

На правах рукописи



МЕДВЕДЕВ АЛЕКСАНДР АЛЕКСАНДРОВИЧ

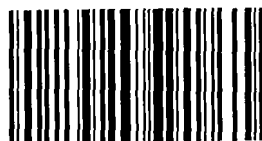
**УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ВЫСШЕГО ЗВЕНА КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ
ПЕРСОНАЛА И ОРГАНИЗАЦИИ
(по материалам СКФО)**

Специальность 22.00.08 – Социология управления

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук

15 МАР 2012

Пятигорск – 2012



005013881

Работа выполнена на кафедре инноватики, управления и права
ФГБОУ ВПО «Пятигорский государственный лингвистический университет»

Научный руководитель: доктор социологических наук, профессор
Коргова Марина Анатольевна

Официальные оппоненты: доктор социологических наук, доцент
Лежебоков Андрей Александрович

кандидат социологических наук
Свечинская Татьяна Алексеевна

Ведущая организация: ФГБОУ ВПО «Российская академия
народного хозяйства и государственной
службы при Президенте РФ»,
Южно-Российский институт-филиал.
г. Ростов-на-Дону.

Защита диссертации состоится 23 марта 2012 года в 12-00 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212. 194. 01 по защите диссертаций на соискание ученой степени доктора (кандидата) наук при ФГБОУ ВПО «Пятигорский государственный гуманитарно-технологический университет» по адресу: 357500, Ставропольский край, г. Пятигорск, пр. 40 лет Октября, 56.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ПГТУ по адресу: г. Пятигорск, пр. 40 лет Октября, 56.

Автореферат разослан 22 февраля 2012 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета
доктор исторических наук, профессор



Г.Н. Рыкун

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. На современном этапе развития общества и его производительных сил происходит интеграция национальных экономик в глобальную систему хозяйствования. Сегодня никто не может игнорировать ускорение процессов глобализации и усиление конкуренции на рынке. Эти процессы предъявляют новые требования к социальным организациям в аспекте их эффективности.

Постоянные технологические и социальные инновации на сегодняшний день являются единственным условием выживания в конкурентной борьбе. Данное обстоятельство предъявляет беспрецедентные требования к системе управления организации и качеству управленческих решений. Ключевым фактором, определяющим качество управленческих решений, является профессиональная и личностная компетентность руководителя. Поэтому особенно актуальны вопросы эффективного управления персоналом организации для удовлетворения ее потребностей в высококвалифицированных специалистах управленческого профиля как в количественном, так и в качественном отношении. Под влиянием процессов глобализации организациям все труднее привлекать, развивать и удерживать руководителей-профессионалов.

Ситуация с дефицитом высококвалифицированных руководителей обостряется тогда, когда в организации по разным причинам образуются вакансии на ключевые позиции в управленческой команде. Долговременное отсутствие звеньев в управленческой цепи ведет к непоправимым управленческим ошибкам, во избежание которых организация инициирует внутренний и внешний рекрутмент. Поиск подходящего кандидата на рынке труда представляет собой продолжительную и дорогостоящую процедуру с отсутствием гарантий, поэтому для заполнения ключевых вакансий целесообразнее использовать внутренние источники набора.

К числу наиболее подходящих источников внутреннего набора следует отнести кадровый резерв организации, который при умелом управлении им представляет собой эффективный инструмент развития управленческих кадров и самой организации. Целесообразность применения данного инструмента для решения задач обеспечения организации компетентными руководителями осознана на самом высоком уровне. Так, Президент Российской Федерации Д.А. Медведев полагает, что система отбора кадров посредством кадрового резерва зарекомендовала себя еще в советское время: «Много было формальностей, много глупостей разных, но все-таки система отбора кадров работала, и наверх поднимались наиболее подготовленные люди. И нам нужно что-то подобное, но на других принципах наладить в современной жизни».¹ На федеральном уровне для организации эффективной системы пополнения

¹ Медведев, Д.А. Вошедших в кадровый резерв Единой России надо назначать на госдолжности [Электронный ресурс] / Д.А. Медведев. – Режим доступа: <http://ria.ru/politics/20111127/499499655.html>.

кадрового резерва было создано Агентство стратегических инициатив. По словам премьер-министра РФ В.В. Путина, оно призвано «...открыть путь самореализации талантливым, целеустремленным профессионалам... Современные и эффективные профессионалы, желающие посвятить хотя бы часть своей жизни работе в административных структурах, нужны на всех уровнях власти».¹

Управленческая и органически с ней связанная кадровая ситуация в современных российских организациях, по данным социологических исследований, оценивается как неудовлетворительная. Отсутствие в массе организаций эффективных систем управления персоналом не позволяет сконцентрировать в организации и заставить работать с максимальной отдачей профессиональные кадры. Отсутствие высокопрофессиональных кадров – одна из центральных причин низкой конкурентоспособности российских предприятий. В силу этого постановка и постоянное совершенствование системы управления персоналом на предприятиях и в организациях независимо от формы собственности и вида деятельности в условиях перехода к рыночной экономике представляет одну из актуальных задач нашего развития.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена, во-первых, потребностью социологического анализа системы управления кадровым резервом руководителей высшего звена в современных организациях; во-вторых, необходимостью пересмотра методов и механизмов управления кадровым резервом, стимулирующих развитие персонала и общеорганизационное развитие; в-третьих, целесообразностью определения основных направлений совершенствования функционирования этого института в организациях СКФО.

Степень научной разработанности проблемы. Основопологающие идеи диссертации базируются на работах классиков социологии: О. Конта, М. Вебера, Т. Веблена, Э. Гидденса, Э. Дюркгейма, Г. Спенсера, Т. Парсонса, Р. Мертон, которые являются общетеоретической основой исследования.

Для формирования концепций управления персоналом, частью которого является работа с кадровым резервом, значение имеют труды исследователей классических и современных школ менеджмента: Г. Форда, Л. Гилбрет, А. Файоля, М. Вебера, М.П. Фоллет, Э. Мейо, Ч. Барнарда, Д. Мак-Грегора, К. Левина, К. Арджилиса, Р. Лайкерта, Г. Саймона, П. Друкера, Э. Дейла, Р. Дэвиса, А. Чандлера, М. Армстронга, Б.И. Беккера, М. Вудкока, Р. Марра, Т. Шмидта, Д. Френсиса, Ф. Тильмана, К. Киллена, Ф. Роджерса, Д. Иванцевич, М. Робера, М. Пула, М. Уорнера, Г. Дресслера, Р. Уотермена, К. Нордстрема.

В зарубежной практике управления не существует такого феномена, как кадровый резерв организации, поэтому процессы управления этим институтом практически не анализируются в зарубежной научно-теоретической литературе, посвященной вопросам управления персоналом. Однако в зарубежной

¹ Путин В.В. Федеральный кадровый резерв пополнится прошедшими отбор при формировании АСИ // Режим доступа: <http://er.ru/news/2011/10/21/federalnyj-kadrovyy-rezerv-popolnitsya-proshedshimi-otbor-pri-formirovanii-asi-putin/>.

литературе нашли отражение такие составляющие процесса управления кадровым резервом, как управление развитием талантливых руководителей, обеспечение преемственности системы управления, методология эффективного развития за счет обогащения процесса работы и т.д.

В качестве теоретической базы исследования современных моделей руководителей были приняты подходы, основанные на анализе практического опыта и эмпирических данных, включая теорию социального человека (Э. Мэйо, Ч. Барнард), лидерский подход (Д. Мак-Грегор), ролевой подход (Г. Минцберг), а также исследования теоретико-методологических и практических основ управления персоналом, проведенные М. Альбертом, М. Армстронгом, А. Брайсоном, П. Друкером, Дж. Ливингстоном, Е. Лоулером, Е. Мамфордом, М. Месконом, Б. Пирсоном, Н. Томасом, Д. Торрингтоном, Ф. Хедоури, Л. Холл, Дж. Чемберсом, Дж. Чапманом, Н. Шмиттом и Б. Шнайдером.

Большое значение для данного диссертационного исследования имел опыт управления человеческими ресурсами, обобщенный такими представителями неоклассического менеджмента постиндустриальной эпохи, как Э. Бойнтон, У. Джойс, Дж. Коллиз, Й. Кунде, У. Лазье, Э. Майклз, Н. Нитин, К. Нордстрем, У. Оучи, Т. Питерс, Й. Риддестрале, Б. Робинсон, Б. Уотерман, Дж. Уэлч, Б. Фишер, М. Хаммер, Х. Хэндфилд-Джонс, Дж. Чампи и Э. Эксельрод.

Вопросы использования коучинга как эффективного инструмента развития руководителей нашли свое отражение в работах М. Аткинсон и Р.Т. Чоиса.

Компетентностный подход к развитию управленцев высшего звена подробно анализируется в работах С. Уиддет и С. Холлифорда, а также Дж. Ролло, П. Форсифа, Дж. Хоудена и П. Шейла.

Кадровый резерв является феноменом, присущим исключительно российской практике, поэтому освещению данной проблематики в трудах отечественных ученых уделено достаточно много внимания. Первые исследования были предприняты в советский период истории нашей страны Н.А. Витке, А.К. Гастевым, Ф.Р. Дунаевским, О.А. Ерманским, П.М. Есманским, Л.А. Ждановым, И.О. Канегиссером, П.М. Керженцевым, В.И. Лениным, С.Д. Стрельбицким и др.

Вопросы теоретико-методологических основ формирования кадрового резерва нашли свое отражение в работах современных российских ученых: Д.А. Аширова, Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, Е.В. Даньковой, А.Г. Деменьтьевой, А.Я. Кибанова, М.А. Корговой, В.И. Лукьяненко, П.А. Малуева, Ю.Е. Мелихова, О.Ю. Минченковой, В.В. Травина, Н.В. Федоровой, С.В. Шекшни.

Различные аспекты функционирования кадрового резерва в системе государственной и муниципальной службы освещены такими исследователями, как А.И. Турчинов, В.И. Буянов, Л.В. Вагина, С.А. Васнев, О.А. Галанин, В.Г. Горб, И.С. Дробот, В.И. Жильцов, М.Д. Зотов, Т.С. Илларионова, Л.Н. Калашникова, К.О. Магомедов, Е.В. Масленникова, Е.В. Морозова, В.С. Нечипоренко, В.И. Никонов, И.Н. Панин, В.В. Пиунов, Л.В. Прибыткова,

А.О. Пролеткин, Е.В. Смирнов, Н.С. Субочев, В.А. Сулемов и В.Б. Титов; в СКФО – Г.П. Зинченко и В.Г. Игнатов.

Обобщение зарубежного опыта по исследуемой проблематике было проведено Н.А. Волгиным, П.В. Журавлевым, М.Н. Кулаповым, Е.А. Литвинцевой, Ю.Г. Одеговым, С.А. Сухаревым.

Вопросам эффективного развития персонала организации, в том числе кадрового резерва, посвящены работы Е.А. Аксеновой, В.М. Даринской, К.А. Кравченко, Л.М. Крайновой, Н.В. Красновой, В.М. Колпакова, М.И. Магуры, И.К. Макаровой, А.П. Панфиловой, С.К. Сергиенко, В.А. Спивака.

К числу известных отечественных исследователей коучинга в практике управления персоналом следует отнести М. Данилову, Е. Коннову, М. Мелия, А. Огнева, Е. Фролову, С. Хамаганову.

Вместе с тем, в современной литературе недостаточно разработаны проблемы сущности, значения и организации эффективного управления кадровым резервом организации, способствующие адаптации компаний к функционированию в условиях быстро меняющейся среды и жесткой конкуренции.

В настоящее время существует огромный интерес к построению новых, научно обоснованных и эффективных подходов к управлению кадровым резервом в организации. Однако теоретико-методологическая база для исследования данной проблематики недостаточна. В работах не просматривается единый концептуальный подход к изучению сущности, содержания, основных характеристик, механизмов и технологий становления и совершенствования института кадрового резерва в организациях современной России. Мало исследований, посвященных вопросам влияния кадрового резерва на процессы развития персонала и общеорганизационного развития.

Работы вышеперечисленных авторов посвящены изучению различных сторон феномена кадрового резерва, но в них отсутствует формализация целостной модели управления им. Кроме того, анализ публикаций по данной теме приводит к выводу о недостаточной разработанности данной проблемы в свете предстоящего рывка в развитии экономики СКФО, причиной которого является пристальное внимание к региону со стороны федеральных властей и приток инвестиций. Необходимость комплексного социологического исследования развития систем управления кадровым резервом в организациях СКФО определяется также противоречием между растущей потребностью предприятий СКФО в высококвалифицированных управленцах и практически полным отсутствием теоретико-методологической и социально-технологической базы для их подготовки внутри самих компаний.

Недостаточная методологическая и концептуальная проработанность анонсируемой темы, ее научная и практическая значимость, отсутствие социологических исследований процессов формирования и развития кадрового резерва руководителей высшего звена в организациях СКФО определили выбор исследования и постановку проблемы.

Проблема исследования обусловлена недостаточной изученностью

противоречий между потребностями российских организаций в развитии и малоэффективным управлением кадровым резервом, прежде всего, руководителей высшего звена в системе управления персоналом организаций.

Объектом исследования является кадровый резерв руководителей высшего звена в современной организации.

Предмет исследования – механизмы эффективного управления кадровым резервом для решения задач развития персонала и общеорганизационного развития.

Цель исследования заключается в выявлении возможностей и поиске новых направлений совершенствования системы управления кадровым резервом руководителей высшего звена в современных организациях.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих **задач**:

- провести феноменологический анализ сущности управления кадровым резервом как составляющей системы управления персоналом современной организации;

- выявить содержательные характеристики системы управления кадровым резервом как технологии управления персоналом;

- исследовать систему управления институтом кадрового резерва как эффективного инструмента развития профессиональных компетенций;

- охарактеризовать систему управления развитием личностных компетенций посредством кадрового резерва;

- определить специфику системы управления кадровым резервом в организациях Северо-Кавказского федерального округа, обобщить имеющийся опыт и выявить проблемы, требующие решения;

- разработать инструментарий совершенствования системы управления кадровым резервом для решения задач общеорганизационного развития и сформировать ряд предложений, направленный на повышение эффективности функционирования этого института в организациях СКФО.

Гипотеза исследования. Организация эффективного управления кадровым резервом посредством технологизации этого процесса с точки зрения концептуального подхода, характеризующего кадровый резерв как социальную группу, способствует ускорению общеорганизационного развития компании за счет создания множества локальных точек роста. Формирование эффективно функционирующей системы управления кадровым резервом представляет собой спланированный и организованный процесс, который должен контролироваться и мотивироваться основными субъектами управления в организации. Данный процесс может быть технологизирован с методологической точки зрения, что дает возможность при практическом формировании системы управления кадровым резервом учесть особенности конкретной организации.

Теоретико-методологическую основу исследования составили фундаментальные положения классических теорий социологии, социологии управления, социального управления, теории менеджмента и управления персоналом. В работе учитывались концептуальные положения теории организации.

В методологическом отношении для данного диссертационного исследования ориентирами выступили теория рационального поведения М. Вебера, теория социокультурной динамики П.А. Сорокина, структурный функционализм Т. Парсонса, общая теория действия Р. Мертон.

В аспектах, непосредственно относящихся к общей теории и методологии социального управления и социальной организации, опор делался на достижения отечественных авторов: Г.В. Атаманчука, В.Г. Афанасьева, О.С. Виханского, А.Л. Гапоненко, Г.Е. Зборовского, Л.И. Евенко, Э.М. Короткова, А.И. Кравченко, С.А. Кравченко, Г.Р. Латфуллина, Б.З. Мильнера, А.И. Наумова, А.Н. Панкрухина, А.И. Пригожина, А.В. Райченко, З.П. Румянцевой, С.Б. Перселегина и др.

Методологическая основа исследования опирается на системный и структурно-функциональный подходы; на общеполитические методы анализа, синтеза, сравнения, противопоставления, абстрагирования, обобщения, моделирования.

Источниковедческую базу диссертационного исследования составляют количественные и качественные методы сбора и анализа информации о предметных сторонах объекта исследования. При этом автор опирался на анализ статистических источников, документальных данных, анкетного и экспертного опросов, стандартизированного и свободного интервью, методы простого и включенного наблюдения, контент-анализа документов, регламентирующих функционирование кадрового резерва в организациях.

Эмпирическая основа исследования включает в себя различные по происхождению и тематической направленности данные.

Первичный социологический материал был самостоятельно собран автором в 2009-2011 гг. в 30-ти организациях СКФО посредством анкетирования и интервьюирования респондентов (общий размер выборки – 360 человек).

Вторичный социологический материал составили опубликованные данные исследований, проведенных по тематике управления персоналом в ведущих институтах, исследовательских центрах и фондах России, данные журналов «Управление персоналом» и «Служба кадров» за 2006-2011 гг., данные исследований Национального союза кадровиков и Всероссийского кадрового конгресса. Исследовательская база опиралась на информационные ресурсы всемирной сети Интернет, научные публикации.

Ко вторичному материалу относятся также тематические социологические изыскания В.С. Половинко «Управление персоналом: системный подход и его реализация» (2002 г.); М.А. Корговой «Становление кадрового менеджмента в организациях современной России» (2005 г.); А.И. Турчинова, К.О. Магомедова и Т.А. Кононенко «Актуальные проблемы кадровой политики и управления персоналом» (2009 г.), Ю.Г. Одегова и Л.Р. Котовой «Организация службы управления персоналом: современный подход» (2009 г.); О.Г. Дзукоевой «Деятельность кадровых служб как субъектов кадрового менеджмента в современных организациях» (2010 г.); Н.В. Деминой «Отбор персонала как технология кадрового менеджмента в современных организациях» (2011 г.).

Научная новизна исследования заключается в обосновании новых подходов к управлению кадровым резервом руководителей высшего звена, способствующих развитию персонала и общеорганизационному развитию.

Конкретные элементы научной новизны состоят в следующем:

1) предложен новый концептуальный подход к определению резерва, основанный на придании ему характеристик малой социальной группы; операционализировано понятие «управление кадровым резервом»;

2) процесс управления кадровым резервом проанализирован с точки зрения методологии структурного анализа и проектирования (SADT – Structured Analysis and Design Technique¹). Обосновано, что владельцем процесса (субъектом управления) является не кадровая служба, а топ-менеджмент. Предложена система показателей, позволяющая оценивать эффективность управления кадровым резервом в аспекте каждой составляющей процесса;

3) предложена новая архитектура процесса управления кадровым резервом, позволяющая использовать этот социальный институт как инструмент развития персонала и общеорганизационного развития;

4) уточнено определение понятий «компетентность» и «компетентность» применительно к процессам, происходящим в рамках кадрового резерва как социальной группы;

5) предложена трехфакторная модель компетентности резервиста, облегчающая управление процессом его профессионального развития;

6) предложена трехфакторная модель личностной компетентности резервиста, облегчающая управление процессом его развития в аспекте взаимодействия с другими элементами системы управления;

7) разработана система сбалансированных показателей управления кадровым резервом, отражающая экономические и социальные характеристики этого процесса;

8) на основе проведенного социологического исследования выявлены ключевые проблемы функционирования системы управления кадровым резервом на предприятиях СКФО;

9) разработан инструментарий настройки системы управления кадровым резервом и предложены основные направления повышения эффективности функционирования этого института.

С учетом полученных результатов на защиту выносятся следующие положения:

1. Существующие трактовки понятия «кадровый резерв» основаны на концептуальном положении о том, что резерв представляет собой группу работников, которых ничего не объединяет помимо членства в организации и в резерве. С нашей точки зрения, кадровый резерв следует понимать как социальную группу, члены которой отобраны по известным всей организации критериям и взаимодействуют друг с другом для решения задач организации и

¹ См.: Марка Д. Методология структурного анализа и проектирования SADT. – М.: Метатехнология, 1993. – С. 6-8.

своего развития в рамках проектных команд. Данный подход способствует тому, что резерв как малая группа наделяется всеми характеристиками, присущими социальным группам, что облегчает управление им как целым. Под управлением кадровым резервом следует понимать многогранный процесс целенаправленного воздействия субъектов управления персоналом на социальную группу работников, входящих в резерв, для их развития и эффективного использования на благо организации и их самих. Концептуальный подход, основанный на управлении резервом как малой социальной группой, позволяет тесно увязать процесс развития резервистов с развитием персонала в организации и всей организации в целом за счет совершенствования элементов управляющей системы и связей между ними в процессе проектной деятельности.

2. Управление резервом является процессом, представляющим собой серию непрерывных и взаимосвязанных действий, вследствие чего к анализу этого феномена управленческой действительности применим процессный подход. Эффективность любого процесса зависит от наличия и правильного взаимодействия четырех основных элементов: ресурсов процесса, управления процесса, владельца процесса и клиента процесса. Отследить функциональность процесса управления кадровым резервом можно при использовании системы показателей экономической и социальной эффективности.

3. Процесс управления кадровым резервом состоит из этапов: принятие управленческих решений, формирование резерва, использование резерва, развитие резерва, удержание резервистов в организации. Указанные этапы связаны между собой как по каналам прямой и обратной связи, так и по основным направлениям перемещения ресурсов в рамках процесса управления кадровым резервом.

4. В современной науке нет устоявшегося подхода к определению понятий «компетенция» и «компетентность», мнения ученых значительно разнятся, причем как в междисциплинарном аспекте, так и среди исследователей одних и тех же предметных областей гуманитарного знания. Мы предлагаем под «компетенцией» понимать способность индивида решать определенный круг задач. «Компетентность» же, в свою очередь, представляет собой характеристику степени соответствия индивида занимаемой должности. Следовательно, профессиональная компетенция представляет собой способность индивида решать определенный класс профессиональных задач. В этом отношении профессиональная компетентность отражает степень соответствия индивида занимаемой должности в аспекте эффективного исполнения должностных обязанностей.

5. Для характеристики профессиональной компетентности как некоторого интегрального показателя целесообразно использовать трехфакторную модель профессиональной компетентности резервиста. Она состоит из трех составляющих: компетенции в области общего менеджмента (общее понимание методологии управления сложными системами и понимание истории менеджмента); компетенции в области специального менеджмента (экспертные

знания в области специализации определенного сотрудника в системе разделения управленческого труда); компетенции в области управления персоналом (так как любое управление – это, прежде всего, управление людьми).

6. В целях управления личностной компетентностью как интегральным показателем целесообразно использовать трехфакторную модель личностной компетентности резервиста. Она состоит из трех комплиментарных пар: коммуникации и способности мотивировать (способность решать коммуникационные задачи различной сложности); системного мышления и аналитических способностей (способность решать разноуровневые проблемы); лояльности и лидерства (составляющие эволюции руководителя, характеризующие сочетания выдающихся человеческих качеств с сильной профессиональной волей).

7. В рамках предлагаемого концептуального подхода управление кадровым резервом необходимо организовать как процесс его использования на благо организации. Для этих целей целесообразно осуществлять постоянный мониторинг как финансовых, так и нефинансовых индикаторов деятельности кадрового резерва. Все аспекты управления кадровым резервом как социальной группой, собранные воедино, представляют собой сбалансированную систему показателей, отражающую существующие причинно-следственные связи: эффект от реализованных резервистами консалтинговых проектов; оценка полезности проектной деятельности резерва с точки зрения подразделений организации; интегральная профессиональная компетентность резерва; интегральная личностная компетентность резерва.

8. В условиях обострения конкурентной борьбы одним из важных конкурентных преимуществ организации является эффективная команда топ-менеджеров. Наиболее эффективным инструментом удовлетворения потребности организации в высококлассных специалистах высшего звена управления является кадровый резерв. Построение системы управления кадровым резервом на предприятиях СКФО носило реактивный характер, что привело к возникновению системных недостатков, выявленных в ходе нашего исследования: неэффективность системы управления кадровым резервом, вызванная особенностями структуры приоритетов топ-менеджмента; слабость процессов формирования кадрового резерва, обусловленная его «номинальной» значимостью для компании; отсутствие использования резервистов, продиктованное слабостью развития института проектного управления в организациях СКФО; медленное развитие сотрудников, включенных в кадровый резерв, ничем не отличающееся от развития персонала компании в целом, что вызвано, прежде всего, непониманием связи развития с характером выполняемой работы, а также с недооценкой важности коучинга и наставничества; невнимание к аспекту удержания сотрудников, включенных в кадровый резерв, что вызвано стремлением минимизации издержек для максимизации прибыли.

9. В целях решения задач общеорганизационного развития целесообразно использовать «матрицу настройки системы управления кадровым резервом»,

представляющую собой механизм определения приоритетности тех или иных мероприятий в зависимости от срочности и важности для процесса функционирования резерва в целом. Закрепление конкретных субъектов за каждой составляющей процесса настройки сопровождается определением полномочий для решения поставленных в рамках мероприятия задач. Развитие уже институционализированной системы управления кадровым резервом происходит за счет комплекса мероприятий, выявленных «матрицей настройки» по критерию приоритетности, и охватывающей все составляющие указанной системы. Внедрение систем ключевых показателей эффективности и технологизация процесса управления кадровым резервом будут способствовать его объективизации и существенному повышению эффективности.

Теоретическая значимость исследования определяется, прежде всего, тем, что разработанный и обоснованный автором подход к определению кадрового резерва и процесса управления им существенно меняет имеющиеся представления о процессах управления кадровым резервом в организациях, о взаимосвязи данных процессов с развитием персонала в организациях и самих организаций. Данное обстоятельство, по мнению автора, влияет на качество систем управления персоналом современных организаций.

Теоретические обобщения и выводы могут быть использованы в дальнейшем социологическом анализе проблем организационного развития, управления персоналом и управления кадровым резервом в организациях.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его результаты и сформулированные рекомендации могут использоваться современными организациями, стремящимися к развитию, для оптимизации процесса формирования эффективно функционирующего кадрового резерва.

Материалы диссертации могут быть использованы в практике вузовского обучения по курсу «Управление персоналом».

Апробация работы. Основные положения и выводы диссертации излагались на региональных, межвузовских и внутривузовских научно-практических конференциях, обсуждались на заседании кафедры инноватики, управления и права ФГБОУ ВПО «Пятигорский государственный лингвистический университет». По материалам исследования подготовлено и выпущено семь публикаций, общим объемом 3,1 п.л., в том числе две публикации в изданиях, рекомендованных ВАК.

Структура работы. Структуру диссертации определили предмет, цель и задачи исследования. Она состоит из введения, трех глав, шести параграфов, заключения, библиографического списка и приложений.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, определяются цель и задачи, объект и предмет исследования, характеризуются степень научной разработанности, эмпирическая база и методология исследования, представляются научная новизна и положения, выносимые на защиту, теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретико-методологические основы управления резервом в системе развития персонала современной организации» исследуются подходы к определению и сущности кадрового резерва и процесса управления им как феноменов управленческой теории и практики, а также раскрывается их содержание.

В первом параграфе «Управление кадровым резервом организации: феноменологический аспект» обосновано, что ускорение научно-технического прогресса радикально меняет характер деятельности людей внутри экономической системы. Если ранее в структуре занятых преобладали производственные рабочие, которые непосредственно создавали прибавочную стоимость, то в настоящее время увеличивается число «белых воротничков», персонала, занятого управленческой и иными формами умственного труда. С переходом к постиндустриальному способу производства для компании уже недостаточно иметь хорошо отлаженную производственную систему, гораздо важнее обеспечить устойчивое развитие системы управления, чтобы она в любой момент времени была в состоянии решить стоящие перед ней задачи. Говоря об устойчивом развитии системы управления, мы подразумеваем два его аспекта: развитие элементов, составляющих систему, а также развитие и укрепление взаимосвязей между ними. При этом стоит заметить, что оба аспекта чрезвычайно важны, однако, с нашей точки зрения, совокупности этих двух параметров в настоящее время уделяется недостаточное внимание в теории и практике управления персоналом. Если организация стремится к устойчивому развитию системы управления, то она не может не обращать внимания на изменения во внешней среде. Для управляющей подсистемы внешней средой является рынок труда, оказывающий на организацию существенное воздействие. Среди тенденций на современном рынке труда нужно отметить сокращение рождаемости и старение населения; изменение профессиональной структуры; углубление разнородности рабочей силы. Игнорировать эти тенденции нельзя, так как они ставят под угрозу обеспечение организации высококвалифицированными кадрами, а в особенности управленческими. По сути, у организаций не так много альтернативных стратегий в создавшемся положении. С нашей точки зрения, пристальное внимание следует обратить на формирование и эффективное управление кадровым резервом для ключевых должностей как к действенному инструменту внутреннего рекрутинга, способного катализировать процессы внутриорганизационного развития.

В современной науке нет однозначной трактовки понятия «кадровый резерв». По нашему мнению, существующие определения основаны на концептуальном положении о том, что резерв представляет собой группу работников, которых ничего не объединяет помимо членства в организации и резерве. Это обстоятельство существенным образом затрудняет управление резервом как целым, вынуждая к увеличению транзакционных издержек на точечное оказание управленческого воздействия на каждого резервиста в отдельности со стороны субъектов кадрового менеджмента. Мы же предлагаем принципиально иной в концептуальном отношении подход, согласно которому

кадровый резерв – это социальная группа, члены которой отобраны по известным всей организации критериям и взаимодействуют друг с другом для решения задач организации и своего развития в рамках проектных команд. Данный подход способствует тому, что резерв как малая группа наделяется следующими характеристиками:

1) устойчивым взаимодействием между резервистами, которое способствует прочности и стабильности существования кадрового резерва как социальной группы в пространстве и во времени;

2) относительно высокой степенью сплоченности;

3) отчетливо выраженной однородностью состава, т.е. наличием признаков, присущих всем индивидам, входящим в резерв. Причем наличие признаков идентифицируется в соответствии с признаваемой всей организацией системой критериев;

4) вхождением в организацию, как более широкую социальную общность, в качестве своеобразного структурного образования.

При таком подходе к определению резерва и управлению им он будет структурирован в определенную социальную группу внутри организации, которая будет гомогенной по тем или иным признакам, что упростит управление ею. Следует отметить, что в современной науке также нет четкого определения процесса управления резервом, под которым мы понимаем многогранный процесс целенаправленного воздействия субъектов кадрового менеджмента на социальную группу работников, входящих в резерв для их развития и эффективного использования на благо организации и их самих. С нашей точки зрения, кадровый резерв не должен быть большим, так как это снижает вероятность назначения, а, следовательно, и мотивацию резервистов, поэтому не следует создавать резерв на каждую должность руководящего характера. Мы полагаем, что достаточно заполнять лишь ключевые вакансии резервистами, а для замещения иных должностей можно использовать разнообразные источники внешнего и внутреннего набора. Эффективное управление кадровым резервом позволит ускорить процессы внутриорганизационного развития за счет:

1) распространения кросс-функциональных идей внутри компании, где резервисты служат «ретрансляторами» идей, почерпнутых ими во время работы над консалтинговыми проектами;

2) формирования новых высоких стандартов выполнения должностных обязанностей, которые будут осуществлять члены резерва после работы с «элитой» организации;

3) образования устойчивых команд из резервистов, где налажены взаимодействия и распределены роли, что с течением времени сформирует несколько дееспособных команд руководителей топ-уровня;

4) налаживания взаимодействия между разными поколениями управленцев, что способствует тому, что руководители, в настоящее время управляющие организацией, знакомясь с решениями резервистов-консультантов, получают скомпилированные версии всех новшеств в отрасли и технологиях управления. Также следует заметить, что развитие взаимодействий

между различными поколениями управленцев в целом повышает устойчивость всей системы управления.

Во втором параграфе «Содержание управления резервом как технологии развития персонала организации» отмечено, что постановка вопроса об управлении кадровым резервом автоматически выявляет необходимость не только определения этого вида деятельности в рамках кадрового менеджмента, но и осуществления его технологизации. Необходимость технологизации управления кадровым резервом обусловлена тем, что данная проблематика недостаточно разработана в теории управления персоналом, а применение успешного опыта не может обеспечить устойчивых положительных результатов ввиду различия конкретно-исторических условий, сделавших его успешным, и условий, в которых он применяется. Технологизация в этом отношении призвана нивелировать влияние ситуации на процесс управления кадровым резервом.

Опираясь на методологию структурного анализа и проектирования, управление кадровым резервом может быть представлено как процесс, использующий для своего функционирования ряд элементов (см. рис. 1):

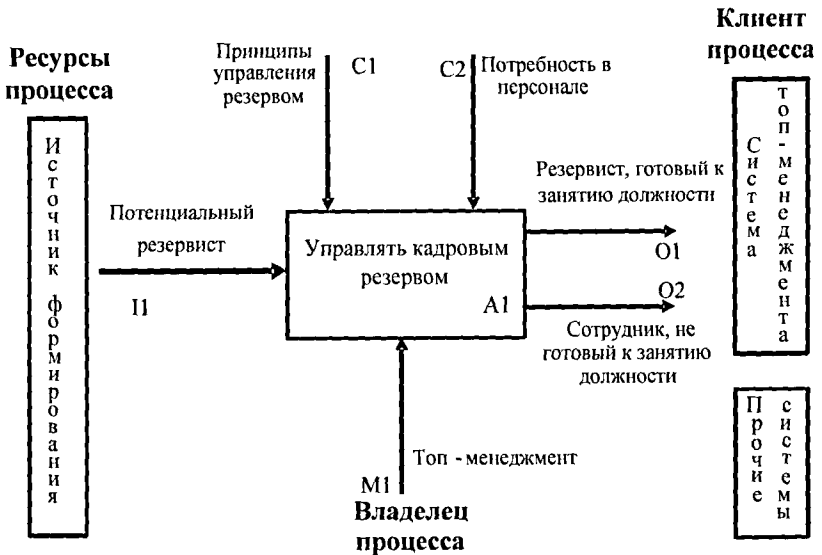


Рис. 1. Общий вид процесса управления кадровым резервом

Особенностью управления кадровым резервом, в отличие от остальных технологий кадрового менеджмента, является то, что владельцем данного процесса (субъектом, ответственным за исполнение процесса) является топ-менеджмент. Разумеется, каждая составляющая процесса чрезвычайно важна, и для отслеживания эффективности управления кадровым резервом можно использовать следующую систему показателей, позволяющую дать количественную оценку процессу.

Таблица 1

Характеристики процесса управления кадровым резервом

Наименование	Краткая характеристика	Показатель эффективности
Ресурс процесса/источники формирования	Менеджмент высшего звена, менеджмент среднего звена, линейный менеджмент, рядовые сотрудники	Коэффициент заполняемости резерва (по источникам)
Управление процесса	Принципы управления кадровым резервом и перспективный план по персоналу	Коэффициент готовности резерва
Владелец процесса	Топ-менеджмент	Коэффициент затраченного времени
Клиент процесса	Система управления и вся организация в целом	Коэффициент эффективности подготовки руководителей Коэффициент текучести резерва Средний срок пребывания в резерве

Процесс управления кадровым резервом представляет собой достаточно сложное образование, являющееся суперсистемой технологий более низкого уровня. К числу таких технологий мы относим:

- 1) принятие управленческих решений в отношении резерва;
- 2) формирование резерва;
- 3) использование резерва;
- 4) развитие резерва;
- 5) удержание резерва (см. рис. 2).

Каждая из упомянутых технологий решает достаточно большой спектр вопросов, относящихся к сфере управления кадровым резервом. Указанные технологии переплетены между собой теснейшим образом, поэтому эффективное их использование видится нам невозможным без органичного их взаимодействия.

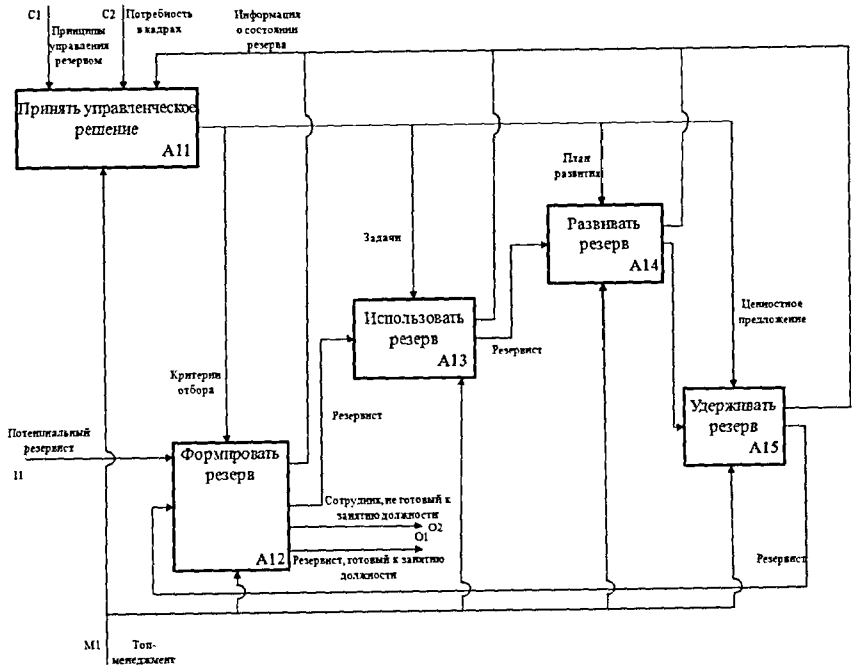


Рис. 2. Декомпозиция процесса управления кадровым резервом

Во второй главе «Методы и механизмы управления кадровым резервом, направленные на стимулирование общеорганизационного развития» анализируется развитие профессиональных и личностных компетенций сотрудников в процессе управления кадровым резервом и выявляется связь с общеорганизационным развитием.

В первом параграфе «Кадровый резерв как инструмент развития профессиональных компетенций» обосновывается, что управление развитием сотрудников, включенных в кадровый резерв, является непростым делом. Каждая организация предъявляет индивидуальные требования к сотруднику, претендующему на замещение ключевой должности. В этой связи чрезвычайно сложно сформировать универсальный социологический портрет резервиста, способного занять ключевую должность. Поэтому для упрощения работы по развитию членов кадрового резерва необходимо определиться с ключевыми характеристиками этого процесса, общими для всех случаев.

Кадровый резерв решает задачу обеспечения устойчивого развития системы управления организацией, что достигается за счет необходимого уровня профессионализма, а также за счет устойчивых и эффективных взаимосвязей между элементами, эту систему образующими. В этой связи развитие выступает как диалектическое единство двух процессов: процесса

профессионального роста резервистов как средства для поддержания устойчиво высокого уровня профессионализма системы управления, а также процесса личностного роста резервистов как средства, обеспечивающего устойчивые взаимосвязи, повышающие продуктивность системы управления как целого.

Институт резерва при управлении им в соответствии с предложенным нами концептуальным подходом может стать важным инструментом для развития профессионализма резервистов. При развитии профессиональных качеств важным результирующим показателем является наличие у резервиста профессиональных компетенций, которые в совокупности формируют уровень его профессиональной компетентности.

В современной науке нет устоявшегося подхода к определению понятий «компетенция» и «компетентность». Мы предлагаем под «компетенцией» понимать способность индивида решать определенный круг задач. «Компетентность» представляет собой характеристику степени соответствия индивида занимаемой должности. Следовательно, профессиональная компетенция представляет собой способность индивида решать определенный класс профессиональных задач. В этом отношении профессиональная компетентность отражает степень соответствия индивида занимаемой должности в аспекте эффективного исполнения должностных обязанностей. Для характеристики профессиональной компетентности как интегрального показателя целесообразно использовать трехфакторную модель профессиональной компетентности резервиста (см. рис. 3).



Рис. 3. Трехфакторная модель профессиональной компетентности резервиста

Модель состоит из трех составляющих:

– компетенции в области общего менеджмента (общее понимание методологии управления сложными системами и понимание истории менеджмента);

– компетенции в области специального менеджмента (экспертные знания в области специализации определенного сотрудника в системе разделения управленческого труда);

– компетенции в области управления персоналом (так как любое управление это, прежде всего, управление людьми).

Развитие указанных компетенций осуществляется в ходе проектной деятельности членов резерва для решения внутрикорпоративных проблем. Важным инструментом профессионального развития кадрового резерва является дифференциация его членов, которая способствует более эффективным инвестициям в самых способных людей (сотрудников класса А), развитию сотрудников, устойчиво показывающих средние результаты (класс В), и применению решительных мер в отношении недостаточно эффективных резервистов (класс С).

Во втором параграфе «Управление развитием личностных компетенций персонала организации посредством кадрового резерва» указывается, что второй составляющей процесса роста резервиста является развитие его личностной компетентности, под которой следует понимать способность индивида решать определенный класс задач межличностного характера. Личностная компетентность может быть представлена в виде трехфакторной модели, основными составляющими которой являются следующие комплиментарные пары:

- коммуникация и способность мотивировать;
- системное мышление и аналитические способности;
- лояльность и лидерство (см. рис. 4).

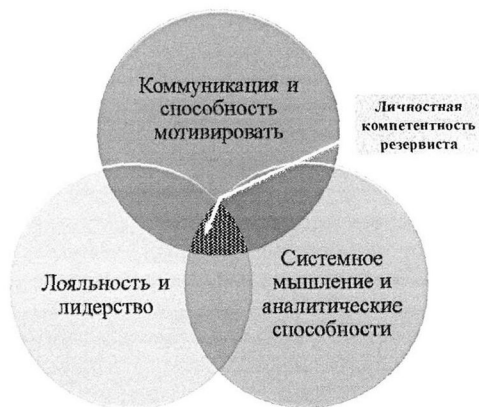


Рис. 4. Трехфакторная модель личностной компетентности резервиста

В рамках каждой комплиментарной пары компетенций происходит их взаимодополнение. Так, первая пара характеризуется комплиментарностью коммуникационной компетенции и компетенции в области мотивации других

людей. Данная пара компетенций чрезвычайно важна для резервиста, претендующего на замещение должности в аппарате управления высшего уровня, так как большинство задач, стоящих перед топ-менеджерами, требуют эффективной коммуникации для целеполагания и мониторинга процесса решения задач. В свою очередь, исполнитель должен быть мотивирован на достижение цели, поставленной перед ним, а в этом отношении решающую роль играет способность менеджера выявить потребности и интересы сотрудника, факторы-мотиваторы, а также эффективно выстроить коммуникацию с ним.

Системное мышление и аналитические способности позволяют задействовать широкие возможности анализа и синтеза, индукции и дедукции для решения проблем. Указанная комплиментарная пара позволяет резервисту смотреть на организацию как на целое, решая системные проблемы, и вычленив ключевые факторы локальной проблемы посредством анализа. Лояльность и лидерство представляют собой комплиментарную пару, характеризующую соответствие резервиста корпоративной культуре. Указанная пара определяет степень зрелости индивида как руководителя. В этом отношении конечной целью является формирование специалиста, включенного в кадровый резерв, как руководителя пятого уровня, представляющего собой человека, который соединяет в себе выдающиеся человеческие качества с сильной профессиональной волей.

Самым эффективным методом развития личностной компетентности является коучинг как особая система поддержки, которая позволяет раскрыть потенциал личности и добиться реальных результатов как в частной, так и в профессиональной жизни наиболее эффективным способом.

Важным аспектом управления кадровым резервом как малой социальной группой является сбалансированная система показателей этого процесса, включающая в себя как финансовые, так и нефинансовые индикаторы:

- финансовый эффект от реализованных резервистами консалтинговых проектов, рассматривающий эффективность деятельности резерва с точки зрения отдачи на вложенный капитал;
- оценка полезности проектной деятельности резерва с точки зрения подразделений организации;
- интегральную профессиональную компетентность резерва, представляющую собой некоторый усредненный показатель, характеризующий профессиональное развитие резерва в целом;
- интегральную личностную компетентность резерва, являющуюся, по сути, усредненным показателем, характеризующим прогресс резерва в аспекте развития личностных компетенций (см. рис. 5).

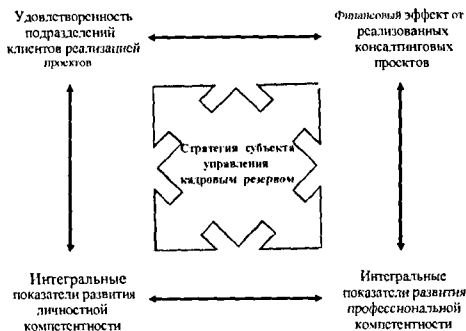


Рис. 5. Сбалансированная система показателей управления кадровым резервом как социальным институтом

Каждый из четырех аспектов системы сбалансированных показателей должен включать в себя следующие составляющие:

- 1) основополагающие принципы, отражающие преломление стратегии субъекта управления кадровым резервом в плоскости каждого аспекта;
- 2) ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator – KPI), которые являются, по сути, измерителями прогресса в каждом из аспектов;
- 3) цели, стоящие перед субъектом управления в отношении каждого аспекта;
- 4) конкретные мероприятия или проекты, направленные на достижение целей в рамках каждого из аспектов сбалансированной системы показателей.

Такой подход дает возможность анализировать стратегические и тактические процессы управления кадровым резервом, установить причинно-следственные связи между стратегическими целями субъекта управления кадровым резервом и обеспечить сбалансированное развитие резерва.

В третьей главе «Управление кадровым резервом в организациях Северо-Кавказского федерального округа: проблемы и перспективы» на основе анализа практики управления кадровым резервом в организациях СКФО выявляются проблемы и предлагается инструментарий для их устранения.

В первом параграфе «Практические аспекты управления кадровым резервом на предприятиях Северо-Кавказского федерального округа» подчеркивается, что процесс управления кадровым резервом в организациях Северо-Кавказского федерального округа отличается определенной спецификой, обусловленной генезисом рыночных отношений в регионе. В условиях отсутствия серьезной конкуренции в связи с долгой политической нестабильностью в регионе сложилась своеобразная модель бизнеса, характеризующаяся недостатком культуры цивилизованного менеджмента. По большому счету, в течение 13 лет (с 1990 по 2003 гг.) необходимости во внедрении мировых стандартов корпоративного менеджмента и управления персоналом не было, так как крупные организации, занимающие монопольное

положение на региональных рынках, обеспечивали необходимый уровень рентабельности для собственников.

По мере исчерпания возможностей роста на рынках других субъектов Российской Федерации и установления стабильной политико-экономической ситуации на Северном Кавказе в регион устремились успешные российские и зарубежные компании. Эти компании принесли как новые стандарты обслуживания и качества продукции и услуг, так и передовые технологии корпоративного менеджмента и управления персоналом. С нарастанием конкуренции упали финансово-экономические показатели деятельности компаний СКФО. Это обстоятельство подвигло организации региона изменить устоявшуюся практику управления и начать построение системы научно обоснованного менеджмента и управления персоналом.

В условиях динамично меняющейся внешней среды важнейшим аспектом конкурентоспособности организации является способность ее управляющей системы быстро принимать взвешенные решения. Это обстоятельство вынуждает компании предъявлять особые требования к топ-менеджменту: высший эшелон корпоративного управления должен состоять из эффективных и высокопрофессиональных специалистов. Наиболее эффективным инструментом удовлетворения потребности предприятий в высококлассных сотрудниках является кадровый резерв.

Для комплексной диагностики системы управления кадровым резервом нами было проведено социологическое исследование в компаниях СКФО. Объектом социологического исследования были выбраны организации, успешно функционирующие в СКФО не менее 5 лет, являющиеся лидерами в своей отрасли на региональном рынке. Всего в течение трех лет – с 2009 по 2011 год – было обследовано 30 организаций среднего и крупного бизнеса. Эти организации представляют электронную промышленность (4), машиностроение (3), производство строительных материалов (2), химическую промышленность (2), связь (3), пищевую промышленность (3), строительство (2), нефтеперерабатывающую промышленность (2), стекольную промышленность (1), услуги (2), сельское хозяйство (1), добычу полезных ископаемых (1), банковское дело (1), мебельную промышленность (1), оптовую торговлю и логистику (1), энергетическую промышленность (1). Численность персонала на исследуемых предприятиях от 40 до 1300 человек.

По территориальному показателю были выявлены организации, действующие в Республике Дагестан (10), Республике Северная Осетия – Алания (5), Чеченской Республике (3), Республике Ингушетия (1), Ставропольском крае (4), Кабардино-Балкарской Республике (5), Карачаево-Черкесской Республике (2).

В каждой организации были опрошены: генеральный директор; от 3 до 5 руководителей высшего ранга; руководитель кадровой службы предприятия; от 3 до 5 перспективных управленцев более низкого ранга.

Был использован следующий алгоритм диагностического исследования состояния системы управления кадровым резервом: подготовка субъектов управления кадровым резервом в организации к восприятию идеи о

необходимости оптимизации данной подсистемы управления персоналом; сбор информации о состоянии системы управления кадровым резервом с использованием различных методов (анкетирование, анализ документов, интервьюирование, наблюдение, игропрактика); предварительный анализ собранной информации и сбор недостающих материалов; углубленный анализ диагностической информации; выработка и сопоставление предложений по совершенствованию системы управления кадровым резервом.

Ключевым инструментом исследования выступил разработанный нами опросник «Состояние системы управления кадровым резервом».

Для анализа результатов исследования и проведения интегральной оценки состояния указанной системы нами разработана методика расчета средневзвешенных показателей по каждой подсистеме процесса управления кадровым резервом. В целях осмысления объективного положения вещей для сравнения использовался опыт ведущих компаний мира, диктующих стандарты управления персоналом, которыми руководствуются успешные российские и зарубежные компании, входящие на рынки СКФО.

Результаты исследования представлены на следующей диаграмме (см. рис. 6):



Рис. 6. Интегральная оценка состояния системы управления кадровым резервом на предприятиях СКФО и в ведущих компаниях мира

На предприятиях СКФО система управления кадровым резервом может быть охарактеризована как «развитая в недостаточной мере». Количественная оценка состояния различных аспектов системы управления кадровым резервом в регионе СКФО приведена в таблице 2.

Таблица 2.

**Количественная оценка состояния различных аспектов системы
управления кадровым резервом**

Аспект системы управления кадровым резервом	СКФО	Ведущие компании мира
Управление кадровым резервом	36%	56%
Формирование резерва	45%	71%
Использование резерва	11%	51%
Развитие резерва	25%	56%
Удержание резерва	28%	58%
Интегральная оценка (сред. знач.)	29%	58%

Институт кадрового резерва возник в организациях СКФО как реакция на недостаток подготовленных специалистов высшего звена управления, способных возглавить компанию в сложной конкурентной борьбе и вывести ее на новый уровень функционирования и развития. В условиях отсутствия культуры научного управления персоналом, а также недостаточности внимания к подобным вопросам система управления кадровым резервом предприятий СКФО выстраивается с существенными недостатками.

В ходе комплексной диагностики мы выявили следующие ключевые проблемы, требующие разработки системы мер, носящих комплексный характер:

- неэффективность системы управления кадровым резервом, вызванная особенностями структуры приоритетов топ-менеджмента;
- слабость процессов формирования кадрового резерва, обусловленная его «номинальной» значимостью для компании;
- отсутствие использования резервистов, продиктованное слабостью развития института проектного управления в организациях СКФО;
- медленное развитие сотрудников, включенных в кадровый резерв, ничем не отличающееся от развития персонала компании в целом, что вызвано, прежде всего, непониманием связи развития с характером выполняемой работы, а также с недооценкой важности коучинга и наставничества;
- невнимание к аспекту удержания сотрудников, включенных в кадровый резерв, что вызвано стремлением минимизации издержек для максимизации прибыли.

Во втором параграфе «Совершенствование системы управления кадровым резервом как эффективного инструмента общеорганизационного развития на предприятиях СКФО» обосновывается, что первым шагом к повышению эффективности кадрового резерва является его институционализация, сопровождающаяся выделением в отдельное структурное подразделение организации, после чего становится возможным управление им как целым, как социальной группой. Систему управления кадровым резервом необходимо настроить в соответствии с целями организации в отношении ее обеспеченности управленческим персоналом в количественном и качественном отношении.

Ввиду того, что все организации различны, не представляется возможным

определить универсальный список конкретных мер, направленных на формирование эффективно функционирующей системы управления кадровым резервом. Однако существует возможность выработать своеобразный методологический алгоритм, отвечающий на вопрос «Как провести изменения?» и представляющий собой фрейм, который каждая организация впоследствии заполняет конкретными мероприятиями в соответствии со своей спецификой. Указанный алгоритм состоит из шести стадий:

- 1) диагностика системы управления кадровым резервом;
- 2) формулировка целей изменения этой системы;
- 3) поиск способов перехода к новому состоянию системы управления кадровым резервом;
- 4) согласование, утверждение разработанного плана перехода у руководства и презентация сотрудникам;
- 5) публикация разработанных положений функционирования системы управления кадровым резервом;
- 6) внедрение новой системы.

Эффективным инструментом совершенствования системы управления кадровым резервом является матрица настройки. В матрицу по мере возникновения заносятся идеи по поводу улучшения функционирования кадрового резерва в организации, где они ранжируются по приоритетности как интегральной характеристике, учитывающей важность и срочность того или иного мероприятия. Обязательным является определение ответственных за конкретное мероприятие, а также сроков его реализации.

Каждое предприятие на основе комплексной диагностики в индивидуальном порядке определяет номенклатуру необходимых мер, их сроки и приоритетность. Дело в том, что в каждой компании элементы системы управления кадровым резервом развиты в разной мере, поэтому чрезвычайно сложно выработать универсальные рекомендации. Однако диагностика состояния системы управления кадровым резервом в организациях СКФО позволила выявить основные проблемы, общие для большинства предприятий региона.

Для выстраивания четкой и логичной системы принятия управленческих решений относительно кадрового резерва, в первую очередь, требуется его институционализация, сопровождающаяся образованием соответствующего структурного подразделения. На наш взгляд, это способствует увеличению значимости этого института, так как сопровождается разработкой внутрикорпоративных нормативных актов, регулирующих его деятельность. В ходе разработки нормативной базы функционирования резерва крайне важно отразить все процессные характеристики этого института. Так, к примеру, необходимо закрепить, что субъектом управления резервом является топ-менеджмент. Важной составляющей институционализации резерва является подготовка и распространение манифеста о его создании. Этот документ служит важным инструментом преодоления сопротивления рядовых сотрудников, объясняя суть и назначение преобразований, а также результаты, к которым компания стремится.

Для преодоления негативного отношения к резерву со стороны рядовых сотрудников необходимо соответствующим образом организовать процесс его формирования. На наш взгляд, распространение четких и понятных принципов, а также алгоритма функционирования резерва играет здесь важную роль. Имплементация многоступенчатых конкурсных процедур для отбора в резерв способна создать атмосферу дефицитности и элитарности, что способствует продвижению института резерва на внутреннем рынке труда.

Так сложились обстоятельства, что в большинстве компаний СКФО процессы использования резерва не налажены ввиду отсутствия механизмов проектного управления. Поэтому первоочередной задачей здесь является их инсталляция в систему управления организаций. Этого можно добиться разными путями. Первый состоит в приглашении с открытого рынка труда опытных проектных менеджеров. Второй способ заключается в организации обучения ключевых сотрудников проектному менеджменту. Третий предполагает участие ключевых сотрудников в проектах ведущих консалтинговых фирм в качестве экспертов-аутсайдеров, где они могут заимствовать уже налаженную систему управления проектом. Выбор того или иного способа зависит от возможностей компании и сложившейся рыночной конъюнктуры.

Ключевым фактором развития резервистов является осуществление их дифференциации в зависимости от эффективности проектной деятельности, оценка которой производится методом 360 градусной аттестации. Подобная дифференциация создает дополнительную мотивацию, так как резервисты высшего класса получают большие возможности для развития, большую надбавку к компенсационному пакету, а также привилегированные условия для замещения открывающихся в компании вакансий. Эти возможности уменьшаются по мере снижения класса резервиста. 10-15% сотрудников с наименьшей эффективностью подлежат отчислению из резерва. Дифференциация решает и вопросы удержания сотрудников.

Применение указанных в работе рекомендаций способно вывести системы управления организаций СКФО на новые более значительные уровни эффективности, что позволит им обрести весомые конкурентные преимущества за счет использования системы управления кадровым резервом как эффективного инструмента развития персонала и общеорганизационного развития.

В заключении подводятся итоги исследования, формулируются выводы и обобщения, намечаются перспективы и направления исследования проблемы в дальнейшем. Суть предложений сделанных по поводу рассматриваемой проблемы, сводится к тому, что совершенствование системы управления кадровым резервом организации за счет новых подходов к его формированию и работы с ним, за счет технологизации процесса способно существенно ускорить процессы развития организаций.

По теме исследования автором опубликованы следующие работы:

1. Медведев, А.А. Кадровый резерв как инструмент развития профессиональных компетенций [Текст] / А.А. Медведев // Научные проблемы гуманитарных исследований: научно-теоретический журнал; Институт региональных проблем российской государственности на Северном Кавказе. Выпуск 10. – Пятигорск, 2011. – С. 222-230. – 0,5 п.л.

2. Медведев, А.А. Управление кадровым резервом организации: феноменологический аспект [Текст] / А.А. Медведев // Научные проблемы гуманитарных исследований: научно-теоретический журнал; Институт региональных проблем российской государственности на Северном Кавказе. Выпуск 12. – Пятигорск, 2011. – С. 205-212. – 0,5 п.л.

3. Медведев, А.А. Работа с кадровым резервом как составная часть развития персонала современной организации [Текст] / А.А. Медведев // Социальное управление как средство достижения согласия, благосостояния, процветания. Передовые подходы к управлению структурами и процессами в высшей школе. Симпозиум III. Материалы VI Международного конгресса «Мир через языки, образование, культуру: Россия – Кавказ – Мировое сообщество». 11-15 октября 2010. – Пятигорск: ПГЛУ, 2010. – С. 170-172. – 0,3 п.л.

4. Медведев, А.А. Эволюция теоретических и организационно-методических подходов к проблемам развития персонала в зарубежной теории и практике менеджмента [Текст] / А.А. Медведев // Университетские чтения – 2010. Материалы научно-методических чтений ПГЛУ. – Часть XIII. – Пятигорск: ПГЛУ, 2010. – С. 192-198. – 0,5 п.л.

5. Медведев, А.А. Обучение персонала как одна из ключевых функций развития сотрудников организации [Текст] / А.А. Медведев // Молодая наука – 2010. Материалы региональной межвузовской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Часть IX. – Пятигорск: ПГЛУ, 2010. – С. 271-276. – 0,4 п.л.

6. Медведев, А.А. Практика работы с кадровым резервом в лучших компаниях мира [Текст] / А.А. Медведев // Университетские чтения – 2011. Материалы научно-методических чтений ПГЛУ. – Часть XV. – Пятигорск: ПГЛУ, 2011. – С. 31-37. – 0,5 п.л.

7. Медведев, А.А. Характеристика процесса формирования и работы с кадровым резервом [Текст] / А.А. Медведев // Молодая наука – 2011. Материалы региональной межвузовской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Часть XV. – Пятигорск: ПГЛУ, 2011. – С. 163-168. – 0,4 п.л.

Подписано в печать 30.01.2012 Формат 60 x 84/16. Бумага офсетная.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 1,75 Тираж 100экз. Заказ №1191

Отпечатано в типографии ФГБОУ ВПО

«Пятигорского государственного гуманитарно-технологического университета»

Отдел оперативной полиграфии

357500, Ставропольский край, г. Пятигорск,

ул. Октябрьская / пр.40 лет Октября, 38/90.

тел. (8793) 39-04-89