

## Секція 12. ЕКОНОМІКО-ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕРЕЖНОЇ ЕКОНОМІКИ

**Н.А. Гебер**, ст. викл. (*ХДУХТ, Харків*)

### ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ПІДПРИЄМСТВА

Управління кадровим резервом керівників займає особливе місце в системі управління персоналом. Процес формування кадрового резерву – це системний процес, який забезпечує підприємство лідерським потенціалом та внутрішніми кандидатами на ключові посади. Основним суб'єктами цього процесу є підприємство та співробітник. Якісно сформований кадровий резерв дозволяє підприємству швидко знайти на вакантне місце підготовленого, успішного та відданого їй співробітника. Для працівників кадровий резерв є ефективною мотивацією, оскільки грамотні й талановиті керівники і фахівці чітко уявляють свої перспективи у професійному розвитку та кар'єрному зростанні.

Цілі формування кадрового резерву полягають у забезпеченні організації резервом професійних і ефективних менеджерів; зниженні витрат на підбір та адаптацію нових співробітників; запобіганні кризовій ситуації у разі звільнення співробітника, що займає ключову позицію; утриманні і мотивуванні талановитих керівників.

При формуванні кадрового резерву керівники стикаються з багатьма проблемами на своїх підприємствах, які можна класифікувати за чотирма групами.

Перша група проблем містить організаційні труднощі при формуванні кадрового резерву: на підприємствах кадровий резерв носить безсистемний характер та створюється стихійно під нову або щойно звільнену вакансію, без урахування стратегії компанії; відсутність стратегії формування кадрового резерву, що пов'язано з невизначеними організаційними змінами на найближчу та довгострокову перспективу у зв'язку з чим виникають складнощі при визначенні майбутніх потреб у керівних кадрах; виникнення непередбачених кадрових змін, поява нових структурних одиниць, нових керівних посад, які не були враховані. При цьому резервісти, як правило, вже набрані, і є наступниками на конкретні посади. Новий набір резервістів, і проходження всіх етапів з виявлення найбільш підходящих кандидатур, є трудомістким і витратним процесом.

Друга група проблем, пов'язана з оцінкою кадрового резерву: чітко не визначені вимоги до робочих місць. Посадова інструкція, що

характеризує кваліфікаційні та функціональні обов'язки посади, зазвичай носить формальний характер і в ній не прописані дійсно необхідні характеристики і компетенції, якими повинен володіти резервіст; неефективні методи відбору кандидатів до кадрового резерву. Керівники можуть штучно занижувати оцінки перспективним співробітникам для збереження їх в своїх підрозділах. У результаті до складу кадрового резерву висуваються не компетентні співробітники, які не володіють лідерськими якостями; при відборі кандидатів часто використовуються неефективні методики оцінки, що спотворює результат, а оцінка не дає правильну характеристику співробітнику.

Третя група проблем, пов'язана з розвитком потенціалу: неефективні програми підготовки кадрового резерву, не враховуються оцінка резервіста та характеристики посади, на яку готується резервіст. В результаті у резервіста не сформовані необхідні компетенції; співробітники не зацікавлені потрапляти в кадровий резерв і проходити навчання за програмою розвитку, що пов'язано з низькою мотивацією.

Четверта група проблем, пов'язана з реалізацією потенціалу кадрового резерву: з ростом самооцінки резервіста переходять до конкурентів. Є реальна небезпека, що, відібравши кращих працівників та навчивши їх, організація тим самим підштовхне їх до пошуку кращих місць; затяжний адаптаційний період «нового» керівника. Співробітник може не справлятися зі своїми обов'язками, що пов'язано з неправильно вибудованою програмою адаптації.

Система роботи з резервом кадрів повинна бути тісно взаємопов'язана із загальною системою мотивації працівників. Вона повинна спільно з атестацією відображати справедливості оцінки результатів праці, можливість для старанних працівників подальшого професійного і посадового зростання і, як наслідок, їх морального задоволення роботою і підвищення матеріального добробуту. Однак при створенні кадрового резерву звичайно вчиняють деякі характерні помилки:

- по-перше, це тривале знаходження працівника в резерві;
- по-друге, це небезпека подвійного підпорядкування, коли співробітник підпорядковується безпосередньому лінійному менеджеру, а також вищому керівництву або відповідальному менеджеру відділу персоналу, який займається особистим розвитком співробітника в кадровому резерві.

Кадровий резерв ефективно працює і є реальним інструментом управління тільки в тому випадку, якщо він включений в єдину кадрову політику, починає створюватися на етапі створення стратегії, і підтримується керівництвом.