

*Куделя Инна Юрьевна, стажер
Судостроительный комплекс «Звезда»
e-mail:kudelya.96@list.ru;
Россия. Большой Камень*

Совершенствование системы оценки кандидатов в кадровый резерв организации

Improving the system for evaluating candidates for personnel reserve an organization

Аннотация: Признавая решающее значение уровня образования, качества и квалификации сотрудников для деятельности компании, проблема гибкого управления кадровыми резервами особенно актуальна. Целенаправленная работа с кадровым резервом позволяет избежать необоснованного продвижения персонала на более высокие должности и другие должности, соблюдая при этом основные принципы управления персоналом, принимая во внимание системы, научные принципы, эффективность и другие аспекты принятия кадровых решений. Статья посвящена определению особенностей и направлений повышения оценки кандидатов в кадровый резерв на примере Судостроительного комплекса «Звезда» – стратегически важного для Дальневосточного региона и отечественной судостроительной промышленности.

Ключевые слова: кадровый резерв, персонал, квалификация, виды резерва, повышение квалификации.

Annotation: The knowledge, experience, skills, initiative of employees have become important strategic resources of the organization, which not only ensure the growth of the company's competitiveness and labor productivity, but also create a good atmosphere for the team. Recognizing the crucial importance of the level of education, quality and qualifications of employees for the company, the problem of flexible management of personnel reserves is especially relevant. Purposeful work with the personnel reserve allows avoiding unreasonable promotion of personnel to higher positions and other positions, while observing the basic principles of personnel management, taking into account systems, scientific reasons, efficiency and other aspects of making personnel decisions. The article is devoted to determining the features and directions of increasing the assessment of candidates for the personnel reserve by the example of the Zvezda Shipbuilding Complex, which is strategically important for the Far East Region and the domestic shipbuilding industry

Key words: personnel reserve, personnel, qualifications, types of reserves, advanced training

Одним из важнейших направлений управления персоналом является кадровый резерв. В настоящее время у каждой организации должен быть четкий план по созданию кадровых резервов для обеспечения дальнейшей деятельности

организации после выхода на пенсию или перевода персонала и управления профессиональным развитием сотрудников для достижения целей компании [4, с. 21]. Фактором повышения конкурентоспособности компании является наличие высококвалифицированной рабочей силы, которая определяет развитие компании и ее положение на рынке [5, с.418]. Наиболее перспективные сотрудники должны быть систематически отобраны, обучены и мотивированы [7, с.1208]. Сотрудники, имеющие возможность практиковать навыки являются более продвинутыми, чем их конкуренты [1, с.48].

Компания растет, развивается и создает филиалы, для чего требуются руководители и технические специалисты, которые могут управлять новыми отделами и направлениями. Учитывая масштабы и сложность работы, создание людских ресурсов требует от непосредственных руководителей принятия комплексного подхода и осуществления комплексного и своевременного плана. При использовании неправильно определенной последовательности мер по управлению кадровыми резервами качество и эффективность всей организации могут быть поставлены под угрозу.

При работе с кадровым резервом необходимо ориентироваться на сотрудников, которые постоянно готовятся осваивать новые знания и применять полученные знания в реальной деятельности. Это важно для «резервного персонала» [2, с. 254]. Укомплектование персоналом и удержание персонала должны осуществляться систематически и целенаправленно, регулироваться специальным внутренним локальными актами. Формирование кадровых резервов связано с комплексным анализом кадровых характеристик и описанием профессиональных, деловых и личных навыков.

Следует отметить, что почти все научные исследователи придают большое значение направлению и важности кадрового резерва и необходимости достижения стратегических целей компании [6, с. 393]. Однако их сфера интересов - просто создание управленческих резервов. Вопрос о назначении специалистов в кадровый резерв не рассматривается. Таким образом, в данной статье делается попытка разработать систему оценки кандидатов в кадровый резерв в организации на основе многокритериальной шкалы, независимо от должности.

Особое значение имеет кадровый резерв в таких важных компаниях, как Судостроительный комплекс «Звезда», который открывает новейшую страницу в истории российского судостроения. Судостроительный комплекс «Звезда», учрежденный в 2015 году – стратегически важный для Дальневосточного региона и отечественной судостроительной промышленности проект, который реализуется по поручению Президента и Правительства Российской Федерации. Проект строительства ССК «Звезда» предполагает завершение в 2024 году. Но уже сейчас функционируют объекты первой очереди. Работают и продолжают становиться частью команды предприятия лучшие специалисты судостроительной отрасли со всей страны. Компания опирается на опыт ведущих инженеров и рабочих не только России, но и мира, тесно сотрудничая с лидерами в области судостроения и судового машиностроения.

Сотрудники ССК «Звезда» должны объективно и своевременно оценивать свой профессиональный уровень, чтобы производить наиболее эффективные для

организации перемещения. Однако для работы с кадровым резервом часто используются устаревшие методы и приемы. Компания создает условия для раскрытия потенциала сотрудников и предоставляет им карьерные возможности. В компании действует эффективная система управления персоналом, но ввиду того, что работа с кадровым резервом началась совсем недавно, то в данном направлении управления персоналом имеется ряд слабых мест. Формирование кадрового резерва основано на внутреннем локальном документе «Внутренний кадровый резерв». В этом документе перечислены основные положения:

1. Основные этапы работы с кадровым резервом.
2. Требования, предъявляемые к соискателям.
3. Виды работ, выполняемых соискателями на конкретных должностях.

Анализ содержания этого документа выявляет много ключевых недостатков. Прежде всего, документ в основном применяется для руководителей, а создание кадрового резерва предполагает взаимодействие и со специалистами, в результате чего у специалистов появилось бы больше возможностей для реализации своего потенциала, особенно в судостроительной отрасли. Кроме того, в настоящее время формирование кадрового резерва носит фрагментарный характер, поэтому организации следует принять стратегический подход к формированию кадрового резерва.

В настоящее время кадровый резерв в ООО «ССК Звезда» используется на основе оценочного листа. В этой форме описаны основные требования к кандидатам, имеющим право на зачисление в кадровый резерв. Для каждого требования руководитель кандидата выбирает один из следующих четырех критериев рекомендации: отлично, хорошо, удовлетворительно и неудовлетворительно. В то же время руководитель должен прокомментировать и обосновать причины выбора крайних оценок, а именно: «отлично» и «неудовлетворительно». Работа с кадровым резервом в ООО «ССК Звезда» включает три этапа: подбор резерва, подготовка кадров и повышение квалификации, а также назначение вакантных должностей. Резервист должен ежегодно подтверждать свой статус, проходя регулярный процесс оценки, после чего специальная комиссия определяет, продлевать ли нахождение его в кадровом резерве.

Подводя итог, можно выделить следующие проблемные области в формировании кадрового резерва ССК «Звезда»:

1. Оценочный лист не содержит неформальных критериев, таких как авторитет в команде, лидерские качества, стрессоустойчивость, коммуникабельность, инициативность и т. д.
2. В оценочном листе все представленные требования имеют один вес, то есть не учитывается приоритетность по уровню значимости.
3. Системы показателей не делятся на категории работников.

Таким образом, выявленные проблемы в формировании кадрового резерва предлагается решить, используя многокритериальную шкалу оценки кандидатов в кадровый резерв. Шкала градации должна отражать кадровую ситуацию в компании. Чем проще система принятия кандидатов в кадровый резерв, тем более прозрачна система управления кадровым резервом, что помогает повысить лояльность сотрудников. Чем больше баллов зарабатывает кандидат, тем больше

шансов попасть в кадровый резерв. Необходимо понимать, что выбор шкалы оценок является полностью условным.

Для разработки модели компетенций в ООО «ССК «Звезда» использовался комплексный подход. Для этого было проведено исследование деятельности компании и изучены внутренние локальные документы по персоналу. Чтобы определить наиболее важные качества успешных специалистов / руководителей, были проведены интервью с успешными руководителями. Обработанные ответы всех экспертов и руководителей позволили оценить уровень качеств и навыков, необходимых руководителям и специалистам в их текущей деятельности. Компетенции были оценены по шкале от 1 до 10 (в зависимости от степени проявления качества), а вес каждого качества зависел от важности параметра и объективного показателя важности.

Оценивая кандидатов в кадровый резерв с помощью многокритериальной шкалы, комиссия придет к выводу, какие кандидаты могут быть включены в кадровый резерв. Кадровый резерв является очень привлекательным для сотрудников, поскольку с его помощью можно продвигаться по карьерной лестнице, повысить уровень заработной платы, увеличить самооценку и реализовать потенциал. Поэтому, необходимо создать дополнительный механизм для привлечения сотрудников в кадровый резерв.

Для решения этой проблемы, было предложено материальное стимулирование для участников кадрового резерва. По результатам оценки по многокритериальной шкале кандидатов следует разделить на следующие категории резервов: «золотой резерв», «оперативный резерв», «перспективный резерв», «долгосрочный резерв». В качестве критериев допуска для конкретных резервных групп используются следующие показатели, полученные по многокритериальной шкале:

- до 40 – долгосрочный резерв;
- от 40 до 60 – перспективный резерв;
- от 60 до 70 – оперативный резерв;
- выше 70 – золотой резерв.

Сочетание вышеуказанных критериев является основой для определения кандидатов для конкретной резервной группы:

1. «Золотой резерв» включает кандидатов, которые могут занимать высокие руководящие должности, повышать эффективность назначенных им отделов и выполнять более сложные проекты. В эту группу также могут входить кандидаты со средним потенциалом, но более высокими способностями.

2. «Оперативный резерв» могут включать кандидатов, которые смогут занимать высокие руководящие должности и быстрее повышать эффективность своей работы в течение 1–1,5 лет после прохождения плана личного развития. Они имеют потенциал выше среднего, но имеют средний уровень развития навыков, и наоборот, уровень развития навыков выше среднего и имеет средний потенциал роста.

3. «Перспективный резерв» включает кандидатов, которые смогут получить высшую должность в течение 1,5–3 лет после прохождения плана личного

развития и в конечном итоге смогут повысить свою эффективность. По сравнению с кандидатами, включенными в «оперативный резерв», их способности или уровень развития несколько ниже.

4. В «долгосрочный резерв» включаются кандидаты, которые смогут повысить свою эффективность в течение 3-5 лет, в результате чего они смогут решать более масштабные задачи. Уровень развития данных кандидатов на текущий момент недостаточен, а потенциал развития низок.

Таким образом, на основе анализа и обнаруженных проблем был разработан комплекс мер по улучшению оценки кандидатов в кадровый резерв в ССК «Звезда». В будущем при реализации сформулированных рекомендаций необходимо следить за динамикой работы сотрудников, прошедших в кадровый резерв, и отслеживать динамику всех функций организации на основе результатов внедрения усовершенствованной системы управления кадровым резервом для дальнейшего совершенствования.

Библиографический список:

1. Бреслав Л. Кадровый резерв и пути его развития / Л. Бреслав // Человек и труд. – 2017. – № 4. – С. 48-53.

2. Ботвиник С.Л. Практика формирования кадрового резерва организации / С.Л. Ботвиник // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. - 2018. - № 2. - С. 254 - 257.

3. Дудка Г. Кадровый резерв: отбор, формы обучения, практика назначения на вышестоящие должности/ Г. Дудка // Служба кадров. – 2018. – № 9. – С. 109-112.

4. Опарина Н. Н. Формирование кадрового резерва / Н.Н. Опарина // Стратегия России. – 2018. - № 8. – С. 21-26.

5. Царева Н.А., Ерохин А.К. Эмоциональная компетенция сотрудника и ее оценка: Роттердамская шкала эмоционального интеллекта (REIS) // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2018. Т.7. № 2 (23). С. 322-324.

6. Якимова З.В., Царева Н.А. Приверженность и психо-эмоциональная напряженность сотрудников // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2019. – Т.8. Выпуск 4(29). – С.393-398.

7. Tsareva N.A., Vlasenko A.A., Kololokova L.A. Actual questions of human resources management // The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication TOJDAC April 2017 Special Edition pp.1208-1218.

8. Масилова М.Г., Фромм Д.А. Модель исследования системы развития персонала. //Актуальные вопросы современной экономики - 2019г. № 2. С. 192-199

9. Тихомирова Н.Е., Чеснокова А.И., Яшкова Е.В., Вагин Д.Ю. Сравнительный анализ зарубежного и российского опыта аттестации персонала. //Актуальные вопросы современной экономики - 2019г. № 3. С. 888-894