**Формирование кадрового резерва**

В настоящее время интерес к кадровому резерву возобновился в связи с ожесточившейся конкурентной борьбой за квалифицированный персонал. Компании знают о дефиците опытных руководителей и специалистов не понаслышке, а если верить прогнозам, то ситуация на рынке труда со временем будет только ухудшаться.

Данная тенденция диктует свои правила: принципы работы с персоналом необходимо пересматривать. Материальная мотивация сотрудников уже не является основным аргументом для удержания профессионалов. Настоящий «кадровый голод» менеджеров среднего звена, увольнения ключевых сотрудников из-за невозможности роста и снижения интереса к работе, потеря мотивации рядовыми сотрудниками — таковы реалии. Выход есть: своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, формируя кадровый резерв. Конечно, кадровый резерв — не панацея от всех бед, но со многими проблемами в управлении персоналом этот инструмент поможет справиться.

**Что такое кадровый резерв и какие задачи он может решить?**

Кадровый резерв — это группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, подвергшихся отбору и прошедших целевую квалификационную подготовку.

Создание группы резерва обеспечит преемственность в управлении, повысит уровень готовности сотрудников к изменениям в организации, их мотивацию и лояльность, что приведет к снижению уровня текучести кадров и общей кадровой стабилизации. Наличие кадрового резерва позволяет значительно сэкономить финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников, что также немаловажно.

**С чего начать?**

Работа по формированию кадрового резерва требует планомерной и системной подготовки. Вначале необходимо провести анализ существующих проблемных зон в управлении персоналом. Самыми распространенными методами являются анализ текучести кадров и социально-психологические исследования в компании. На основании детальной проработки кадрово-учетной документации можно определить не только уровень текучести персонала в компании в целом, но и проблемные должности, цикличность увольнений, социально-психологический портрет увольняющегося сотрудника, что позволит проанализировать причины сложившейся ситуации и наметить приоритетные задачи.

Социально-психологические исследования, анкетирование персонала по определенным направлениям позволят проанализировать сложившуюся ситуацию как в компании в целом, так и в конкретных ее подразделениях, определить уровень лояльности и мотивации персонала, удовлетворенности трудом, проанализировать особенности коммуникации внутри компании и понять основные причины недовольства персонала.

Полезным может оказаться приглашение внешних экспертов в данной области — это позволит взглянуть на многие актуальные проблемы со стороны или изменить стратегию кадровой работы. Детальный и качественный анализ проблемных зон в управлении персоналом позволит определить модель создания кадрового резерва, которая отвечала бы приоритетным задачам компании на данный момент.

Существует несколько моделей формирования кадрового резерва:

1. Составление прогноза предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре. Формирование резерва происходит в соответствии с потребностью в замещении вакантных должностей на определенный период времени. Чаще период планирования составляет1–3 года.
2. Определение ключевых должностей в компании и формирование резерва для всех руководящих должностей вне зависимости от того, планируется ли замена занимающих их сотрудников.

Выбор варианта осуществляется с опорой на приоритетные задачи, а также финансовые и временные ресурсы. Первый вариант является менее затратным и более оперативным по срокам реализации, второй вариант — более надежным и целостным. При этом выбор второго варианта не исключает составления прогноза возможных изменений — эта процедура может быть включена как этап в процесс создания кадрового резерва.

Вариантов формирования кадрового резерва несколько, а **принципы работы с кадровым резервом** остаются общими:

* **Гласность**. Информация для сотрудников, включенных в кадровый резерв, для потенциальных кандидатов, а также о замещаемых должностях и предполагаемых позициях должна быть открытой. Только в этом случае удастся создать систему, которая будет работать на повышение мотивации и лояльности сотрудников к компании.
* **Конкуренция** — один из основополагающих принципов формирования кадрового резерва. Этот принцип подразумевает наличие как минимум двух, а лучше трех кандидатов на одну руководящую позицию.
* **Активность**. Для успешного формирования кадрового резерва все заинтересованные и задействованные в процессе лица должны быть активными и инициативными. В большей степени это касается линейных менеджеров, которые несут ответственность за выдвижение кандидатов в кадровый резерв.

После определения пути и принципов формирования кадрового резерва необходимо разработать перечень резервируемых должностей и критерии отбора сотрудников для резерва. Компания может сама определить, по каким критериям осуществлять отбор резервистов. Критерии могут быть едиными для всех включенных в кадровый резерв должностей, а могут дополняться в зависимости от резервируемой должности.

До начала формирования кадрового резерва разрабатывается список базовых должностей для каждой резервируемой вакансии. Соответствие кандидата требованиям базовой должности может являться отдельным критерием отбора. Также необходимо сразу определить максимальное число включаемых в резерв кандидатов на каждую резервируемую вакансию.

**Критерии отбора** в кадровый резерв могут быть следующими.

* **Возраст**. Рекомендуемый возраст сотрудников, рассматриваемых в качестве кандидатов на руководящую должность среднего звена, — 25–35 лет. Это обусловлено уровнем профессионального, жизненного опыта, наличием высшего образования. Отмечают, что именно в данном возрасте сотрудник начинает задумываться не просто о профессиональном становлении, а о личной самореализации, долгосрочных карьерных планах. Таким образом, зачисление в кадровый резерв может стать стимулом к профессиональному развитию и повысить мотивацию на работу. В резерв руководителей высшего звена не рекомендуется включать сотрудников старше 45 лет.
* **Образование**. Данный критерий характеризует возможный уровень и специфику образования кандидата. Рекомендуемый уровень образования на руководящую позицию среднего звена — высшее, желательно профессиональное. В качестве резервистов на позиции топ-менеджеров организации лучше рассматривать сотрудников, имеющих высшее образование в сфере управления, экономики и финансов.
* **Опыт работы в компании на базовой должности**. Многие компании предпочитают включать в кадровый резерв только кандидатов, получивших профессиональный опыт в данной организации. Другие отдают предпочтение профессионалам, а где опыт был получен — не важно. Данный критерий отражает основные принципы корпоративной культуры организации и должен соответствовать принятым в компании нормам.
* **Результаты профессиональной деятельности**. Кандидат на включение в кадровый резерв должен успешно выполнять свои обязанности на занимаемой должности, показывать стабильные профессиональные результаты, иначе его зачисление в резерв будет носить формальный характер и демотивировать других сотрудников.
* **Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры** — самый важный критерий отбора. Отсутствие желания и профессиональная ограниченность могут стать главными препятствиями для включения в кадровый резерв, несмотря на полное соответствие кандидата требованиям резервируемой должности по другим критериям.

Список не ограничивается перечисленными критериями. Каждая организация может его дополнять или сокращать в соответствии с задачами, решаемыми с помощью кадрового резерва, и устоявшихся норм корпоративной культуры. Если критерии отбора определены, списки резервируемых и базовых должностей составлены, то нужно определить порядок формирования кадрового резерва.

**Процесс формирования кадрового резерва**

**Шаг 1.** Выдвижение кандидатов на основании критериев и принципов формирования. Ответственными за выдвижение кандидатов являются их непосредственные руководители, сотрудники службы персонала также могут участвовать в этом процессе. Лучший вариант — когда за выдвижение сотрудников в кадровый резерв несет ответственность линейный менеджер, т. к. именно он может наиболее адекватно оценить потенциал сотрудника.

**Шаг 2.** Формирование общих списков кандидатов для кадрового резерва. Списки формируются сотрудниками службы персонала на основании представлений линейных менеджеров.

**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. Самыми эффективными являются интервью и оценочные деловые игры, а самым экономичным по времени и сомнительным по результатам — психологическое тестирование. По итогам данных мероприятий составляются личностно-психологические характеристики, рекомендации и прогнозы. Данный этап предполагает искусственный (по результатам психодиагностических мероприятий и испытаний) и естественный отсев, когда кандидат по каким-либо причинам сам отказывается от зачисления в кадровый резерв.

**Шаг 4.** Формирование итоговых (или уточненных) списков сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, с точным указанием резервируемой должности.

**Шаг 5.** Утверждение списков приказом генерального директора компании. Конечно, процесс формирования кадрового резерва может видоизменяться. Количество этапов может варьироваться в связи с выбранной моделью создания резерва конкретной компании.

После определения и утверждения процесса формирования необходимо продумать основные принципы и систему работы с кадровым резервом.

**Основные задачи, решаемые в процессе подготовки резервистов**

1. Развитие необходимых качеств для работы на резервируемой должности.
2. Получение необходимых знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения предполагаемых функций.
3. Получение практического опыта применения знаний, умений, навыков в реальных условиях (замещение руководителя во время отпуска, стажировка).
4. Укрепление положительного имиджа резервистов.
5. Повышение статуса резервистов в компании.

Для реализации этих целей разрабатывается программа индивидуального развития сотрудника, которая может включать повышение квалификации, получение второго высшего образования и МВА, прохождение тренингов, стажировку. В компании создается программа обучения, реализуемая внутренними или внешними силами. Основными принципами обучения являются индивидуальность и практическая значимость, т. е. программа обучения должна учитывать результаты психодиагностических мероприятий и испытаний, специфику резервируемой должности, стаж и опыт работы каждого из сотрудников, их потребности и пожелания в плане профессионального роста.

Важную роль в обучении и развитии сотрудников играет «обратная связь» от непосредственного руководителя и сотрудника службы персонала, курирующего данное направление. Сотрудник должен понимать, на каком этапе развития он сейчас находится, получать правдивую информацию о собственных недоработках и потенциальных возможностях. Индивидуальная работа, частые встречи и консультации с курирующим специалистом, наставником особенно важны для сотрудников, подготавливаемых для работы на топ-позициях. Для усиления влияния и эффекта обучения можно устраивать регулярные встречи по обмену опытом, организовать так называемый клуб кадрового резерва, где сотрудники могли бы поделиться впечатлениями и успехами, проконсультироваться и обменяться опытом. Данные встречи имеют огромный поддерживающий и мотивирующий эффект.

Особое внимание следует уделить вопросу продолжительности обучения и развития сотрудника до перевода на резервируемую должность. Этот срок может быть регламентирован внутренними нормативными документами и зависеть от должности или рекомендаций относительно каждого отдельного сотрудника. При этом иногда возникают такие ситуации, когда обозначенный срок подходит к концу, а должности нет либо сотрудник не готов ее занять. В первом случае можно ввести позицию заместителя и при успешной подготовке назначить резервиста на эту должность. У сотрудника будет возможность показать себя «в деле», а у компании — время и возможность оценить дальнейшие перспективы, иначе существует риск ухода подготовленного специалиста из компании и безвозвратной потери вложенных в его обучение средств. Во втором случае можно проинформировать сотрудника о результатах подготовки и зонах развития и определить новые сроки. В любом случае следует соблюдать принцип открытости и конкуренции.

В заключение хочется отметить следующее: достижение стратегических целей компании (получение прибыли, занятие ведущих позиций на рынке) невозможно без наращивания нематериальных активов компании, одним из которых является персонал. Без команды высокопрофессиональных специалистов и топ-менеджеров достижение стратегических целей превратится в несбыточную мечту. Кадровый резерв позволит достичь всех намеченных целей в кратчайшие сроки.