

УДК 331



Носырева Ирина Григорьевна
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра государственного управления
и управления человеческими ресурсами,
Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация,
e-mail: nosyrevaig@bgu.ru



Маркова Ольга Игоревна
магистрант,
кафедра государственного управления
и управления человеческими ресурсами,
Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация,
e-mail: olgasyreva@mail.ru

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА

Аннотация. В данной статье проанализированы точки зрения авторов, раскрывающих понятие «кадровый резерв», сформулировано новое определение кадрового резерва, проведено исследование по эффективности формирования и работы с кадровым резервом в организации с использованием метода функционально-стоимостного анализа. В ходе исследования выяснилось, что затраты на создание и работу с кадровым резервом в 5 раз превышают затраты на увольнение и трудоустройство внешнего кандидата. Приведены другие преимущества создания резерва кадров, сделаны выводы.

Ключевые слова: кадровый резерв, формирование кадрового резерва, функционально-стоимостной анализ, функционально-стоимостная диаграмма, оценка эффективности.

Irina G. Nosyreva
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Public Administration
and Human Resources Management,
Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation,
e-mail: nosyrevaig@bgu.ru

Olga I. Markova
Master's Degree Student,
Department of Public Administration
and Human Resources Management,
Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation,
e-mail: olgasyreva@mail.ru

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL RESERVE USING FUNCTIONAL AND COST ANALYSIS

Abstract. This article analyzes the points of view of the authors who reveal the concept of "personnel reserve", formulated a new definition of personnel reserve, conducted a study on the effectiveness of the formation and work with the personnel reserve in the organization using the method of functional cost analysis. The study found that the cost of creating and working with the personnel reserve is 5 times higher than the cost of firing and hiring an external candidate. Other advantages of creating a reserve of personnel are given, and conclusions are drawn.

Keywords: personnel reserve, formation of personnel reserve, functional-cost analysis, functional-cost diagram, efficiency assessment.

С теоретической точки зрения все мы знаем, что эффективное построение и управление системой кадрового резерва способствует повышению результативности деятельности организации [1]. При назначении на вакантную должность сотрудника из кадрового резерва, организация получает определенные преимущества, выраженные, прежде всего, в том, что сотрудник знает суть работы в компании, имеет определенный опыт, а также является носителем культуры и основных корпоративных ценностей Общества. Именно поэтому риски по введению такого сотрудника в должность сводятся к минимуму.

Однако, с практической точки зрения, к формированию кадрового резерва в организации стоит отнестись со всей серьезностью и, прежде всего, рассчитать затраты на создание резерва кадров и оценить, насколько это будет эффективно в рамках конкретной организации. Для этого нами использован метод функционально-стоимостного анализа.

Рассмотрим, как трактуют понятие «Кадровый резерв» разные авторы (табл. 1).

При анализе трактовок понятия «кадровый резерв», сформулированных другими авторами, удалось заметить, что общим аспектом во взглядах на данное понятие является профессиональное развитие и продвижение на вышестоящие должности.

Таблица 1

Подходы к определению кадрового резерва различных авторов

Автор	Источник	Определение КР	Комментарии
М. Амстронг [2]	Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Амстронг, С.Тейлор. – 14-е изд.– Питер, 2018. —1040 с.	«Кадровый резерв — целенаправленный отбор кандидатов с помощью различных инструментов оценки для замещения освободившихся должностей в будущем».	М. Амстронг считает, что планирование преемственности является частью управления карьерой в общей системе развития человеческих ресурсов организации.

Окончание табл. 1

Автор	Источник	Определение КР	Комментарии
А. Я. Кибанов [4]	Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учеб. для вузов / А. Я. Кибанов. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 446 с.	«Кадровый резерв — это работники организации, обладающие соответствующими знаниями и навыками и способные работать на новом месте и должности».	Автор также включает кадровый резерв в состав технологии управления развитием и поведением персонала, наряду с системой служебно-профессионального продвижения, мотивацией и стимулированием трудового поведения.
Б. Л. Еремин и Т. Ю. Базаров [3]	Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебник / Т. Ю. Базаров. — 10-е изд. — М. : Академия. — 2018. — 250 с.	«Кадровый резерв — это работники организации, способные в нужный момент выполнять обязанности на новом участке работы».	Авторы рассматривают формирование кадрового резерва как один из методов поддержания работоспособности персонала, наряду с оценкой, аттестацией, обучением и планированием карьеры персонала.
Чернопятаев А.М. [5]	Чернопятаев А. М. Маркетинг персонала : учебное пособие / А. М. Чернопятаев. — М. : Палеотип, 2016. — 256 с.	«Кадровый резерв — совокупность руководителей и специалистов, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью той или иной сферы деятельности или профессии, которые прошли отбор или целевую квалификационную подготовку».	Автор дает понять, что главным аспектом в кадровом резерве является именно соответствие должности.

Изучив различные подходы к определению кадрового резерва, хочется отметить, а именно, согласиться с тем, что кадровый резерв не следует ограничивать подготовкой сотрудников к замещению именно руководящих должностей, необходимо рассматривать это понятие также с точки зрения горизонтального роста сотрудника. То есть, кадровый резерв — это, прежде всего, целенаправленная система по выявлению, развитию, удержанию и формированию группы талантливых сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями, желающих и способных к горизонтальному и вертикальному профессиональному росту. Таким образом, кадровый резерв может способствовать сокращению текучести персонала и служить мотивацией для карьерного роста.

Практическая оценка эффективности формирования кадрового резерва проведена посредством сравнения затрат нефтегазодобывающей компании на выполнение таких функций службы персонала, как поиск, отбор, прием, перевод и увольнение с примерными затратами на формирование и работу с кадровым резервом.

В исследовании анализируются именно эти функции, поскольку для нас важно провести стоимостную оценку и определить экономическую эффективность того или иного процесса. То есть, нам необходимо понять, что будет выгоднее для организации: уволить и принять на свободную ставку внешнего кандидата или же использовать кандидата из кадрового резерва.

Исследование проведено на основе анализа показателей численности и текучести административно-управленческого персонала нефтегазодобывающей компании. Итак, административно-управленческий персонал организации составляет 500 человек, из них 235 — мужчины, 265 человек — женщины. Средний возраст составляет 38,5 лет. Опыт работы — от 1 года до 20 лет. Все показатели временных затрат на выполнение функций определены посредством фотографии рабочего времени сотрудников службы персонала.

С функционально-стоимостными диаграммами анализируемых функций можно ознакомиться на рис. 1, 2.

Таким образом, сумма затрат при увольнении сотрудника и трудоустройстве нового составляет 403499,3 рублей в год, а в случае с перемещением — 66483,75 рублей в год. Однако при трудоустройстве нового работника не стоит забывать о таком важном моменте, как оплата компанией пройденного медосмотра, а это плюсом около 340000 рублей, а также оплата услуг сайта по поиску персонала, где годовая сумма затрат составляет 500000 рублей, т.е. итоговая сумма будет равна 1243499,3 рублей.

Формирование и работа с кадровым резервом требует на 80,1 % больше расходов, чем увольнение и прием нового сотрудника (табл. 2). Однако, не стоит забывать, что расчеты являются примерными, и на выполнение каких-либо функций расходы могут как уменьшаться, так и увеличиваться, в зависимости от масштаба предприятия и его индивидуального плана работы с кадровым резервом. При этом, расходы по пунктам 2–4 имеют единовременный характер и в последующие годы их можно исключить из бюджета, а это минус 439359 рублей.

Таблица 2

Сравнительная таблица затрат на персонал

Выполняемая деятельность	Сумма затрат
Увольнение + прием	1243499,3
Формирование и работа с кадровым резервом	6270034,1

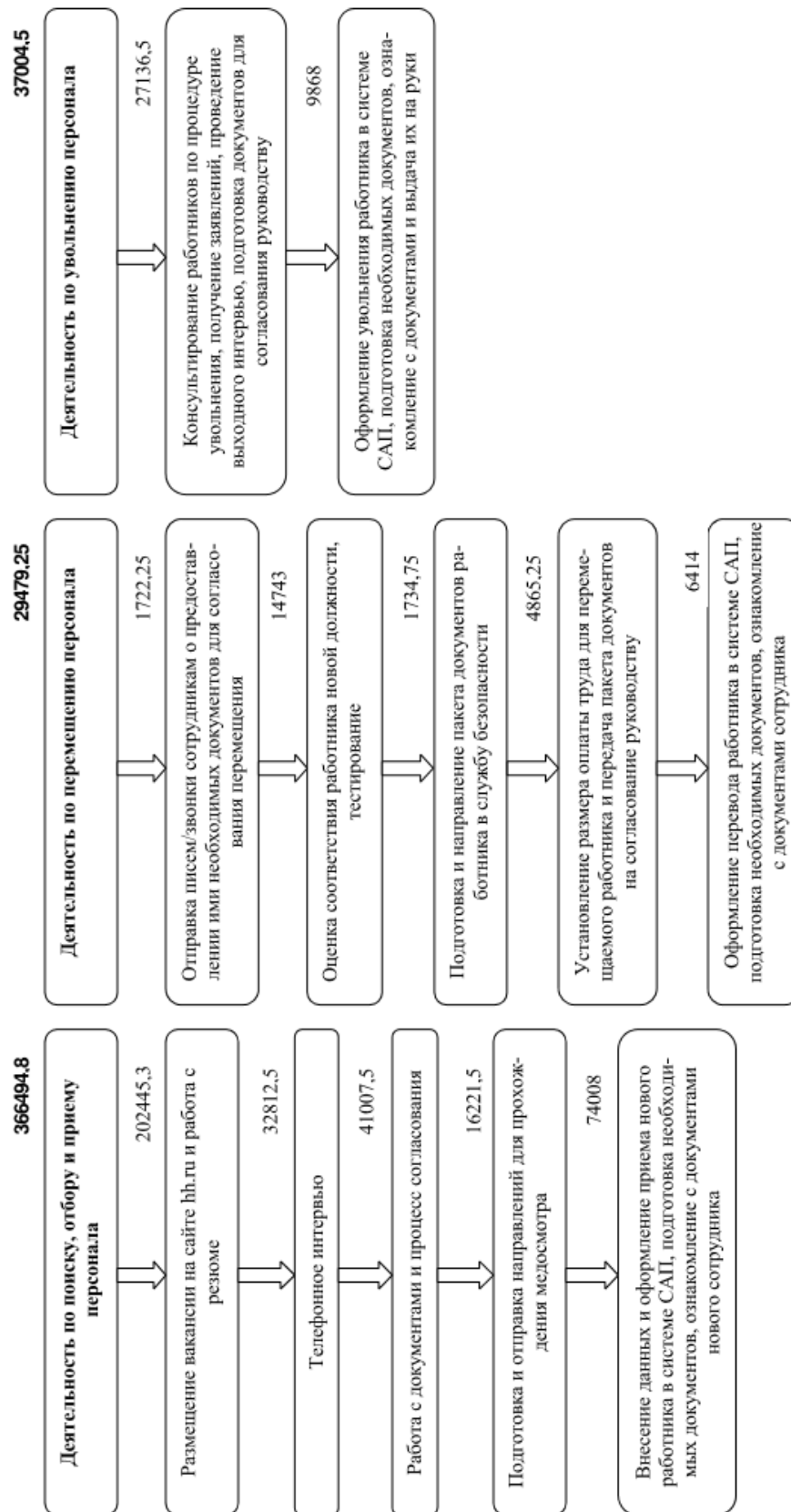


Рис. 1. Функционально-стоимостная диаграмма службы персонала

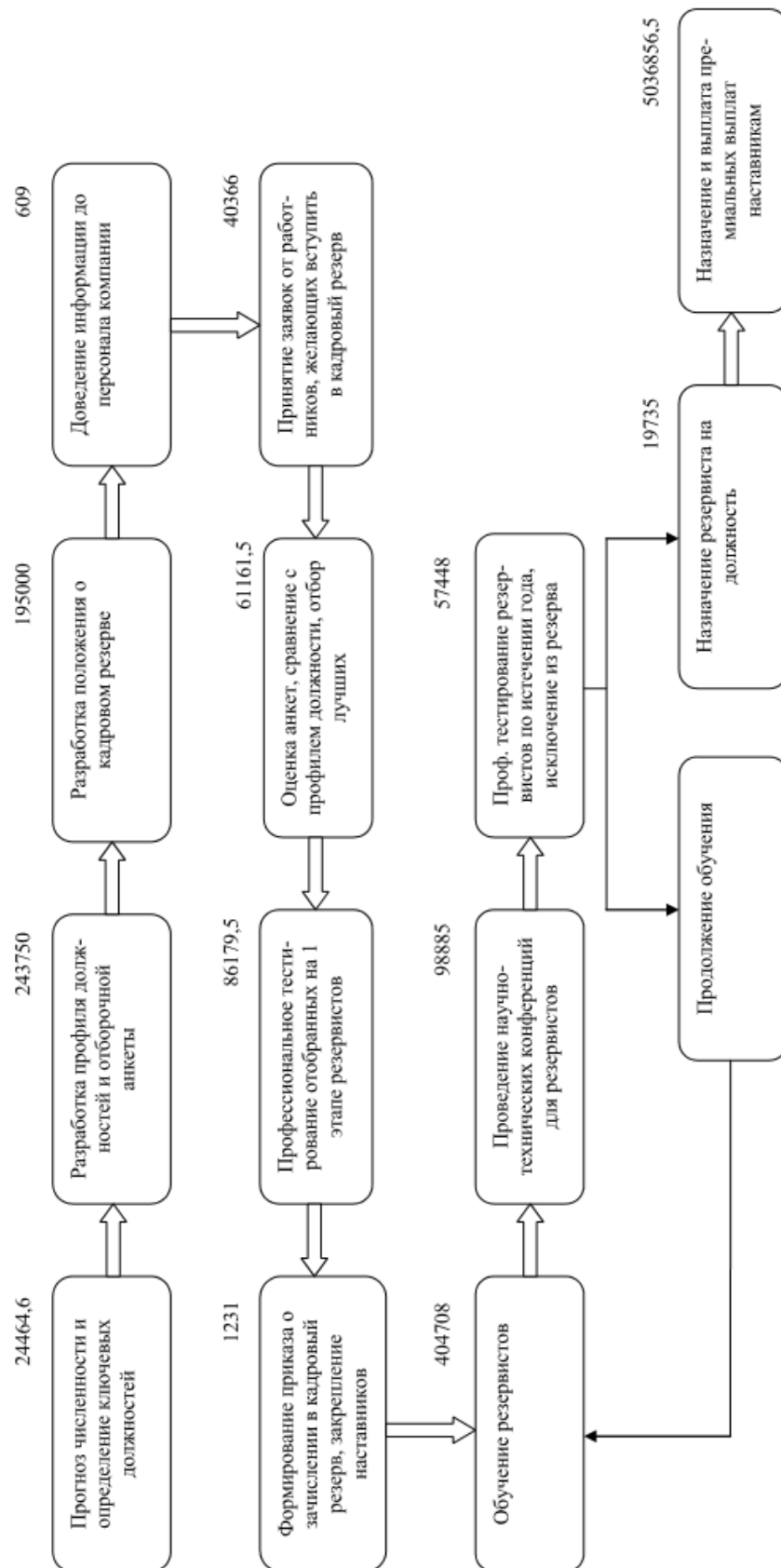


Рис. 2. Функционально-стоимостная диаграмма формирования и работы с кадровым резервом

Итак, формирование и работа с кадровым резервом требует больших затрат, но следует помнить также о ряде других преимуществ, которые может дать компании работа с кадровым резервом:

- диагностика кадрового потенциала, высвобождение мест для более способных, талантливых и мотивированных работников;
- обеспечение непрерывности и преемственности управления;
- улучшение качественного состава сотрудников организации;
- возможность сохранения знаний и опыта в компании (передача опыта от зрелых специалистов молодым);
- возможность профессионального отбора конкурентоспособных работников на этапе их трудоустройства с целью избежать больших затрат на дальнейшее обучение;
- удержание сотрудников и выработка лояльности к организации.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что создание кадрового резерва в организации позволит сократить текучесть кадров и время на поиски компетентных работников, а также будет способствовать улучшению имиджа компании как работодателя. Но готова ли организация понести серьезные затраты на обеспечение работы кадрового резерва? Это может решить лишь сам работодатель. На наш взгляд, в долгосрочной перспективе кадровый резерв принесет гораздо больше пользы и выгоды, чем его отсутствие.

Список использованной литературы

1. Асессоров П. С. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача / П. С. Асессоров // Социально-экономические явления и процессы. — 2018. — №5. — С. 31–34.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С.Тейлор. – 14-е изд.– Питер, 2018 —1040 с.
3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебник / Т. Ю. Базаров. — 10-е изд. — Москва : Академия. — 2018. — 250 с.
4. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учеб. для вузов / А. Я. Кибанов. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 446 с.
5. Чернопятав А. М. Маркетинг персонала : учебное пособие / А. М. Чернопятав. — Москва : Палеотип, 2016. — 256 с.