состоящие из трех блоков (числового, вербального и логического), а также тесты оценки потенциала, позволяющие определить перспективных, мотивированных и результативных сотрудников [12]. Работники с низким потенциалом (не более 10–15 %) не могут справиться с выполнением задач, сотрудники со средним потенциалом (60–70 %) безынициативны (они всего лишь хорошо выполняют свою работу), персонал с высоким потенциалом (10–15 %) быстро адаптируется к изменениям и добивается поставленных целей, кадры со сверхвысоким потенциалом (2–3 %) занимают лидерские позиции и берут на себя ответственность за решение возникающих проблем [7].

Параметры отбора кандидатов в кадровый резерв определяются характером будущей работы. Требования к каждой должности, как правило, описаны в профиле должности и модели компетенций.

Критерии отбора кандидата в кадровый резерв:

- пол, возраст и состояние здоровья;
- стаж работы по специальности;
- уровень образования и квалификации (основное и дополнительное образование, переподготовка и повышение квалификации);
- профессиональная компетентность, или выполнение своих обязанностей соискателем на должном уровне («жесткие» компетенции (*hard skills*) отражают уровень профессионализма кандидата, «мягкие» компетенции (*soft skills*) позволяют сотруднику строить коммуникацию, работать в команде, договариваться с коллегами и заказчиками, управлять конфликтами, быть лидером в коллективе, мотивировать персонал и т. п.) [13];
- адаптивность (приспособление работника к содержанию и условиям трудовой деятельности, изменение его задач или поведения в зависимости от ситуации) и гибкость (способность сотрудника быстро и эффективно реагировать на изменения в среде организации);
- социальная и нравственная зрелость;
- психологическая устойчивость к стрессовым ситуациям;
- уровень ключевых показателей эффективности (*KPI*), по которому оценивают выполнение работником своих должностных обязанностей (например, к показателям производственного поведения относятся исполнительность, пунктуальность, оперативное принятие решений, планирование и координация работ, ответственность за результаты труда и др.);
- результаты внутренних аттестаций;
- соответствие кандидата ценностям и корпоративной культуре организации;
- стремление сотрудника к саморазвитию и продвижению по служебной лестнице.

Выводы

1. За счет подготовленных талантливых и мотивированных работников, обладающих потенциалом и способностью к управленческой деятельности, фирма имеет возможность закрыть вакансии на руководящие должности. Вместе с тем наличие кадрового резерва предусматривает организацию обучения и стажировку персонала, способного занять рабочие места более высокой квалификации.

2. Источники кадрового резерва – специалисты организации (предприятия), заместители руководителей всех уровней управления, руководители различных рангов (основной резерв), а также лица, рекомендованные аттестационной комиссией, и самовыдвиженцы.

3. Для составления списка кандидатов в кадровый резерв используются такие методы, как биографический, экспертный, метод заданной группировки персонала, интервьюирование и др.

4. Формы подготовки кадрового резерва предусматривают обучение сотрудников на курсах повышения квалификации, участие в семинарах, конференциях и совещаниях, стажировку на руководящих должностях, организацию деловых встреч и тематических дискуссий, моделирование ситуаций и т. п.

5. Основанием для формирования кадрового резерва являются результаты аттестации работников, штатное расписание фирмы, ее философия, планы карьеры сотрудников и т. д. При этом кандидат должен соответствовать требованиям, предъявляемым к вакантной должности. Своевременное обеспечение предприятия персоналом, прошедшим целевую подготовку, позволит избежать риска в случае ухода компетентных кадров.

6. Большую роль играют пол, возраст и состояние здоровья кандидата, его психологическая устойчивость к стрессовым ситуациям, уровень образования и квалификации, адаптивность и гибкость, социальная и нравственная зрелость, другие критерии отбора в кадровый резерв.

7. В современных условиях необходимо соблюдать такие принципы формирования кадрового резерва, как актуальность, непрерывность, системность, комплексность, соответствие, активность, конкурентность, гласность, плановость, активность, перспективность и т. п.

8. Формирование кадрового резерва включает следующие этапы: определение потребности фирмы в потенциально активных и профессионально подготовленных работниках, управление технологией формирования резерва, подготовку кандидатов в резерв, документальное закрепление проекта формирования резерва, использование резерва и оценку его эффективности.

9. По виду деятельности следует различать резерв развития (профессиональный рост кандидата или выдвижение его на руководящие должности) и резерв функционирования (карьера в должности руководителя), по источникам формирования — внутренний (потенциально активные и перспективные сотрудники, не требующие длительной адаптации; вместе с тем выбор кандидатов ограничен) и внешний (квалифицированные работники, привлекаемые в организацию со стороны, что способствует появлению новых импульсов для ее развития, но в то же время ведет к росту соответствующих затрат).

10. Кадровый резерв целесообразно разделять на оперативный (кандидаты, готовые занять руководящие должности среднего звена управления в настоящее время или в ближайшем будущем), стратегический (лица, претендующие на должности топ-менеджеров (например, на должность исполнительного директора, директора по персоналу, финансового директора, коммерческого директора, директора по производству) в ближайшем один-три года) и перспективный, который представляют студенты учреждений высшего образования и специалисты в возрасте до 31 года, обладающие определенными качествами и способностью к управленческой деятельности в государственных органах (организациях).

Список использованных источников

1. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 304 с.
2. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. — М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Новосибирская гос. акад. экономики и управления, 2000. — 312 с.
3. Управление персоналом : учебник для вузов / Е. А. Аксенова [и др.] ; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
4. Корчагина, А. С. Управление персоналом. Ответы на экзаменационные билеты : учеб. пособие для вузов / А. С. Корчагина, М. С. Ключкова. — 2-е изд., стер. — М. : Изд-во «Экзамен», 2007. — 286 с.
5. Методы формирования кадрового резерва // Novainfo. — URL: <https://novainfo.ru/res/0001253201.webp> (дата обращения: 25.07.2025).
6. Кадровый резерв: что это и как его создать. Виды, принципы, критерии отбора, основные ошибки // Getcompass. — URL: <https://getcompass.ru/blog/posts/kadrovyy-rezerv> (дата обращения: 01.08.2025).
7. Аравина, Ю. Внутренний кадровый резерв в компании. Как формировать, управлять и развивать / Ю. Аравина, А. Страшнова, А. Павлова // Practicum. — URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-kadrovyy-rezerv-i-kak-ego-formirovat> (дата обращения: 03.08.2025).
8. Управление персоналом организации : учеб. пособие / П. Э. Шлендер [и др.] ; под ред. П. Э. Шлендера. — М. : Вузовский учеб., 2011. — 398 с.
9. Перспективный кадровый резерв // Академия управления при Президенте Республики Беларусь. — URL: <https://www.pac.by/about/perspective-personnel-reserve> (дата обращения: 05.08.2025).
10. Перспективный кадровый резерв в системе кадровых резервов Республики Беларусь // Академия управления при Президенте Республики Беларусь. — URL: <https://www.pac.by/about/perspective-personnel-reserve/on-public-service/> (дата обращения: 11.09.2025).
11. Колесова, К. Д. Формирование кадрового резерва в организации / К. Д. Колесова // Уральский федеральный университет. — URL: https://elar.ufu.ru/bitstream/10995/59031/1/978-5-91256-403-1_2018_186.pdf (дата обращения: 12.09.2025).
12. Федорова, Т. «Битва за таланты»: как формировать кадровый резерв компании / Т. Федорова // TestWork. — URL: <https://testwork.io/blog/kak-formirovat-kadrovyy-rezerv-kompanii/> (дата обращения: 13.09.2025).
13. Что такое профессиональные компетенции и как оценить сотрудника // Совкомблог. — URL: <https://journal.sovcombank.ru/rabota/professionalnie-kompetentsii-chto-v-nih-vhodit-i-kak-otsenit> (дата обращения: 15.08.2025).

29.12.2025