

СЕКЦІЯ 6 ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.108.244

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-3-17>**Грищенко Д.Г.***кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки праці та менеджменту
Національного університету харчових технологій***Кайданович В.В.***здобувач
Національного університету харчових технологій***Hryshchenko Diana***PhD in Economics, Associate Professor of
Labor Economics and Management Department
National University of Food Technologies***Kaidanovych Vladyslav***Applicant of
National University of Food Technologies*

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

THE TALENT POOL FORMATION AS A TOOL OF MOTIVATION MANAGEMENT

АНОТАЦІЯ

У статті представлено результати визначення теоретичної та практичної сутності кадрового резерву як невід'ємного елементу підприємства, окреслено основні етапи його формування. Охарактеризовано поділ кадрового резерву та види кадрового резерву за часом призначення. Окреслено значення кадрового резерву як мотиваційного інструменту, що має своє відображення у багатьох мотиваційних теоріях, які певною мірою доводять мотиваційну ефективність кадрового резерву. Проаналізовано досвід формування кадрового резерву в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» і визначено, що основним способом формування резерву є навчання працівників на посади завідувача відділу, заступника керуючого, керуючого магазином. На основі зарубіжного досвіду формування кадрового резерву, а саме методу поділу працівників на «кар'єрних» та «некар'єрних», було розроблено авторську схему формування кадрового резерву з урахуванням особливостей підприємства.

Ключові слова: кадровий резерв, резервіст, підприємство, мотивація, працівник, кандидат, формування.

АННОТАЦИЯ

В статье представлены результаты определения теоретической и практической сущности кадрового резерва как неотъемлемого элемента предприятия, определены основные этапы его формирования. Охарактеризованы разновидности кадрового резерва и виды кадрового резерва по времени назначения. Обозначено значение кадрового резерва как мотивационного инструмента, имеющего свое отображение во многих мотивационных теориях, которые в определенной степени доказывают мотивационную эффективность кадрового резерва. Проанализирован опыт формирования кадрового резерва в ООО «СИЛЬПО-ФУД» и определено, что основным способом формирования резерва является обучение работников на должности заведующего отделом, заместителя управляюще-

го, управляющего магазином. На основе зарубежного опыта формирования кадрового резерва, а именно метода деления работников на «карьерных» и «некарьерных», была разработана авторская схема формирования кадрового резерва с учетом особенностей предприятия.

Ключевые слова: кадровый резерв, резервист, предприятие, мотивация, работник, кандидат формирование.

ANNOTATION

The current situation in the labor market and wholesale and retail trade changes in a straight line with the economic, political, social sphere. And it assumes that the changes are non-reversible. At this stage of economic development, enterprises of trade industry act as a kind of concentrator of human resource. Enterprises are responsible for qualitative selection and recruitment of personnel, for its development. Combination of these factors makes enterprise management allocate more and more financial resources for creation of qualitative and quantitative base of human resource. It is the personnel of the enterprise that actualizes the presence and formation of the talent pool at the enterprise. In the article essence of a scientific category "talent pool" and its formation is investigated. This theme is actual at the moment, as, the talent pool accumulates perspective and professionally developed employees, that in turn positively influences the enterprise. Especially actual are development and introduction in practice of the domestic enterprises of such talent pool, which primary goal is maintenance of steady and the most effective work of the enterprise which in the near future can provide high level of development both the enterprise, and its personnel, and also to have high level of motivation not only reservists and potential reservists. Thus, authors had been allocated a certain problem at formation of the talent pool, but, contrary to it a number of advantages of formation of the talent pool at the enterprise from the side of formation of the talent pool and from the side of a motivating factor were allocated. On the side

of the motivational factor, the main known theories of motivation were studied and analyzed how each theory reveals the essence of the talent pool at the enterprise as an integral element of the personnel strategy of the enterprise. For the purpose of improvement of formation of talent pool, foreign experience was studied and on its basis the author's method of formation of talent pool on the principle of division of employees into "career" and "non-career" for a particular enterprise taking into account its specific features were developed and offered. The prospect of further research and development of this topic is to identify new methods of forming the talent pool, which will have the highest degree of efficiency and improvement of existing methods.

Key words: talent pool, reservist, enterprise, motivation, employee, candidate, formation.

Постановка проблеми. Сучасна ситуація на ринку праці та у сфері оптової та роздрібною торгівлі України зазнає неперемінних змін, які викликані сукупною дією економічних, соціальних та певним чином світових факторів, вони зумовлюють підприємства нарощувати власні людські ресурси, адже працівник як невід'ємна частина діяльності підприємства є рушійною силою розвитку підприємства, тому для подальшої роботи з працівниками (утримання перспективних робітників) необхідно створити та в подальшому формувати кадровий резерв, адже саме чітко та якісно сформований кадровий резерв забезпечить своєчасне поповнення підприємства кваліфікованими кадрами, які, отримавши нові знання та навички, матимуть змогу розвивати підприємство.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Праці, у яких відбувалося дослідження формування та розвитку кадрового резерву працівників, належать представникам вітчизняної науки, таким як Н. Гончарук, М. Білинська, В. Мамонова, М. Канавець, В. Князев, В. Мартиненко, В. Удовиченко, О. Руденко, С. Серьогін, Ю. Шаров [1], та закордонним авторам, таким як Фрід Саймон, Конг Као, Еверт Пріус, Сахад Вахід, Джейн Ярлоу.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте невисвітленими залишилися питання про взаємозв'язок кадрового резерву з мотивацією.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є вивчення сутності наукової категорії «кадровий резерв» та його формування, визначення певних переваг та взаємозв'язку кадрового резерву з мотивацією, розроблення схеми удосконалення формування кадрового резерву на основі зарубіжного досвіду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадровий резерв – це група працівників, що мають певні переваги перед іншими працівниками в професійному та особистісному аспектах. Вони були відібрані до кадрового резерву за допомогою співбесід, тестів та іншого інструментарію, який дає змогу оцінити працівника та визначити його відповідність зарезервованій посаді.

Формування кадрового резерву – це діяльність кадрової служби підприємства, що включає розроблення положень щодо формування кадрового резерву, розроблення відповідних програм на-

вчання за певними посадами. На HR-менеджерів підприємства покладається відповідальність за набір та відбір кандидатів до кадрового резерву, ведення бази даних резервістів.

Формування кадрового резерву має на меті забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, що в певний проміжок часу зможуть зайняти керівні посади або замінити тимчасово відсутнього працівника. Також формування кадрового резерву забезпечує стабільну та безперервну діяльність підприємства.

Перед процесом формування кадрового резерву відбувається аналіз діяльності підприємства, а саме визначення необхідних (ключових) посад на термін від 1 до 3 років, актуалізація наявних посад та перевірка штатних працівників щодо здатності до кар'єрного зростання.

Процес формування кадрового резерву складається з таких етапів [2]:

- 1) висування кандидатів, так званий попередній відбір резервістів;
- 2) формування загальних списків кандидатів до кадрового резерву;
- 3) відсіювання кандидатів;
- 4) екзаменування потенційних резервістів;
- 5) формування кінцевого списку кандидатів;
- 6) складання індивідуального плану входу в посаду резервіста;
- 7) затвердження списку керівником підприємства.

Правильно сформований кадровий резерв формує потужну базу резервістів та зазнає подальших змін та вдосконалень.

За критеріями поділу кадровий резерв має декілька таких розгалужень [3]:

- 1) резерв функціонування – резервісти, що в майбутньому зможуть забезпечити ефективний розвиток (функціонування) підприємства;
- 2) резерв розвитку – фахівці, що мають знання та навички для роботи в нових напрямках компанії або готові обійняти посади у нових філіях підприємства.

За часом призначення наявні такі види:

- 1) стратегічний резерв, що здебільшого складається з осіб віком від 20 до 35 років, що мають лідерські якості та зможуть обійняти посади керівного рівня в перспективі на 10–20 років в найближчі 1–3 роки;
- 2) оперативний резерв – резервісти, що займуть ключові посади одразу після зарахування до кадрового резерву або в короткі терміни до 1 року.

Кадровий резерв впливає на підвищення продуктивності та загальний рівень професійної кваліфікації персоналу, допомагає зміцнювати корпоративну культуру, що підвищує особисту відповідальність кожного працівника стосовно своєї роботи. Кадровий резерв як інструмент мотивації персоналу певним чином відображає частково кожен теорію мотивації працівників.

1) Піраміда потреб А. Маслоу, адже формування кадрового резерву працівників дає змогу задовольняти їх основні потреби, такі як:

– потреба безпеки та захищеності – фінансова безпека, працівники, що будуть зараховані до кадрового резерву або планують подаватися, забезпечують певну власну фінансову безпеку в майбутньому, адже кадровий резерв націлений на формування кваліфікованих працівників, що займуть вакантні керівні посади зі стабільним доходом;

– потреба визнання та поваги, адже через те, що до кадрового резерву зараховуються амбітні працівники, які досягають певних результатів, відбувається процес їх визнання вищим керівництвом, яке їх вибрало, та формується повага з боку колег та оточуючих їх людей;

– потреба самовираження, адже, подаючись до кадрового резерву, працівник певним чином розуміє, що реалізував свій людський потенціал та прагне подальшого розвитку.

2) Теорія набутих потреб за Девідом МакКлеландом:

– потреба у досягненні, адже працівник, що прагне перебувати у кадровому резерві, ставить перед собою мету зробити усе можливе, аби досягти такого рівня професійності, що дасть йому змогу бути кандидатом кадрового резерву, тобто працівник досягає усього сам, ставлячи перед собою певні цілі;

– приналежність, адже резервіст, перебуваючи у кадровому резерві, розуміє, що підприємство розраховує на нього в майбутньому та певним чином визнає належність резервіста підприємству;

– влада, адже, пройшовши відбір до кадрового резерву, резервіст уже має певні привілеї, оскільки, перебуваючи на своїй посаді, резервіст може виконувати обов'язки тієї посади, за якою зарахований до кадрового резерву, за умови відсутності особи, що виконує нині ці обов'язки.

3) Теорія «ЖВЗ». Тут певним чином відіграє роль «З», тобто потреба зростання, що охоплює кар'єрний розвиток, адже зарахування до кадрового резерву вже є кар'єрним розвитком. Як правило, кадровий резерв містить ті посади, що є керівними, і їх займають ті особи, які нині не є керівниками.

4) «Двофакторна» теорія Фредеріка Герцберга, що враховує кадровий резерв як мотиватор:

– досягнення – людина, що є кандидатом до кадрового резерву, актуалізує свої досягнення в роботі та розуміє, що вона досягла певного «піку» свого розвитку на теперішній посаді;

– визнання – визначення певного працівника як резервіста з боку підприємства є визнанням його як особи, що є професійно та особистісно розвиненою;

– відповідальність – підприємство покладає певний відсоток відповідальності на резервістів, адже резервісти – це ті особи, що мають достатній набір навичок та можливостей для управління;

– просування та зростання для кадрового резерву поєднуються в одне ціле, адже кадровий

резерв – це водночас опанування нової посади та оволодіння новими навичками і знаннями.

5) «Комплексна» процесійна теорія Портера-Лоулера відображає, що результативність приносить винагорода, тобто, будучи резервістом або кандидатом до кадрового резерву, особистість певним чином отримує задоволення, адже розуміє, що у майбутньому займе посаду, що принесе стабільний дохід, та матиме певні управлінські привілеї.

6) Теорія «очікування» В. Врума доводить таке:

– результати впливають безпосередньо на працівника, який прагне потрапити до кадрового резерву, він виконує свою роботу сумлінно та добросовісно, також керівництво помічає взаємозалежність «витрати праці – результати працівника»;

– «результат – винагорода», адже за досягнення певного рівня результатів працівник буде помічений керівництвом та може стати кандидатом до кадрового резерву;

– валентність, адже саме існування кадрового резерву на підприємстві є певним передбачуваним задоволенням для амбітних працівників, оскільки зарахування до кадрового резерву є так званою винагородою за досягненні результату, що принесе задоволення.

Аналіз практичних аспектів формування кадрового резерву було проведено на прикладі ТОВ «Сільпо-ФУД» і визначено, що підприємство приділяє значну увагу розвитку працівників, формуючи кадровий резерв. Формування кадрового резерву відбувається за допомогою професійного навчання працівників на посади завідувача відділу та заступника керуючого, керуючого магазином. Висування до кадрового резерву може відбуватися на основі оцінювання діяльності працівника протягом певного періоду або самовисування (відбувається тоді, коли працівник має певний багаж знань та профільну освіту за певною посадою).

Навчання відбувається безпосередньо на підприємстві (магазині) та у Центрі навчання персоналу. Працівники розвиваються як у професійному, так і в особистісному аспектах, підприємство забезпечує працівників усіма необхідними навчальними матеріалами та відповідним програмним забезпеченням. Відбуваються проміжні тестування та підсумкові, що впливають на остаточне завершення навчання працівника.

Однак певним чином відсоток охоплення працівників кадровим резервом є невеликим через відсутність зацікавленості безпосередньо у працівників підприємства. Така низька зацікавленість пояснюється певними психологічними бар'єрами з боку працівника, виникає певна установка «я не зможу», «це не для мене», «я влаштувався продавцем, і мені достатньо» тощо.

Для уникнення таких ситуацій та вдосконалення формування кадрового резерву варто застосувати японський метод кадрового балансу, сутність якого полягає в реалізації та

запровадженні механізмів, які сприятимуть оптимізації співвідношень кадрових призначень на підприємстві та розподілу працівників і категоризації посад для кадрового резерву [4]. Кадровий баланс під час формування кадрового резерву полягає у розподілі працівників на такі дві групи, як працівники, що прагнуть кар'єрного розвитку (готові стати резервістами), тобто «кар'єрні»; працівники, які взагалі не прагнуть до кар'єрного розвитку або нині не розглядають такого варіанта розвитку подій, тобто «некар'єрні».

Схема формування кадрового резерву за методом «кар'єрні» та «некар'єрні» представлена на рис. 1.

Такий метод дасть змогу підприємству якісно відбирати працівників до кадрового резерву

та відслідковувати кар'єрний розвиток кожного працівника.

Застосування цього методу матиме позитивне відображення перш за все з боку формування кадрового резерву таким чином:

- 1) покращення виявлення потенційних резервістів;
- 2) не потребує затрат (адже звичайне ведення бази потенційних резервістів за допомогою засобів Excel фінансово не є затратним);
- 3) баланс між кількістю резервістів, що займуть посади в перспективі протягом від 1 до 3 років, та тими резервістами, що обіймуть керівну посаду протягом місяця;
- 4) аналіз розвитку працівників;
- 5) можливість виявлення слабких місць у системі управління персоналом;

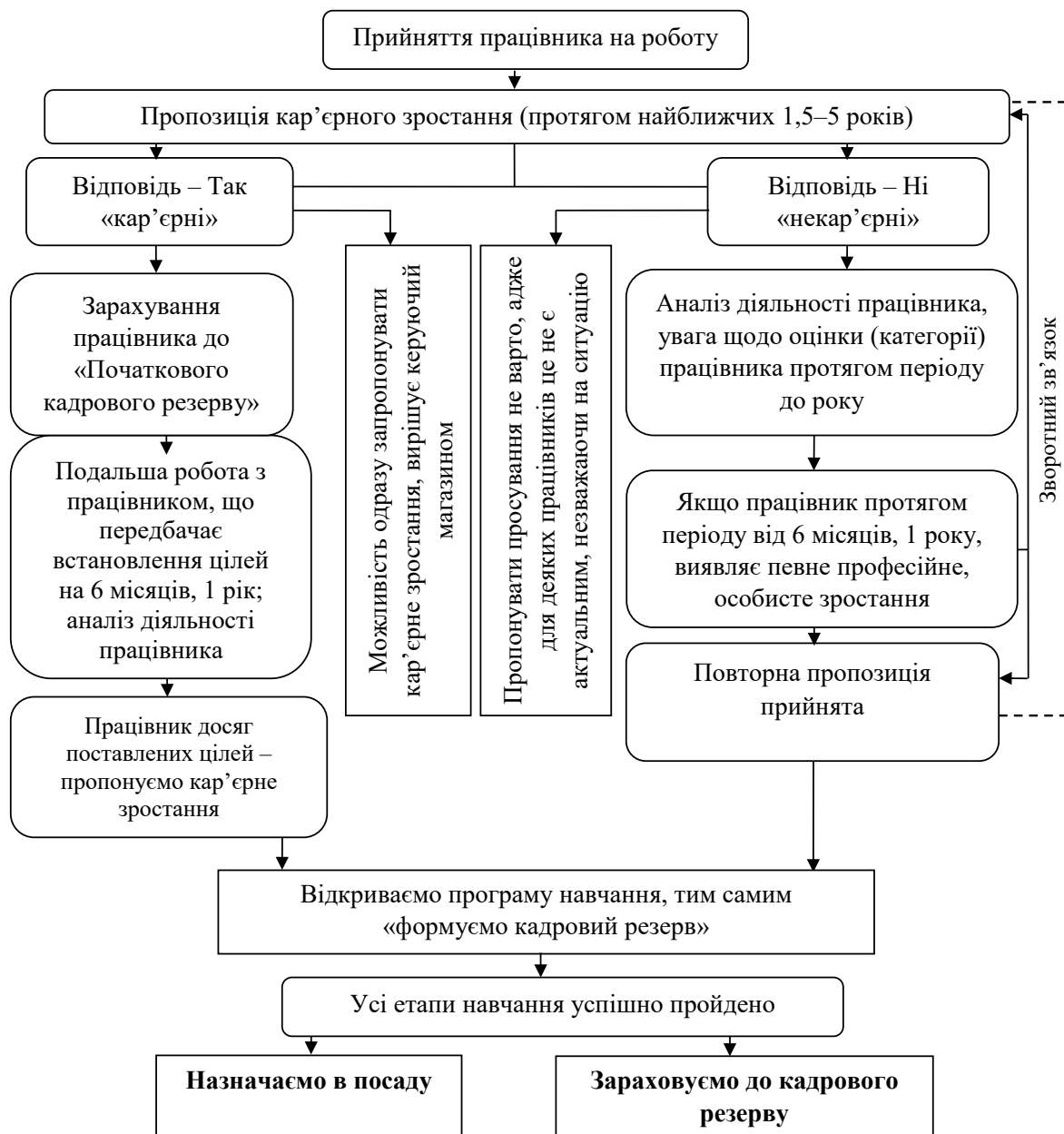


Рис. 1. Формування кадрового резерву за методом «кар'єрні» та «некар'єрні»

Джерело: власна авторська розробка

6) можливість поділу працівників за віком, статтю та освітою;

7) швидко доступна інформація;

8) виявлення амбітних працівників на стадії співбесіди;

9) формування якісного кадрового резерву;

10) можливість виявлення кандидата, що одразу зможе розраховувати на керівну посаду;

11) чіткий та зрозумілий алгоритм поділу працівників на «кар'єрних» та «некар'єрних»;

12) чіткий поділ на тих працівників, які будуть кар'єрно розвиватися, та тих хто не виявляє такого бажання.

Перевагами впровадження цього підходу з боку мотиваційного чинника є такі:

1) визнання працівника;

2) мотиваційний чинник фінансової стабільності резервіста в майбутньому;

3) розкриття людського потенціалу працівника;

4) розуміння самим працівником належності до підприємства;

5) нематеріальна мотивація у вигляді навчання працівника, розвиток його професійних, особистісних та розумових здібностей;

6) інші працівники, спостерігаючи розвиток своїх колег, певним чином стають мотивованими до саморозвитку;

7) певна повага з боку колег та визнання досягнення працівника.

Висновки. З огляду на динамічній розвиток ринку праці та оптово-роздрібною торгівлі України формування кадрового резерву відіграє важливу роль у діяльності кадрової служби підприємства, тому чітко сформований кадровий резерв дає змогу ефективно реалізовувати потенціал працівників, формувати потужну базу резервістів, що буде сприяти розвитку підприємства, певним чином протистояти зовнішнім негативним факторам. Кадровий резерв є також результативним інструментом мотивації персоналу на підприємстві, поряд з іншими кадровий резерв виступає певним стимулом, мотиватором до дій і розвитку працівників, які прагнуть кар'єрного зростання. Вони аналізують рівень свого розвитку, як професійного, так і особистісного, та прагнуть досягати більшого, тобто стати резервістом, щоб у майбутньому мати перспективну посаду, нові знання та навички.

Дослідивши методіку формування кадрового резерву в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», на основі зарубіжного досвіду ми розробили та вдосконалили інструментарій формування кадрового резерву за методом розподілу працівників на «кар'єрних» та «некар'єрних», що ґрунтується на техніці поділу працівників безпосередньо на співбесіді. Застосування цього методу матиме позитивний вплив на динаміку зростання кількості резервістів та тих осіб, що зможуть обійняти керівні посади. Впровадження цього методу формування кадрового резерву буде доцільним та ефективним, оскільки ґрунтується на зв'язку з мотиваційними чинниками особистості. Якщо підприємство застосує цей метод та буде його розвивати, можлива його трансформація в такий, що буде еталонним методом формування кадрового резерву на цьому підприємстві.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Толкованов В. Формування та розвиток кадрового резерву як важливий елемент модернізації державної служби. *Національна бібліотека України ім. В. Вернадського*. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
2. A Comprehensive Guide to Building a Talent Pool. URL: <https://www.lanteria.com/news/comprehensive-guide-building-talent-pool> (дата звернення: 24.04.2021).
3. Управління процесом розвитку і рухом персоналу. URL: <https://studopedia.info/4-63738.html> (дата звернення: 24.04.2021).
4. Методы формирования кадрового резерва организации. 2017. № 63-2. URL: <https://novainfo.ru/article/12532> (дата звернення: 24.04.2021).

REFERENCES:

1. Tolkovanov V. Formation and development of the talent pool as an important element of modernization of the state service. *V. Vernadsky National Library of Ukraine*. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (in Ukrainian)
2. A Comprehensive Guide to Building a Talent Pool. URL: <https://www.lanteria.com/news/comprehensive-guide-building-talent-pool> (accessed 24 April 2021).
3. Management of the process of personnel development and movement. URL: <https://studopedia.info/4-63738.html> (accessed 24 April 2021) (in Ukrainian)
4. Methods of forming the organization's talent pool (2017) No. 63-2. URL: <https://novainfo.ru/article/12532> (accessed 24 April 2021) (in Russian)