

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ОРГАНИЗАЦИИ

IMPROVING THE ORGANIZATION'S PERSONNEL RESERVE

ПОЛУЧЕНО 07.05.2024 ОДОБРЕНО 24.05.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2024

УДК 331.108 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-4-67-73



БОРЖОВА Е.М.
Студентка,
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский
государственный
технологический институт
(технический университет)»,
г. Санкт-Петербург

BORZHOVA E.M.
Student,
Saint-Petersburg State Institute
of Technology, Saint-Petersburg,
Russia



ЕРЫГИНА А.В.
Канд. экон. наук, доцент,
доцент кафедры управления
персоналом и рекламы,
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский
государственный экономический
университет», г. Санкт-Петербург

ERYGINA A.V.
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Saint-Petersburg
State University of Economics,
Saint-Petersburg

e-mail: erygina_a@mail.ru

Аннотация

В данной работе исследуется понятие кадрового резерва, его определения, виды кадрового резерва и этапы его формирования. Также рассматривается укомплектование кадрового резерва талантливыми специалистами, HiPo и HiPro сотрудниками и обозначено название пула талантов или «Talent pool» (резерв талантов). Представлены этапы создания и работы с кадровым резервом, показана схема внешнего и внутреннего кадрового резерва существующей организации, обозначен фрагмент индивидуального плана развития для кандидата в кадровый резерв на руководящую должность и представлен фрагмент информационной базы резервистов. Рассмотрены этапы формирования кадрового резерва на конкретном примере: некоммерческая организация «Фонд — региональный оператор капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах» и предложены мероприятия по его совершенствованию.

Ключевые слова: кадровый резерв, виды кадрового резерва, этапы формирования кадрового резерва, talent pool, HiPo и HiPro сотрудники, HR, персонал, управление персоналом.

Abstract

This study explores the concept of personnel reserve, its definitions, types, and stages of formation within organizations. The staffing of it with talented specialists, HiPo and HiPro employees is also considered, and the term "Talent pool" is indicated. Next, the stages of creating and managing a personnel reserve are presented, illustrating the scheme of external and internal personnel reserve of an existing organization, detailing a segment of an individual development plan for a candidate in the personnel reserve for a leadership position, and showcasing a segment of the reserve personnel's information base. Additionally, the stages of forming a personnel reserve are examined using a specific example: the non-profit organization "Fund — regional operator of major repairs of common property in apartment buildings," and measures for its improvement are proposed.

Keywords: personnel reserve, types of personnel reserve, stages of formation of a personnel reserve, talent pool, HiPo and HiPro employees, HR, personnel, personnel management.

Современная российская экономика все больше уделяет внимания человеческому капиталу, который является ключевым элементом управления в организациях. В современных условиях создание и воспитание квалифицированной и конкурентоспособной рабочей силы является основной задачей любой компании. Несмотря на то что высококвалифицированные кадры являются основным стратегическим ресурсом, на рынке по-прежнему сохраняется острая потребность в специалистах. Чтобы удовлетворить и свести к минимуму этот спрос, компании должны инвестировать в обучение и развитие своих сотрудников, что обычно называют созданием кадрового резерва. Формирование кадрового резерва наряду с планированием преемственности является важной частью кадровой стратегии организации. Что же понимается под «кадровым резервом»? Рассмотрим данное понятие с точки зрения разных авторов в табл. 1.

Определения разных авторов отличаются, но можно увидеть общую тенденцию в определениях: это работники компаний, обладающие потенциалом, соответствующие повы-

шенным требованиям и которые подойдут для руководящих должностей. Вследствие различных определений, целей организаций в формировании руководящих должностей и способов реализации работы с кадровым резервом возникает разнообразие его видов.

Различные типы кадрового резерва основываются на принципах, соответствующих специфике компании в зависимости от ее области деятельности и стратегии.

- Внутренний кадровый резерв — это работники организаций, которые имеют потенциал для продвижения по карьерной лестнице и занимаются совершенствованием своих профессиональных навыков.
- Внешний кадровый резерв — представляет собой людей, которые на данный момент не работают в компании, но имеют высокую квалификацию и потенциал для будущего продвижения в организации.
- Гибкий кадровый резерв — составляют сотрудники, которые готовы к работе на разных должностях и могут быстро переключаться между разными проектами и направлениями.

Таблица 1

Определение кадрового резерва	
Определение	Автор
Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым к должности того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [2]	Базаров Т.Ю.
Кадровый резерв — линейные и функциональные руководители, а также специалисты, обладающие способностями к руководству людьми, отвечающие требованиям, предъявляемым к руководителю соответствующего уровня [10]	Литвинюк А.А.
Кадровый резерв — это специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных служащих, обладающих необходимыми для продвижения профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения очередных должностей [6]	Кибанов А.Я.
Кадровый резерв — 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 [8]	Одегов Ю.Г.

- Региональный кадровый резерв — группа работников, которые готовы работать в определенном регионе и имеют знание местных условий и требований.
- Функциональный кадровый резерв — группа работающих, которые имеют сильные навыки и компетенции в определенной функциональной области и готовы работать в различных отделах компании [7].

Кадровый резерв может быть классифицирован на несколько видов, в зависимости от характеристик и целей компании.

- Кадровый резерв на руководящие должности: это тип резерва, который подготавливается для замены менеджеров или руководителей, как только они уходят на пенсию или переходят на другую должность внутри компании. Он включает тех, кто предположительно может занять высокие должности в будущем, такие как директора или менеджеры отделов.
- Кадровый резерв на критически (дефицитные) важные должности: этот резерв включает профессионалов, ответственных за работу, которая рассматривается как важная для успеха компании. Эти должности могут быть техническими или операционными и требовать специализированных навыков или знаний.
- Кадровый резерв на специалистов: этот тип резерва предназначен для обеспечения ответственности и перехода на должности фирмы, которые требуют специализированных знаний или навыков. В нем могут быть технические, научные или продуктовые эксперты, IT-специалисты [8].

Разнообразие видов кадрового резерва представлено на рис. 1.

Также можно встретить описание укомплектования кадрового резерва талантливыми специалистами, HiPo и HiPro сотрудниками, это две разные группы работников со своими потребностями и характеристиками.

HiPo (High Potential, высокий потенциал) — это сотрудники, обладающие возможностью занятия высоких позиций в организации в будущем в результате развития, они имеют не только профессиональные навыки и знания в определен-



Рис. 1. Виды кадрового резерва

ной сфере, но и управленческие навыки, которые позволяют увлекать команду идеями, вести за собой, убеждать и добиваться результата. Данных работников воспринимают как ценный актив компании, как резерв управления организацией, им открываются возможности обучения будущим ролям. Данные сотрудники сами по себе являются энергичными, инициативными и быстро обучаемыми [4].

HiPro (High Performer, High Professional, высокая производительность) — это специалисты с уникальными компетенциями, демонстрирующие высокие результаты в текущей деятельности. Они стремятся как можно глубже разобраться в нюансах своей работы, показывают прекрасные итоги в работе и становятся экспертами в ней.

Два этих типа сотрудников отличаются ожиданиями в работе и потребностями и это надо учитывать. HiPo нацелены на получение новых навыков и свое развитие, для продвижения по карьерной лестнице. HiPro нацелены на достижение высоких результатов в текущей деятельности и хотят в ней оставаться. Плотное взаимодействие с HiPo и HiPro работниками становится современным трендом работы с персоналом.

Занимаясь укомплектованием резерва кадров талантливыми работниками (HiPo и HiPro сотрудниками), его начинают именовать пулом талантов или «Talent pool» (резерв талантов). В этот пул допускаются сотрудники, сочетающие гибкое мышление, честность, инициативность, способность руководить и сотрудничать с другими коллегами [3].

Некоторые компании делают четкое различие между кадровым резервом, который нацелен на занятие определенной позиции в краткосрочной перспективе, и управлением талантами, ориентированным на более отдаленное будущее. Но есть компании, где предпочитают соблюдать некоторый баланс, уделяя внимание также и найму уже сложившихся руководителей [9].

Можно рассматривать резерв кадров как конвейер, который готовит работников, обладающих важными для компании навыками и знаниями, и отвечающих потребностям компании. При закрытии вакансий оптимальным называется соотношение 80/20, где 80% это вакансии закрытые своими работниками, а 20% закрыты привлеченными работниками с рынка труда.

Рассмотрим этапы организации резерва кадров.

Этапов создание и работы с кадровым резервом множество, каждая организация сама их выстраивает, дополняя с учетом особенностей своей деятельности и возможностей. В общем виде схема стадий работы кадрового резерва в компании выглядит следующим образом [5].

1. Определение основных должностей. Первая стадия содержит в себе определение критических позиций в компании, которые важны для развития предприятия.

2. Оценка потенциальных кандидатов. После установления основных должностей следующим шагом является оценка потенциальных сотрудников, которые в будущем смогут занять эти должности. Оценка должна основываться на их навыках, опыте и производительности.

3. Разработка программ обучения и развития. Следующим этапом является разработка программ обучения и развития для потенциальных кандидатов.

4. Образование кадрового резерва. Организация должна создать кадровый резерв, представляющий собой базу данных потенциальных кандидатов, обладающих навыками и опытом, необходимыми для ключевых должностей.

5. Планирование преемственности. Следующим этапом является разработка плана преемственности для ключевых должностей. Этот план должен определить потенциальных кандидатов и предоставить дорожную карту их развития и обучения.

6. Мониторинг и оценка. Организация должна постоянно отслеживать и оценивать прогресс потенциальных кандидатов. Это поможет выявить любые пробелы в их навыках и опыте и оперативно устранить их.

7. Реализация плана. После того как план разработан, организация должна реализовать его, предоставив потенциальным кандидатам возможность приобрести опыт и развить свои навыки.

8. Обзор и пересмотр. Заключительный этап состоит в регулярном обзоре и пересмотре плана, чтобы убедиться, что он остается актуальным и эффективным [1].

На рис. 2 представлена схема этапов создания кадрового резерва в компании.



Рис. 2. Этапы создания кадрового резерва в компании

Каждая организация подстраивает под себя количество этапов, их порядок и наполняемость. Но следуя представленной схеме, организация может создать надежный кадровый резерв, гарантирующий, что у нее есть талантливые и способные сотрудники, готовые занять ключевые позиции, когда это необходимо [11].

Так как формирование резерва кадров это гибкая структура и зависит от организации, рассмотрим совершенствование этапов создания кадрового резерва на конкретном примере: некоммерческой организации «Фонд — региональный оператор капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах». Данная организация занимается деятельностью по обеспечению и проведению капитального ремонта имущества многоквартирных домов и другими видами деятельности, предусмотренными Жилищным Кодексом РФ.

При анализе системы управления было установлено отсутствие явных недостатков. Работники стабильно получают

заработную плату и надбавки, а также могут повышать квалификацию. Однако при рассмотрении каждого компонента системы управления в отдельности можно столкнуться с некоторыми незначительными недостатками. Эти недостатки, если рассматривать их в совокупности, не оказывают существенного влияния на функционирование системы управления. Особое внимание уделяется формированию кадрового резерва. Резерв кадров в «ФКР МКД СПб» делится на внутренний и внешний.

Внутренний резерв более развит и состоит из сотрудников, отличившихся в аттестации и получивших положительные оценки от начальства. Несмотря на свои способности, эти сотрудники в настоящее время не могут перейти на более высокие должности из-за специфической структуры заработной платы, которая не позволяет увеличить индивидуальные поощрительные надбавки. Другими словами, эти сотрудники работают сверх своих текущих должностей.

Внешний резерв, с другой стороны, формируется уникальным образом, используя сотрудников, которые добровольно покинули организацию по таким причинам, как военная служба или окончание срочного контракта. Специалисты по кадрам поддерживают связь с этими бывшими сотрудниками, узнавая об их профессиональном опыте и поддерживая их связь с организацией. При необходимости этим бывшим работникам могут быть предложены вакантные должности.

Чтобы лучше понять любой организационный процесс, полезно визуализировать его в виде диаграммы, где видны каждый этап, их взаимодействие, исходные данные и конечные результаты. На рис. 3 представлена схема внешнего и внутреннего кадрового резерва в НО «ФКР МКД СПб».

Визуализируя процесс кадрового резерва в виде диаграммы, становится легче понять различные этапы, их взаимосвязь, а также входы и выходы каждого этапа. Это может помочь определить любую неэффективность или области для улучшения в системе управления и позволить организации принимать обоснованные решения для улучшения своей практики управления.

В процессе анализа кадрового резерва НО «ФКР МКД СПб» были выявлены проблемы, мешающие полноценному функционированию кадрового резерва. Компания в основном сосредоточена на внутреннем кадровом резерве, поскольку это позволяет избежать возможных рисков, повысить лояльность сотрудников к организации и снизить текучесть кадров. Внешний резерв кадров развит слабо, так как в основном формируется из уволившихся сотрудников и личных запасов специалистов по подбору персонала. На основе анализа кадрового резерва НО «ФКР МКД СПб» можно выделить следующие проблемы.

1. Отсутствие формализации подхода. В организации отсутствует локальный нормативный акт, который бы регламентировал резерв кадров. Это означает, что отсутствует конкретная политика или порядок создания и поддержки резерва кадров. Это может привести к несоответствиям в процессе подбора и затруднениям в поддержании резерва квалифицированных претендентов для замещения вакансий.

2. Недостаточно развиты индивидуальные планы развития (ИПР) сотрудников. Если планы карьерного роста работников, входящих в кадровый резерв, разработаны недостаточно хорошо, то они могут быть неопределенными или не иметь направленности. Это может привести к неясности в карьерных целях и затруднить определение необходимых знаний, навыков и опыта для их достижения. Организации нужно инвестировать в программы обучения и развития, чтобы помочь сотрудникам развить навыки и прояснить свой карьерный путь.

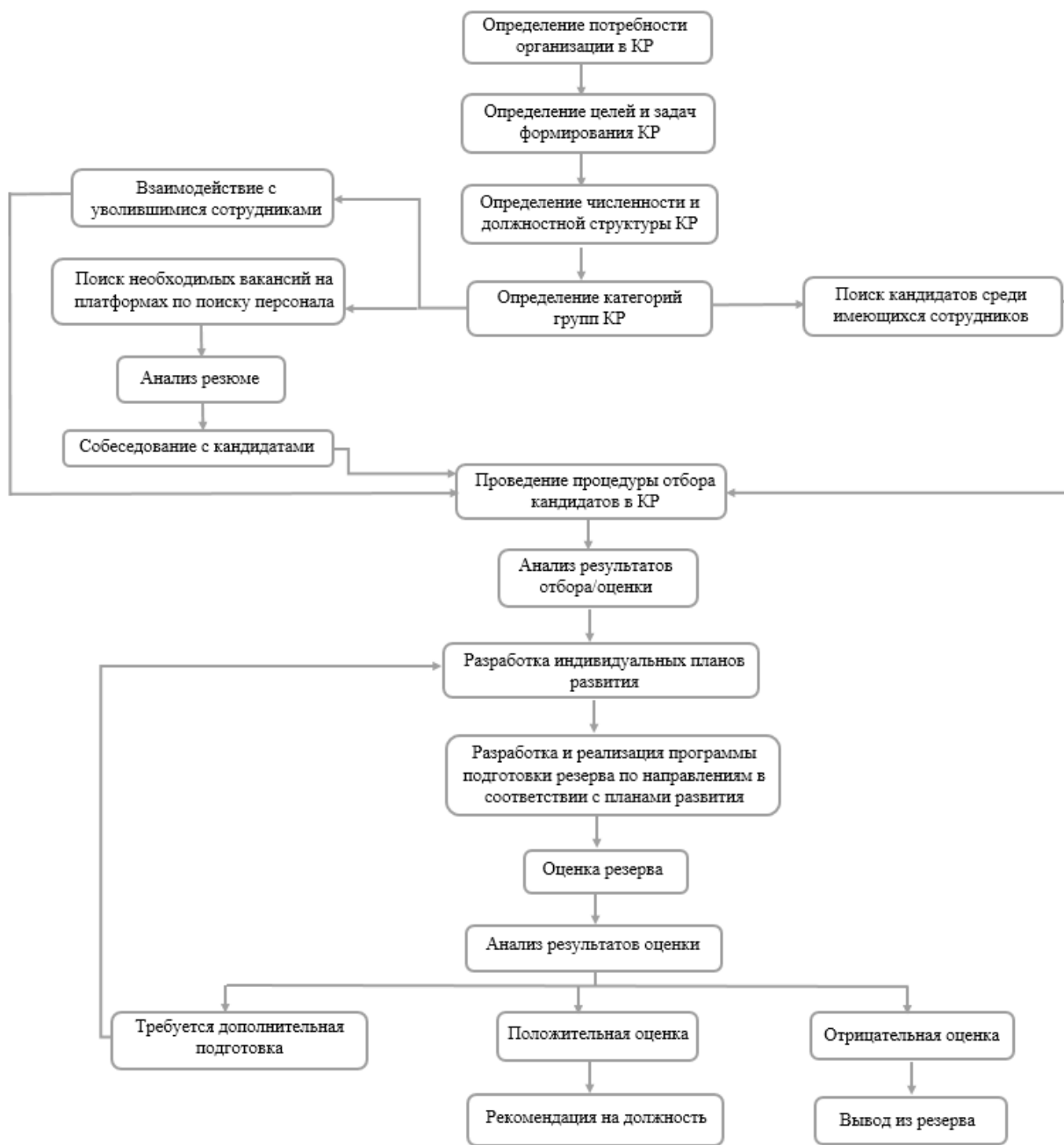


Рис. 3. Схема внешнего и внутреннего кадрового резерва в НО «ФКР МКД СПб»

3. Отсутствие систематизации информации о резерве кадров. В организации отсутствует структурированный подход к сбору, систематизации и использованию информации о потенциальных претендентах на должности. Это может привести к проблемам с выявлением подходящих претендентов на вакансии и негативно сказаться на производительности организации.

4. Отсутствие взаимодействия с профильными вузами. Связь и сотрудничество между организацией и университетами, специализирующимися в сфере деятельности организации, минимальны или отсутствуют. Это может привести к упущенным возможностям для обмена знаниями, сотрудничества в исследованиях и привлечении талантов. Также это может отрицательно сказаться на инновационности и конкурентоспособности организации, так как она может оставаться неосведомленной о последних достижениях в своей области.

Для обеспечения эффективного функционирования кадрового резерва НО «ФКР МКД СПб» важно решение выявленных проблем и для их решения предлагаются следующие меры.

1. Разработка локального нормативного акта, известного как «Положение о кадровом резерве». Так как важно иметь четкое представление о конкретных локальных нормативных актах, регулирующих формирование и деятельность резерва кадров. При введении нового процесса в организации важно предоставлять сотрудникам исчерпывающую информацию. Эти положения документов помогут структурировать ступени программы, определить обязанности участников и представить обязанности и права участников. Также, Положение о кадровом резерве рассматривается как важнейший источник информации для работников о задачах, целях и механике подготовки резерва кадров. Кроме того, введение данного регламента подчеркнет значимость резерва кадров

Таблица 2

**Фрагмент индивидуального плана развития для кандидата
в кадровый резерв на руководящую должность**

Цель	Задачи	Сроки исполнения	Отметка о выполнении
1. Развить коммуникативные навыки	1.1. Посещайте программу обучения коммуникативным навыкам;	3–4 недели	Полностью выполнено
	1.2. Практикуйте активное слушание и эффективные методы общения во время командных собраний;	6 месяцев	Частично выполнено
	1.3. Получить обратную связь от коллег и руководителей по коммуникативным навыкам	1 месяц	Полностью выполнено
2. Изучить управление проектами	2.1. Посещение курсов по управлению проектами;	6 месяцев	Полностью выполнено
	2.2. Работа над проектом с менеджером проекта, чтобы получить практический опыт;	6 месяца	Частично выполнено
	2.3. Читать книги и статьи по управлению проектами и внедрять лучшие практики	12 месяцев	Не выполнено

для компании и продемонстрирует стремление руководителя организации к инновациям, что повысит статус и значимость процесса для многих сотрудников. В целом наличие положения о создании резерва кадров имеет важное значение для долгосрочного успеха компании, обеспечения ее постоянной готовности к удовлетворению потребностей своих клиентов и заинтересованных сторон.

2. Совершенствование планов индивидуального развития для претендентов в резерв кадров. Индивидуальные планы развития рассматриваются как важный документ для кандидатов, признанных потенциальными лидерами в компании. В нем излагаются их профессиональные цели и развитие карьеры. Однако ИПР для резервистов в НО «ФКР МКД СПб» недостаточно детализированы, состоит из общих целей без четких пояснений, методов и критериев оценки. Важно улучшить ИПР для резервистов, поскольку это позволяет им определить свои сильные и слабые стороны и области для улучшения. Эта информация может быть использована для создания индивидуального плана, соответствующего их конкретным потребностям и стремлениям, что поможет им полностью раскрыть свой потенциал в карьере. Кроме того, улучшенный ИПР может помочь резервистам в подготовке к предстоящему развертыванию, продвижению по службе и другим карьерным возможностям. Благодаря регулярной проверке и обновлению своего ИПР резервисты могут отслеживать свой прогресс и вносить необходимые коррективы, чтобы оставаться на пути к достижению своих целей. В конечном счете, эффективный индивидуальный план развития повышает готовность и эффективность резервистов. В табл. 2 представлен фрагмент индивидуального плана развития кандидата в кадровый резерв на руководящую должность.

Цели и задачи ИПР могут быть скорректированы в соответствии с индивидуальными потребностями кандидата и организационными требованиями. Ключевым моментом является определение областей, в которых кандидат нуждается в развитии, и предоставление им необходимых ресурсов и поддержки для достижения их целей.

3. Создание единой унифицированной информационной базы по резервистам. Одним из способов улучшения управления информацией о резервистах является создание всеобъемлющей цифровой базы данных. Хотя бумажное хранение по-прежнему имеет свои преимущества, оно становится все менее актуальным в быстро развивающемся технологи-

ческом мире. В настоящее время система хранения резюме кандидатов в резервисты в НО «ФКР МКД СПб» не очень удобна для оперативного поиска и хранения. Единая цифровая база данных обеспечит улучшенную доступность, возможность хранить больше информации и будет более экологичной. Для удобства поиска кандидатов на вакантные должности старший HR-специалист должен создать общую базу данных резервистов, включающую как внутренних, так и внешних резервных кандидатов. Этого можно добиться, создав информационную базу в Excel, не требуя дополнительных знаний в области IT. Фрагмент информационной базы резервистов в Excel представлен на рис. 4.

4. Приглашение студентов на практику. Практика — это один из наиболее доступных и менее затратных способов привлечения персонала. А главное, что каждая из сторон остается в выигрыше: у организации есть бесплатный помощник, на которого можно возложить то, что не успевают сотрудники организации, а у студента есть место для прохождения практики, возможность получить бесценный тру-

ФИО	Дата рождения	Образование	Дополнительное образование, курсы повышения квалификации	Опыт работы	Место работы, должность на дату включения в резерв	Опыт руководящей работы, лет	Дата включения в резерв, основание	Кем рекомендован в резерв	Наставник	Заменяемая должность
Абрамов Леонид Семенович	21.03.1989	Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Экономика и управление, Бухгалтер	58164. Внутренний контроль и аудит системы менеджмента и активов компании	9 лет 3 месяца	НО «ФКР МКД СПб», заместитель главного бухгалтера	3 год 7 месяцев	03.05.2023	Купцова Ольга Николаевна	Купцова Ольга Николаевна	Главный бухгалтер
Бирюкова Ксения Владимировна	07.09.1994	РАНХиГС Санкт-Петербург, Реклама и связь с общественностью, Менеджер по рекламе	-	5 лет 6 месяцев	*Внешний кадровый резерв	Не требуется	03.05.2023	Савченко Анна Ивановна	Зайцева Марина Николаевна	Старший специалист по связям с общественностью и СМИ
Дубкова Юлия Александровна	27.01.1991	Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, Стандартизация и метрология, Инженер отдела технического контроля	21791. Организация работы отдела технического контроля	9 лет 1 месяц	*Внешний кадровый резерв	2 года 9 месяцев	15.05.2023	Савченко Анна Ивановна	Сорокина Елизавета Семеновна	Заместитель начальника производственно-технического отдела
Злотов Константин Сергеевич	03.04.1992	Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» имени Д. Ф. Устинова, Управление персоналом в организации, HR-специалист	43126. Наставничество и управленческий коучинг	7 лет 7 месяцев	НО «ФКР МКД СПб», старший специалист по кадрам	Не требуется	16.05.2023	Филаретов Антон Павлович	Селезнева Виктор Дмитриевич	Ведущий инженер по подготовке кадров

Рис. 4. Фрагмент информационной базы резервистов в Excel

довой опыт. Помимо этого, сотрудники организации могут лучше присмотреться к практиканту и оценить его знания, перспективы на дальнейшее трудоустройство в организацию. Данное мероприятие должен организовывать старший специалист по кадрам совместно с руководителями структурных подразделений, в которых есть дефицитные специальности, например, для НО «ФКР МКД СПб» это инженеры строительного контроля, сметчики, проектировщики.

После выполнения всех предложенных мероприятий по совершенствованию кадрового резерва НО «ФКР МКД СПб» общая схема внешнего и внутреннего резерва кадров организации немного изменится, но это крайне важно для создания кадрового резерва, новая схема кадрового резерва НО «ФКР МКД СПб» отображена на рис. 5.

Рассматривая комплексное воздействие предложенных мер на резерв кадров компании, можно сделать выводы об их положительном влиянии в различных направлениях.

Во-первых, организация получит более сильный резерв кадров, что позволит снизить текучесть кадров. Если у организации будет качественный и подготовленный кадровый резерв, то при уходе сотрудника будет возможность использовать резерв продвинутых и талантливых людей, которые займут его должность и принесут свой опыт и знания. Это также позволит избежать сбоев в работе организации, связанных с процессом подбора и адаптации новых сотрудников.

Во-вторых, благодаря улучшению кадрового резерва организация сможет заниматься планированием преемствен-

ности. Это значит, что можно заранее определить сотрудника в команде для ответственной должности, которую он сможет занять в случае ухода старшего коллеги. Таким образом, организация сможет избежать проблем с сохранением знаний, связанных с уходом сотрудника, а также сократить время и затраты, которые уйдут на поиск, подбор, отбор и адаптацию нового работника.

В-третьих, формирование сильного резерва кадров также поможет организации экономить на затратах на подбор персонала. Затраты на развитие и обучение работающих сотрудников обойдутся дешевле, чем постоянный поиск и подбор новых. В 2022 г. расходы на подбор персонала составили 290,06 тыс. руб., но если 25% сотрудников будет восполнено из внутреннего кадрового резерва, эта сумма может снизиться до 217,6 тыс. руб. Хорошо подготовленные и мотивированные сотрудники будут рады работать в организации и выполнять задачи более эффективно, что положительно отразится на уровне производительности как отдельных сотрудников, так и всей организации в целом.

В-четвертых, улучшение удержания персонала является еще одним преимуществом улучшения кадрового резерва. Сотрудники, которые ощущают поддержку и развитие в организации, будут оставаться в ней на более длительный период времени. Это приведет к повышению продуктивности и уменьшению затрат, связанных с постоянным поиском и обучением новых сотрудников. В 2022 г. расходы на обучение 164 новых сотрудников составили 667,63 тыс. руб.,

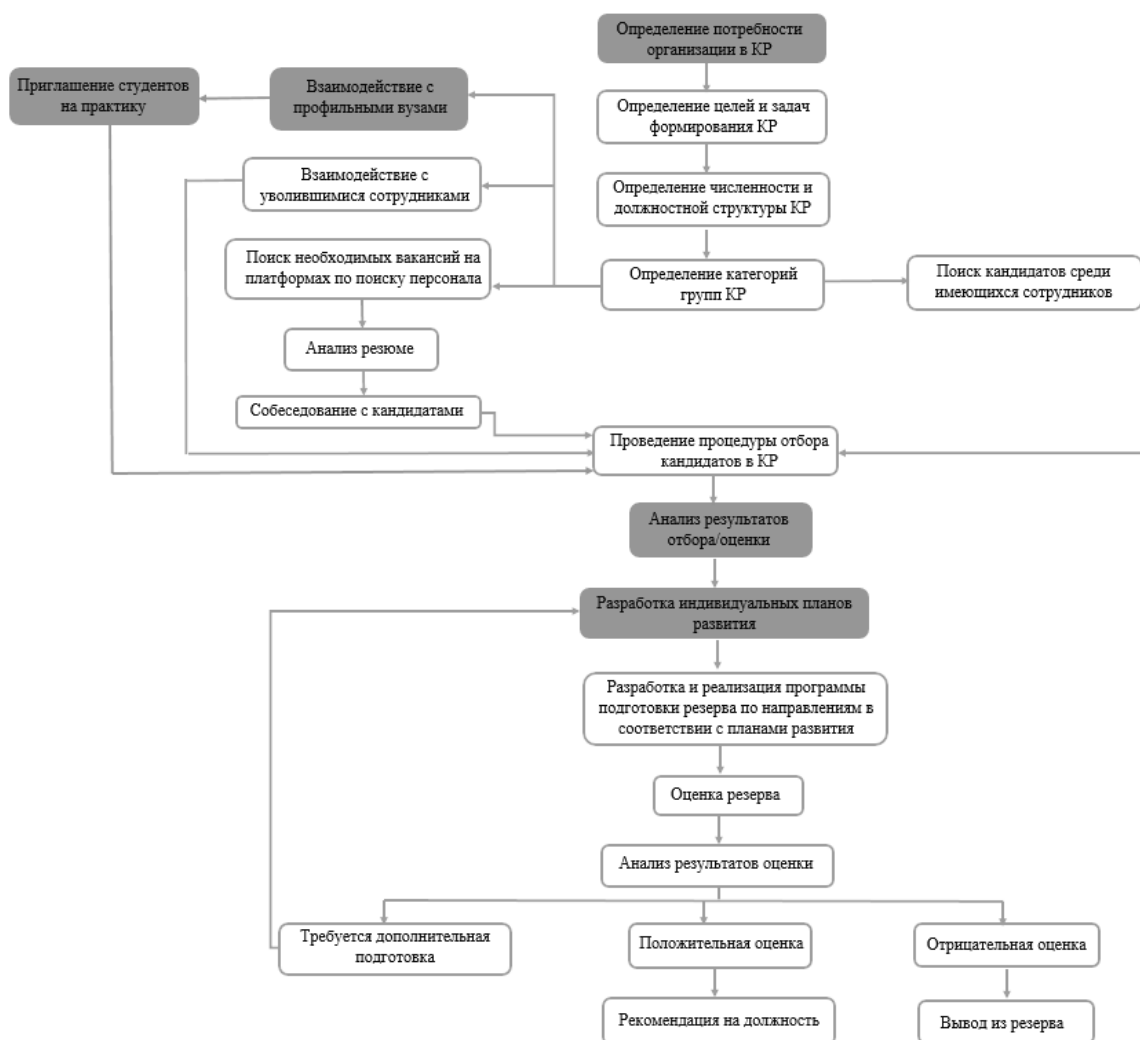


Рис. 5. Новая схема внешнего и внутреннего кадрового резерва в НО «ФКР МКД СПб»

но если хотя бы 25% сотрудников будет восполнено с помощью внутреннего кадрового резерва, эта сумма снизится до 500,72 тыс. руб.

В заключение можно отметить, что работа с кадровым резервом важна любой организации, поскольку позволяет решить многие кадровые проблемы и улучшить продуктивность персонала. Улучшение производительности исходит из использования резерва кадров для подбора талантливых людей, способных брать большую ответственность и обладающих потенциалом для карьеры и роста. Развитие резерва кадров позволяет определить членов команды, которые быстрее смогут вырасти и добиться успеха в рамках компании, что положительно сказывается на ее продуктивности и конкурентоспособности в целом.

Кадровый резерв можно рассматривать как часть HR-стратегии организации в области управления персоналом и в частности управления талантами, которая формируется последовательностью этапов, а какие шаги применять, каждая компания определяет самостоятельно исходя из особенностей своего функционирования и развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Анисимов А.Ю.* Управление персоналом организации: учебник для вузов / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. — М.: Юрайт, 2024. — 278 с.
2. *Базаров Т.Ю.* Психология управления персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2024. — 390 с.
3. *Ерыгина А.В., Самохина Е.И.* HR-брендинг как способ привлечения талантов // Управление человеческими ресурсами: теория, практика, перспективы. Сборник научных трудов национальной научно-практической конференции. Новосибирск, 2022. С. 166–176.
4. *Ерыгина А.В., Самохина Е.И.* TASK-SERVICE как способ совершенствования работы персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12. № 5. С. 58–63.
5. *Заборовская С.Г.* Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе: учебное пособие для вузов / С.Г. Заборовская. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2024. — 180 с.
6. *Кибанов А.Я., Каштанова Е.В.* Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2018.
7. *Коргова М.А.* Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М.А. Коргова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2024. — 206 с.
8. *Одегов Ю.Г.* Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2024. — 445 с.
9. *Плутова М.И., Лагутина Е.Е., Конева Д.А.* Реvalorизация управления кадровым резервом организации производственного профиля // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Т. 11. № 2. С. 44–49.
10. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А.А. Литвинюк [и др.]; под ред. А.А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2024. — 461 с.
11. *Charlene M.L. Roach, Acolla Lewis-Cameron, and Tenisha Brown-Williams.* Organizational resilience in public sector organizations: destination management organizations. 2023. Vol. 46, Iss. 1.

REFERENCES

1. Anisimov A.Yu. Upravlenie personalom organizatsii : uchebnik dlya vuzov / A.Yu. Anisimov, O.A. Pyataeva, E.P. Grabskaya. — M.: Izdatel'stvo Yurait, 2024. — 278 s.
2. Bazarov T.Yu. Psikhologiya upravleniya personalom: uchebnik dlya vuzov / T.Yu. Bazarov. — 2-e izd., pererab. i dop. — M.: Izdatel'stvo Yurait, 2024. — 390 s.
3. Erygina A.V., Samokhina E.I. HR-brening kak sposob privlecheniya talantov // V sbornike: Upravlenie chelovecheskimi resursami: teoriya, praktika, perspektivy. sbornik nauchnykh trudov natsional'noi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Novosibirsk, 2022. S. 166–176.
4. Erygina A.V., Samokhina E.I. TASK-SERVICE kak sposob sovershenstvovaniya raboty personala // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2023. T. 12. № 5. S. 58–63.
5. Zaborovskaya S.G. Kadrovyi menedzhment na gosudarstvennoy grazhdanskoj i munitsipal'noi sluzhbe: uchebnoe posobie dlya vuzov / S.G. Zaborovskaya. — 2-e izd., pererab. i dop. — M.: Izdatel'stvo Yurait, 2024. — 180 s.
6. Kibanov A.Ya., Kashtanova E.V. Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Upravlenie delovoi kar'eroi, sluzhebno-professional'nym prodvizheniem i kadrovym rezervom: ucheb.-prakt. posobie / pod red. A.Ya. Kibanova. M.: Prospekt, 2018.
7. Korgova M.A. Kadrovyi menedzhment: uchebnoe posobie dlya vuzov / M.A. Korgova. — 3-e izd., pererab. i dop. — M.: Izdatel'stvo Yurait, 2024. — 206 s.
8. Odegov Yu.G. Upravlenie personalom: uchebnik i praktikum dlya vuzov / Yu.G. Odegov, G.G. Rudenko. — 2-e izd., pererab. i dop. — M.: Izdatel'stvo Yurait, 2024. — 445 s.
9. Plutova M.I., Lagutina E.E., Koneva D.A. Revalorizatsiya upravleniya kadrovym rezervom organizatsii proizvodstvennogo profilya // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2022. T. 11. № 2. S. 44–49.
10. Upravlenie personalom: uchebnik i praktikum dlya srednego professional'nogo obrazovaniya / A.A. Litvinyuk [i dr.]; pod red. A.A. Litvinyuka. — 3-e izd., pererab. i dop. — M.: Izdatel'stvo Yurait, 2024. — 461 s.
11. Charlene M.L. Roach, Acolla Lewis-Cameron, and Tenisha Brown-Williams. Organizational resilience in public sector organizations: destination management organizations. 2023. Vol. 46, Iss. 1.