

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ¹

Глазков Алексей Владимирович

Заместитель генерального директора по кадровой и социальной политике – директор по персоналу,
АО «Научно-производственное объединение имени академика Н.А. Семихатова»,
магистрант кафедры экономики труда и управления персоналом,
Уральский государственный экономический университет,
620144, Россия, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45.
e-mail: glazkovav@npoa.ru



Усаева Светлана Айратовна

Магистрант экономического факультета,
Санкт-Петербургский государственный университет
199034, г. Санкт-Петербург,
ул. Университетская набережная, 7
e-mail: usaevavetlana@yandex.ru

Аннотация

Статья посвящена разработке методики оценки кадрового резерва. Приводятся различные точки зрения исследователей на формирование кадрового резерва, а также дается авторское определение понятия «кадровый резерв». В работе обозначены цель и задачи системы, на основе анализа разработан развернутый перечень этапов работы с кадровым резервом, включающий основные и промежуточные стадии. Проведен анализ методик оценки эффективности системы управления кадровым резервом, сформулированных исследователями из различных сфер деятельности, и на его основе была разработана авторская методика оценки. Методика включает количественные и качественные показатели работы с кадровым резервом, что позволяет последовательно выявить недостатки системы, подробно характеризуя показатели на каждом этапе ее функционирования. Рассмотрены

¹ Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-010-00933 «Социально-экономические основания развития и институционализации профессиональных экспертных сообществ».

профессиональные экспертные сообщества как один из современных инструментов отбора и развития кадрового резерва.

Ключевые слова: кадровый резерв, развитие персонала, карьера, персонал, эффективность работы с кадровым резервом, профессиональные экспертные сообщества.

Для цитирования: Глазков А.В., Усаева С.А. Подходы к оценке системы управления кадровым резервом // e-FORUM. 2020. №4 (13).

Введение

В условиях глобализации природные и финансовые ресурсы теряют свое значение. Общество переходит к новой экономической парадигме – экономике знаний, где главными факторами развития и становления организации будут нематериальные активы в виде человеческого капитала, а также инвестиции в них.

Человеческие ресурсы играют определяющую роль в формировании конкурентоспособности организации. Именно поэтому руководители организаций стараются привлечь и удержать высокопотенциальных сотрудников, благодаря которым формируется кадровый потенциал компании. Однако в эпоху войны за таланты мало обладать человеческим капиталом – в него необходимо постоянно инвестировать и развивать под потребности самой компании. Важную роль в этом процессе играет система кадрового резерва.

Целью данного исследования является рассмотрение различных подходов к формированию и оценке системы кадрового резерва, на основе чего была разработана собственная методика комплексной оценки эффективности системы.

В ходе исследования были использованы методы сравнительного и теоретического анализа, а также индукция.

Теоретические подходы к управлению кадровым резервом

Создание и функционирование кадрового резерва позволяет в первую очередь обеспечить непрерывный процесс управления организацией, а также выделить наиболее перспективных и квалифицированных работников, которые будут готовы быстро принимать решения в условиях постоянных изменений.

Разберемся более подробно с термином «кадровый резерв», рассмотрев его определения в табл. 1.

Таблица 1. Определение термина «кадровый резерв» различными авторами¹

Автор	Определение
Литвинюк А.А.	«Сотрудники компании, обладающие высоким потенциалом профессионального развития и планируемые в будущем на замещение ключевых позиций в компании»
Кибанов А.Я.	«Потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации»
Базаров Т.Ю.	«Группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку»
Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г.	«Специально сформированная группа работников, соответствующих по своим качествам требованиям, предъявляемым к руководителям определенного уровня, прошедших процедуру отбора, специальную управленческую и профессиональную подготовку и потенциально способных к руководящей деятельности»
Василенко Т.В., Лукьянченко Н.Д.	«Группы работников, которые потенциально способны к руководящей должности, отвечают требованиям, соответствующим должности того или иного ранга, а также прошли отбор и целевую квалификационную подготовку»
Митрофанова Е.А.	«Высококвалифицированные сотрудники организации, которые имеют ярко выраженный потенциал лидера, способные занять ведущее место в компании»
Дундарь М.А.	«Система, направленная на работу с сотрудниками, потенциально способными выполнять более высококвалифицированную или связанную с управленческими функциями деятельность; это не только обучение, но и эффективная ротация, мотивация персонала и многое другое»

Стоит отметить, что зарубежные авторы, в свою очередь, рассматривают кадровый резерв через управление карьерой, а также определение термина «таланты». Так, Баркун Е., Роллник-Садовская Е., Глинска Е. определяют таланты как «совокупность индивидов, которые обладают высокой квалификацией или специфическими навыками в профессиях, которые трудно достичь или повторить» [8].

Паули У. и Почтовский А. под талант-менеджментом понимают «систему по отбору сотрудников, обладающих наибольшим потенциалом или идентификацию их внутри организации, создание соответствующих условий труда, способствующих творчеству, предоставление программ развития и мотивации, а также вознаграждение талантливых сотрудников в соответствии с добавленной стоимостью, которую они создают» [9].

Армстронг М. в своей книге отмечал, что «таланты – это, прежде всего, сотрудники, обладающие потенциалом к обучению и развитию» [10].

Проанализировав мнения различных авторов относительно понятия «кадровый резерв», можно заметить схожесть в их суждениях и констатировать, что кадровый резерв – это, прежде всего, группа работников, имеющих высокую квалификацию и профессиональную подготовку, а также готовых занять руководящую должность.

Однако существуют и другие мнения, дополняющие понятие «кадровый резерв». Так, Кибанов А.Я. под кадровым резервом подразумевает не только часть персонала, которая готова замещать вышестоящие должности, но и проходящую планомерную подготовку.

¹Составлено авторами по: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7].

Базаров Т.Ю. также выделяет в своем определении кадрового резерва необходимость целевой квалификационной подготовки персонала. Значимость обучения и развития сотрудников, входящих в кадровый резерв отмечает и Армстронг М. [2,3,10].

Дундарь М.А. отмечает, что кадровый резерв – это не только обучение (развитие), но и эффективная ротация, мотивация персонала и многое другое. Лукашина Е.А. выделяет использование кадрового резерва в качестве отдельной рекрутинговой технологии при использовании внутреннего рекрутинга. Карпов А.В. в своей статье также рассматривает кадровый резерв как компонент системы внутреннего рекрутинга. Все эти аспекты подметили в своем определении и Паули У., Почтовского А., дополнив его также таким фактором, как создание благоприятных условий для развития творческого потенциала сотрудника [7,10,11,12].

Таким образом, можно говорить о том, что сутью кадрового резерва является деятельность по профессиональному развитию высокопотенциальных сотрудников, направленная на достижение стратегических целей и задач организации, а также обеспечение стабильного функционирования организации в случае ротации или увольнения работников.

Управление кадровым резервом занимает особое место в системе управления персоналом, поскольку менеджеры являются самой дорогой и в то же время ключевой группой персонала, от работы которой зависит успешность организации. Если их недостаточно, то возникают проблемы с оперативностью замещения управленцев, ушедших из организации. Избыток, либо долгое нахождение в кадровом резерве может привести к серьезным конфликтам в организации, а также росту текучести резервистов, которые покидают компанию, если их надежды не оправдываются. Цель эффективного управления кадровым резервом состоит в том, чтобы заранее на основе плановой и обоснованной программы развития готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления [3,13].

Чуланова О.Л. и Мокрянская М.А. выдвигают в своей работе следующие основные задачи формирования системы управления кадровым резервом:

- предупредить вероятность кризисной ситуации в случае увольнения сотрудников, занимающих руководящие позиции;
- удержать высокопотенциальных сотрудников и талантливых управленцев, готовых совершенствовать бизнес-процессы;
- развивать HR-бренд работодателя;
- снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников [14].

Представим более подробно процесс создания системы управления кадровым резервом, сформированный на основе этапов, разработанных Фокиным К.Б. и дополненных на основе анализа различных подходов к управлению кадровым резервом (табл. 2).

Таблица 2. Ключевые этапы работы с кадровым резервом¹

Название этапа	Содержание этапа
Планирование кадрового резерва	<ul style="list-style-type: none"> - формирование стратегии развития предприятия на ближайшие 3-5 лет, ее анализ с учетом внедрения системы кадрового резерва; - определение конкретной должностной структуры резерва; - расчет текущей и перспективной потребности в резервистах, а также оценка текучести; - формирование профиля должности, карьерное планирование; - формирование совокупности требований к кандидатам
Формирование кадрового резерва	<ul style="list-style-type: none"> - выбор оптимального подхода к формированию кадрового резерва; - анализ документальных данных, персональных характеристик работников; - предварительная оценка качеств всех потенциальных резервистов и выделение лучших кандидатов по принципу наибольшего соответствия на основе анализа первичных данных; - оценка личной результативности и оценка корпоративных компетенций вышестоящим руководителем; - проведение интервью с отобранными сотрудниками и выявление их мотивации к включению в кадровый резерв; - принятие решения о включении в список резерва кандидатов, получивших лучшие оценки
Развитие кадрового резерва	<ul style="list-style-type: none"> - фиксация текущего уровня развития профессиональных, социально-психологических и деловых качеств по результатам проведенной оценки; - выявление областей и направлений развития у представителей кадрового резерва, в том числе с указанием этапов и временных периодов карьерного роста; - определение требований к развитию профессиональных и личностных качеств работника в привязке к этапам и временным периодам карьерного роста; - разработка индивидуальных планов развития и мотивации резервистов; - организация обучения, стажировок в должности, на которую претендует резервист; - оценка выполнения индивидуальных планов развития
Назначение на должность	<ul style="list-style-type: none"> - ознакомление резервистов с новой должностью, - принятие решения о назначении; - документальное оформление
Адаптация назначенных резервистов	<ul style="list-style-type: none"> - сопровождение в период адаптации; - оценка удовлетворенности резервистов процессом адаптации на новой должности; - контроль за показателями работы резервиста в период адаптации; - оценка текучести резервистов в период адаптации на новой должности
Оценка показателей эффективности работы с кадровым резервом	<p>Оценка за определенный период показателей:</p> <ul style="list-style-type: none"> - доля резервистов, получивших повышение по должности; - доля управленческих должностей, занятых представителями кадрового резерва; - коэффициент текучести резервистов; - показатели затрат на подбор и найм персонала; - доля рационализаторских идей, выдвинутых резервистами; - доля резервистов, результативно прошедших обучение; - доля затрат на работу с кадровым резервом в себестоимости предприятия
Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления кадровым резервом	<ul style="list-style-type: none"> - выявление недочетов работы с кадровым резервом; - создание плана устранения, выявленных недочетов с учетом развития внешней и внутренней среды бизнеса; - оценка эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию работы с кадровым резервом

¹ Составлено авторами по: [3, 5, 13, 15, 16, 17].

В результате эффективная работа с кадровым резервом – это возможность повышения уровня мотивированности и эффективности высокопотенциальных сотрудников с последующим улучшением технико-экономических показателей и социально-психологического климата при кадровых перестановках, как на уровне отдельного подразделения, так и организации в целом.

Методика оценки системы управления кадровым резервом

Важным элементом управления кадровым резервом является оценка ее эффективности. Необходимо отметить, что существует множество показателей, а также методик, оценивающих эффективность той или иной деятельности HR-процессов, применяющихся разрозненно. В плане оценки системы кадрового резерва необходимо использовать комплексную методику, используя как количественные, так и качественные показатели.

Данный вопрос затрагивали многие теоретики. Так, в работе Соловьева Д.П. используется поэтапный процесс оценки работы с кадровым резервом. На первом этапе Соловьев предлагает оценить обеспеченность ключевых должностей, оказывающих особое влияние на деятельность организации, кадровым резервом, а на втором этапе – оценить эффективность отбора сотрудников в кадровый резерв. Среди показателей автор выделяет следующие:

- доля ключевых управленческих должностей, которые обеспечены кадровым резервом, в общей численности ключевых управленческих должностей;
- доля персонала, зачисленного в кадровый резерв, в общей численности персонала;
- количество альтернативных кандидатов в кадровый резерв на определенную должность;
- доля персонала, зачисленного в кадровый резерв по результатам оценки персонала.

На третьем этапе проводится оценка эффективности развития кадрового резерва, которая включает анализ следующих показателей:

- доля резервистов, охваченных системой наставничества (коучинга), в общем числе резервистов;
- доля резервистов, имеющих индивидуальный план развития;
- среднее количество часов обучения одного сотрудника, зачисленного в резерв.

Если в организации выделен отдельный бюджет на формирование кадрового резерва, то Соловьев предлагает также оценить направления движения денежных средств, полноту и эффективность их использования.

На четвертом этапе – этапе рационального использования кадрового резерва – следует оценивать такие показатели, как процент назначения резервистов на должность, текучесть среди резервистов, средний срок пребывания в резерве до занятия ключевой должности.

При этом автор обращает внимание на важность оценки не только количественных, но и качественных показателей, в том числе на оценку наличия и содержания документации, описывающей все процессы работы с кадровым резервом [18].

Фокин К.Б. предлагает свою комплексную методику оценки работы с кадровым резервом. В ней он выделяет четыре блока оценки системы:

- оценка обеспеченности кадровым резервом, должностей, подлежащих обеспечению резервом;
- оценка изменения состава кадрового резерва;
- оценка подготовленности резерва;
- обратная связь при подготовке кадрового резерва.

В первом блоке Фокин К.Б. оценивает такие показатели, как общая обеспеченность резервом, средний возраст резервистов и соответствие резервистов по уровню образования, стажу и возрасту. Во втором блоке оценивается такой традиционный показатель, как текучесть резервистов, процент назначения резервистов на управленческую должность, временные показатели нахождения резервистов в должности. В третьем блоке рассматриваются следующие показатели: показатель общей полной подготовленности резерва, текущий уровень подготовленности резервистов и показатель назначения на должность работников, не прошедших подготовку по программам развития резерва. В последнем блоке, относящемся к получению обратной связи от резервистов, Фокин рекомендует оценивать выполнение производственно-экономических показателей подразделений, где работают резервисты, наличие нарушений производственной и трудовой дисциплины, процент инновационных и рационализаторских идей, поступивших от резервистов, и проводить общую оценку деятельности резервистом в период замещения должности со стороны непосредственного руководителя резервиста.

Фокин отмечает, что своевременный мониторинг представленных выше показателей позволяет HR-службе улучшать качественный состав кадрового резерва, совершенствовать процесс управления резервом, вовлекать линейных руководителей в конструктивное сотрудничество для обеспечения принципа преемственности [19].

Стяжкина Е.И. и Тюрева В.А. в своей статье также выделили базовые показатели для оценки работы с кадровым резервом. К ним отнесены показатели, связанные с производительностью труда резервистов, качеством выполняемой их работы, текучестью

резервистов, уровнем удовлетворенности трудом, периодом вхождения в должность резервистов, прошедших подготовку, затратами на работу с резервистами и др. [20].

Рассмотрев различные позиции теоретиков относительно методики оценки эффективности системы кадрового резерва, а также применяемых в них показателей, нами была разработана собственная методика оценки эффективности управления кадровым резервом, представленная на рис. 1.

В первую очередь необходимо сформулировать основную цель формирования в компании системы управления кадровым резервом, а также оценить соотношение данной цели с основными задачами кадровой политики организации. На основе сформулированной цели понять, для каких категорий работников компания организует кадровый резерв. Выявить, какие критерии и компетенции установлены для сотрудников, а также как сами сотрудники относятся к тому, что они задействованы в системе кадрового резерва. Определить, какое количество сотрудников ежегодно включено в резерв. Рассмотреть применяемые методы обучения и развития сотрудников, включенных в систему кадрового резерва, периодичность этого обучения, эффективность, заинтересованность самих сотрудников. Проанализировать использование системы кадрового резерва в компании за счет конкретизированных показателей. В конце анализа определить, какой процент сотрудников, входящих в систему кадрового резерва, достигает основного результата, установленного целью системы управления кадровым резервом.

Для полноценного анализа системы управления кадровым резервом необходимо оценить показатели, представленные в табл. 3.

Таблица 3. Показатели оценки эффективности управления кадровым резервом¹

Показатель	Подход к оценке
Обеспеченность кадровым резервом	$K_{\text{обс.}} = \frac{Ч_{\text{обс.}}}{Ч_{\text{общ.}}} \times 100\%$ где, Ч _{обс.} – число управленческих должностей, в отношении которых должен быть кадровый резерв Ч _{общ.} – общее число управленческих должностей, подлежащих обеспечению кадровым резервом
Доля персонала, зачисленного в состав кадрового резерва	$D_{\text{рез.}} = \frac{Ч_{\text{рез.}}}{ССЧ} \times 100\%$ где, Ч _{рез.} – общее число резервистов; ССЧ – среднесписочная численность персонала
Доля резервистов, охваченных системой наставничества	$D_{\text{рез.наст.}} = \frac{Ч_{\text{рез.наст.}}}{Ч_{\text{рез.}}} \times 100\%$ где, Ч _{рез.наст.} – число резервистов, имеющих наставника (коуча)
Доля резервистов, имеющих индивидуальный план развития	$D_{\text{ипр}} = \frac{Ч_{\text{рез.ипр}}}{Ч_{\text{рез.}}} \times 100\%$ где, Ч _{рез.ипр} – число резервистов, имеющих индивидуальный план развития Ч _{рез.} – общее число резервистов
Доля резервистов, вносящих рационализаторские, инновационные предложения	$D_{\text{рез.рац.пред.}} = \frac{\text{численность сотрудников, вносящих рационализаторские предложения}}{Ч_{\text{рез.}}} \times 100\%$ Ч _{рез.рп} – число резервистов, вносящих рационализаторские предложения Ч _{рез.} – общее число резервистов

¹ Составлено авторами по: [18, 19, 20].

Коэффициент назначения сотрудников на новую должность	$K_{\text{назн.}} = \frac{Ч_{\text{назн.}}}{Ч_{\text{рез.}}} \times 100\%$ где, $Ч_{\text{назн.}}$ – количество сотрудников, назначенных на новую должность
Коэффициент текучести кадров из системы кадрового резерва	$K_{\text{тек.}} = \frac{Ч_{\text{ув.рез.}} + Ч_{\text{ув.адм.прав.}}}{Ч_{\text{рез.}}} \times 100\%$ где, $Ч_{\text{ув.рез.}}$ – численность резервистов, уволенных по собственному желанию; $Ч_{\text{ув.адм.прав.}}$ – численность резервистов, уволенных в связи с административным правонарушением
Производительность/результативность труда резервистов	$П_{\text{рез.}} = \frac{О_{\text{рез.}}}{Ч_{\text{рез.}}}$ где, $О_{\text{рез.}}$ – объем производства, выполненный резервистами $K_{\text{рез.}} = \frac{КР_{\text{факт}}}{КР_{\text{план}}} \times 100\%$ где, $КР_{\text{факт}}$ – фактическое исполнение ключевого показателя эффективности резервиста; $КР_{\text{план}}$ – планируемое исполнение ключевого показателя эффективности резервиста
Доля затрат на систему кадрового резерва в общем бюджете управления персоналом	$d_{\text{Зкр}} = \frac{З_{\text{кр}}}{Б_{\text{уп}}} \times 100\%$ где, $З_{\text{кр}}$ – затраты на систему кадрового резерва; $Б_{\text{уп}}$ – общий бюджет затрат управления персоналом
Доля затрат на систему кадрового резерва в себестоимости	$d_{\text{Зкр в с/с}} = \frac{З_{\text{кр}}}{С_{\text{с}}}$ где, $С_{\text{с}}$ – общая себестоимость
Эффективность использования денежных средств	$ROI = \frac{\text{Доход от инвестиций в развитие резервистов} - \text{Затраты на систему кадрового резерва}}{\text{Затраты на систему кадрового резерва}} \times 100\%$

Анализ перечисленных в таблице показателей позволит количественно оценить эффективность работы с системой кадрового резерва на каждом этапе ее функционирования. При чем за счет оценки совершенно различных показателей будет возможно выявить конкретную ошибку при работе с резервистами и в последующем проводить точечное совершенствование системы.



Рис. 1. Методика оценки системы управления кадровым резервом¹

¹ Составлено авторами по: [10, 18, 19, 20].

Учитывая, что одним из ключевых этапов в оценке системы кадрового резерва является анализ системы развития резервистов, в завершении представим несколько рекомендаций, направленных на использование современных подходов к работе с резервистами. В частности, говоря о привлечении и отборе молодых специалистов в кадровый резерв, стоит отметить, что промышленные предприятия могут использовать как внутренние, так и внешние источники подбора резервистов. Одной из технологий привлечения молодых кадров в молодежный кадровый резерв, доказавшей свою эффективность, является применение технологии прелиминаринга, заключающейся в привлечении к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые станут залогом успеха компании в будущем [21].

При рассмотрении внутреннего отбора резервистов на промышленных предприятиях в основном используются различные методики первоначальной оценки кандидатов, а также большую роль играет фактор рекомендации вышестоящего руководства, однако можно рассмотреть и более инновационные методики отбора такие как, например, проведение и участие в чемпионатах WorldSkills. Следует отметить, что «Агентство развития профессиональных сообществ и рабочих кадров «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)» – единственное экспертное сообщество, наименование которого упоминается в «Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов». Международное движение Worldskills стремится делать рабочие профессии привлекательными и улучшать стандарты подготовки кадров. За счет проведения такого рода мероприятий и конкурсов предприятия могут не только повышать мотивацию сотрудников к совершенствованию профессиональных навыков, но и выявлять наиболее перспективных и высокопотенциальных сотрудников для их дальнейшего зачисления в кадровый резерв и планомерного развития.

Следует отметить, что сообщества до последнего времени исключались из фокуса внимания практиков и исследователей, так как рассматривались в основном с позиции деструктивных по отношению организации объединений, которые призваны защищать права работников (профсоюзы). Однако с развитием сетевых форм взаимодействия открываются возможности для их применения во благо конкретных организаций [22]. Так, например, «Federal Highway Administration» по собственным оценкам получила около 6 млн долларов за счет роста операционной эффективности, улучшения взаимодействия между подразделениями, роста вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. Анализ опыта использования профессиональных сообществ в практике крупнейшего отечественного банка ПАО «Сбербанк России» показывает, что в банке используются специальные формы денежной и нематериальной мотивации участников профессиональных сообществ, в том

числе учет результатов работы в профессиональном сообществе в качестве автора или эксперта (лидера, куратора) для формирования кадрового резерва [23].

Заключение

Рассмотрев подходы к оценке системы управления кадровым резервом, авторами было выявлено, что у исследователей отсутствует однозначное понимание термина «кадровый резерв». Каждый теоретик включает в данную систему различные элементы работы с резервистами. Вследствие чего нами было сформулировано авторское определение понятия, а также путем обобщения точек зрения исследователей относительно этапов работы с кадровым резервом определена комплексная система управления кадровым резервом.

На основе изложенной нами системы работы с кадровым резервом была разработана авторская методика оценки эффективности системы управления кадровым резервом, которая позволяет дать комплексную оценку нынешнему состоянию развития кадрового резерва и сделать обоснованные выводы по совершенствованию и модернизации данной системы.

Источники

1. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2020. 498 с.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2014. 440 с.
3. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. М.: Издательство Юрайт, 2020. 381 с.
4. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2020. 467 с.
5. Василенко Т.В., Лукьянченко Н.Д. Управление талантами как инновационный подход к формированию кадрового резерва // Донецкие чтения 2017: мат. междунар. науч. конф. студентов и молодых ученых. Донецк. 2017. С. 125-127.
6. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом. М.: Проспект, 2013. 72 с.
7. Дундарь М.А. Кадровый резерв как эффективный инструмент управления персоналом. Управление развитием персонала. 2008. №2. С.104-111.
8. Barkun Y., Rollnik-Sadowska E., Glinska E. Strategic management accounting and strategic management: The mediating effect of performance evaluation and rewarding // International Journal of Industrial Engineering and Management. 2020. Vol 11. N 2. P. 104-115.
9. Pauli U., Poczowski A. Talent Management in SMEs: An Exploratory Study of Polish Companies // Entrepreneurial Business and Economics Review. 2019. Vol 7. N 4. P. 199-218.
10. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan, 2009. 845 p.

11. Лукашина Е.А. Отдел кадров компании и кадровое агентство: внутренние и внешние рекрутеры // Управление человеческим потенциалом. 2008. №1. С. 64-68.
12. Карпов А.В. Система внутреннего рекрутинга в компании: актуальность и работоспособность. Компоненты системы и ее возможности // Управление человеческим потенциалом. 2007. №3. С. 250-256.
13. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика. М.: ИНФРА-М, 2020. 277 с.
14. Чуланова О.Л., Мокрянская М.А. Методические аспекты совершенствования развития кадрового резерва с применением технологии управления талантами // Вестник евразийской науки. 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-aspekty-sovershenstvovaniya-razvitiya-kadrovogo-rezerva-s-primeneniem-tehnologii-upravleniya-talantami>.
15. Балынская Н.Р., Рахимов Д.О. Формирование и организация работы с кадровым резервом // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы Международной научно-практической конференции. Магнитогорск, 2019. С. 19-21.
16. Гиниева С.Б., Долженко Р.А. Современные подходы к формированию и использованию кадрового резерва в организации // Достойный труд - основа стабильного общества: сб. статей VIII Междунар. науч.-пр. конф. Екатеринбург. 2016. С. 44-50
17. Илюхина Л.А. Теоретические подходы формирования и организации работы с кадровым резервом // Развитие института резерва управленческих кадров в субъектах российской федерации как вызов времени и эффективный инструмент совершенствования государственной кадровой политики: сб. статей Межрегиональной науч.-пр. конф. Самара, 2014. С. 52-57.
18. Соловёв Д.П. Методология и методы оценки состояния работы с кадровым резервом // Сб статей Межрегиональной науч.-пр. конф. Самара, 2014. С. 58-63.
19. Фокин К.Б. Показатели для оценки состояния системы управления кадровым резервом руководителей // Известия Байкальского государственного университета. 2009. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-dlya-otsenki-sostoyaniya-sistemy-upravleniya-kadrovym-rezervom-rukovoditeley>.
20. Стяжкина Е.И., Тюрева В.А. Разработка критериев оценки эффективности работы с кадровым резервом // Управление устойчивым развитием. 2017. №5(12). С. 38-42.
21. Чуланова О.Л., Самедов В.Т. Применение технологии прелиминаринг в отборе персонала организации // Мир науки. Педагогика и психология. 2015. Том 3. №1. С. 1-14.
22. Goldsmith S., Eggers W. Governing by Network: The New Shape of the Public Sector. Washington (D.C.): Brookings Institution Press, 2004.

23. Долженко Р.А., Долженко С.Б. Некоторые концептуальные основы использования профессиональных экспертных сообществ // Вопросы управления. 2020. № 2 (63). С. 6-12.

APPROACHES TO EVALUATING THE PERSONNEL RESERVE MANAGEMENT SYSTEM

Glazkov Alexey

Deputy General Director for personnel and social policy – HR Director, Joint-Stock company
«Scientific and production Association named after academician N. A. Semikhatov»
Yekaterinburg, Russia

Usaeva Svetlana

Master student, Faculty of Economics,
Saint Petersburg state University, Saint Petersburg, Russia

Abstract

The article is devoted to the development methodology of evaluating the personnel reserve. Various points of view on the formation of the personnel reserve are given, and the author's definition of the concept of "personnel reserve" is created. The paper outlines the purpose and objectives of the system. A detailed list of stages of working with the personnel reserve developed in the article, including the main and intermediate stages. The analysis of methods for evaluating the effectiveness of the personnel reserve management system, formulated by researchers from various fields of activity, and based on it, the author's evaluation method was developed. The methodology includes quantitative and qualitative indicators of work with the personnel reserve, which allows you to consistently identify the shortcomings of the system, describing in detail the indicators at each stage of its operation. The professional expert communities are considered as one of the modern tools for the selection and development of the personnel reserve.

Key words: personnel reserve, personnel development, career, personnel, working with personnel reserve efficiency, professional expert communities.