

УДК 331.5 (477)

Любомудрова Надія Петрівна

кандидат економічних наук, доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

Lyubomudrova Nadiya

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0002-1982-0442

Дрейчук Михайло Анатолійович

магістр економіки

Національного університету «Львівська політехніка»

Dreichuk Mykhailo

Master of Economics of the

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0001-9180-7966

**ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ
FORMATION OF PERSONNEL RESERVE IN ORGANIZATIONS
UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY**

Анотація. Стаття передбачає дослідження основних цілей та методів формування кадрового резерву в умовах невизначеності. Дослідження базується на важливості швидкого реагування на виникаючі потреби щодо формування резерву, оцінювання кандидатів з резерву та закриття вакантних позицій відповідними фахівцями. Визначено основні завдання, цілі та етапи формування кадрового резерву. Описано базові та

сучасні методи оцінювання, які допоможуть набагато ефективніше проводити процес оцінювання кандидатів в умовах невизначеності.

Ключові слова: кадровий резерв, умови невизначеності, методи формування кадрового резерву, фактори впливу.

Аннотація. Стаття подразумеває дослідження основних цілей і методів формування кадрового резерву в умовах неопределенності. Дослідження базується на важливості швидкого реагування на виникаючі потреби в формуванні резерву, оцінці кандидатів з резерву і закритті вакантних позицій відповідними спеціалістами. Визначені основні задачі, цілі і етапи формування кадрового резерву. Описані базові і сучасні методи оцінки, які допоможуть значно ефективніше проводити процес оцінки кандидатів в умовах неопределенності.

Ключевые слова: кадровый резерв, условия неопределенности, методы формирования кадрового резерва, факторы воздействия.

Summary. The article provides a study of the main goals and methods of forming the personnel reserve in conditions of uncertainty. The study is based on the importance of quick response to emerging needs regarding the formation of a reserve, evaluation of candidates from the reserve and closing of vacant positions by relevant specialists. The main tasks, goals and stages of the formation of the personnel reserve are defined. Basic and modern evaluation methods are described, which will help to conduct the process of evaluating candidates in conditions of uncertainty much more efficiently.

Key words: personnel reserve, conditions of uncertainty, methods of personnel reserve formation, influencing factors.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію незалежної України формує значний вплив на

розвиток та роботу організації. У зв'язку із оголошеним воєнним станом відбувається відтік кадрів у зв'язку з призовом до лав ЗСУ, тому відкриваються нові вакантні позиції. Така різка зміна кількісного та структурного складу організацій може призвести до порушення їхнього функціонування в цілому. Виникає нагальна потреба пришвидшеного, але не менш якісного формування кадрового резерву організацій. В умовах невизначеності досить складно миттєво реагувати на виникаючі потреби у фахівцях та відбирати кандидатів з резерву на вакантні позиції. Успішне формування кадрового резерву забезпечується ретельним і фаховим менеджментом персоналу організації, використанням сучасних методик оцінювання кандидатів. Відсутність внутрішнього резерву кандидатів значно впливає на швидкість та ефективність закриття вакантних позицій. Серйозною проблемою для кожного керівника організації є ризик підвищення епізодичної плинності важливих для організації фахівців. Нехтування процесами формування кадрового резерву позбавляє організацію наявності професійних кандидатів на заміну в умовах нестабільності та невизначеності.

Аналіз останніх досліджень. Чимало аспектів формування кадрового резерву було досліджено та висвітлено у роботах таких вітчизняних науковців: Білинської М. М., Гончарук Н. С., Канавець М. В., Винничук Р. О., Мамонової В. В., Мартиненко В. В., Серьогіна С. Г., Удовиченко В. В., Руденка О. Д., Шарова Ю. П. Напрацювання цих науковців дають можливість більш глибоко аналізувати динамічні процеси зміни кадрів в організації. Водночас, незважаючи на глибину та різноплановість досліджуваних аспектів, залишається актуальним пошук ефективних шляхів удосконалення процесів HR-менеджменту, зокрема формування кадрового резерву, що дасть змогу розробити низку заходів для забезпечення кадрового потенціалу організації в умовах невизначеності.

Цілі статті. Головною метою статті є висвітлення важливості та доцільності формування кадрового резерву та використання сучасних методик оцінювання кандидатів в умовах невизначеності, зокрема воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Сьогодення формує нові умови для розвитку системи управління персоналом, особливо актуальною постає тема формування кадрового резерву. Потреба пришвидшення процесів формування кадрового резерву в умовах невизначеності відчувається особливо гостро. Під умовами невизначеності слід розуміти непередбачене підвищення відсотку плинності кадрів у зв'язку з відбуттям чималої кількості працівників на захист суверенітету України, переїзд до іншої країни, вимушене переселення з окупованих територій в інші більш безпечні регіони країни. Теперішні зміни на ринку праці загалом вимагають від організацій не тільки підвищення активності щодо прийняття рішень, а й пришвидшення процесу аналізування виникаючих потреб, дослідження структури персоналу, проведення відбору та ефективного закриття вакантних позицій.

Воєнні дії в Україні вимагають чіткого розуміння того, які зміни відбуваються в організаціях, які виникають кадрові потреби для забезпечення подальшого функціонування організації. Використання кадрового резерву, раціональний підбір працівників на заміщення вакантних посад зумовлює нові можливості для інноваційного розвитку організації.

Процес формування кадрового резерву супроводжується попереднім дослідженням цілей та потреб у новому підборі працівників, визначенням основних стратегій формування та подальших шляхів розвитку та утримання відібраних працівників. Ефективність роботи персоналу базується на вже наявних у працівників вміннях та відповідності їхній відповідності вимогам і посадовим обов'язкам. Проведення планових та

позапланових заходів з оцінювання працівників допоможе краще проаналізувати наявність відповідних фахівців та визначити їхню відповідність займаним посадам. Також визначається доцільність та можливість додаткового мотивування, повторного навчання чи переведення на іншу посаду. Закриття вакантних позицій за допомогою кадрового резерву організації - один із найшвидших засобів вирішення проблеми нестачі кваліфікованих кадрів [1].

Формування кадрового резерву в умовах невизначеності є методично організованим процесом залучення потрібних фахівців, враховуючи стратегічні цілі та умови, в яких працює організація. На тлі повномасштабного вторгнення в Україну потреба у нових кадрах для організації може виникати дуже різко та незаплановано. Через це керівники організацій повинні бути готові до проведення швидкого виявлення майбутніх потреб, прогалин та вакантних посад [1].

Ефективне формування кадрового резерву сприяє:

- 1) підвищенню організаційної ефективності та досягненні корпоративних цілей;
- 2) збільшенню рівня ефективності та змоги досягнення цілей;
- 3) підвищенню конкурентоспроможності: організація стає сильнішою та краще підготовленою до змін та ризиків;
- 4) стимулюванню інновацій: вдало підібрані кандидати можуть знайти способи використати можливості нових інструментів та вирішити проблеми або висунути оригінальні ідеї;
- 5) формуванню продуктивних команд: відповідне кадрове забезпечення дозволить сформувати більш продуктивну команду, що набагато корисніше, ніж просто мати у своїй організації велику кількість творчих та талановитих осіб;
- 6) вдосконаленню бренду організації: допомагає залучити найкращих кандидатів для майбутнього найму [2].

Щоб визначити актуальність процесу формування кадрового резерву для організації слід розглянути наступні фактори, які наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Фактори, які впливають на формування кадрового резерву

	Чинники сильного впливу	Чинники слабого впливу
Галузь	Виробництво, логістика, дистрибуція	Туризм, ресторанно-готельний бізнес, організація івентів тощо.
Тип взаємодії	Здебільшого не орієнтовані на клієнтів	В основному клієнтоорієнтовані
Тип роботи	Визначений технологічним процесом або іншим порядком.	Стехійний, ситуативний тип роботи.
Розташування робочих місць	Безпосередньо в організації, на підприємстві.	Різні локації.

Джерело: сформовано на основі [5]

Слід враховувати вплив цих факторів при формуванні резерву для посад пов'язаних з наданням послуг клієнтам, а також в умовах складних технологічних процесів. Це пов'язано з тим, що необхідно провести відповідне навчання фахівців для правильної взаємодії під час виконання складного технологічного процесу. Витрати на таке навчання інколи є неефективними, особливо якщо існує домовленість, що робота є тимчасовою. Врахування впливу цих факторів найкраще підходить для формування резерву на виробництві, логістиці, дистрибуції та складському середовищі. У цих умовах взаємодія з клієнтами не потрібна, а завдання легше досягнути. Деякі працівники резерву не завжди володіють набором потрібних навичок для виконання складного завдання, і в цьому випадку слід проводити додаткове навчання [5].

Розглянемо детальний процес формування кадрового резерву організації в умовах невизначеності. Він складається з наступних етапів:

1. Розроблення положення про кадровий резерв.

Керівник організації видає наказ щодо проведення заходів з формування резерву. У даному наказі слід прописати перелік майбутніх робіт, терміни та виконавців. Основні принципи роботи з кадровим резервом: орієнтація на стратегічні цілі, системність, безперервність, максимальне залучення керівників, індивідуальний підхід, розвиток працівників, прозорість і об'єктивність у прийнятті рішень.

2. Виявлення ключових вимог до потенційних претендентів у резерв.

Залежно від ситуації, у якій перебуває організація, це можуть бути такі вимоги: рівень професійних компетенцій, всебічний розвиток кандидата, результативність, особисті якості, знання різних елементів організації, зони відповідальності, досвід роботи, специфіка кваліфікації.

3. Формування потенційної групи кадрового резерву відповідно до різних категорій персоналу.

Представники відділу управління персоналом повинні визначити оптимальну чисельність кадрового резерву на основі аналізу змін у організації, які настали після 24 лютого та визначити потребу в ньому.

4. Ознайомлення з потенційними претендентами до кадрового резерву.

Щоб пришвидшити цей процес можна використати два напрямки: висування кандидатів до кадрового резерву керівниками структурних підрозділів після узгодження з керівником організації. Також зацікавлені працівники можуть самовисуватися, надаючи заявки до відділу управління персоналом.

5. Проведення попереднього відбору кандидатів, які відрізняються перспективами зайняття керівних позицій.

Важливим моментом, який потребує додаткової уваги є саме відбір у резерв керівних позицій. Даний процес передбачає: аналізування документальних даних, оцінка ефективності та якості трудової діяльності за останній рік, які проводить керівник структурного підрозділу; співбесіда

націлена на визначення амбіцій, потреб, стилю поведінки, а також береться до уваги оцінку професійних якостей, яку проводять представники відділу управління персоналом.

6. Оцінювання попередньо відібраних кандидатів.

Основною метою даної оцінки є виявлення відповідності між професійними та особистісними якостями претендентів щодо вимог майбутньої керівної позиції. Для оцінювання цих якостей використовується: співбесіди, тестування, асесмент-центри.

7. Порівняння кандидатів.

Процес порівняння та визначення найперспективніших претендентів відбувається на основі результатів оцінки компетенцій, результативності професійної діяльності та відповідності кадрових даних кандидата до вимог вакантної посади.

8. Формування остаточного списку кандидатів.

Список кандидатів повинен містити наступні відомості: прізвище, ім'я, по батькові кандидата, якого висунуто на включення до кадрового резерву за результатами оцінювання та порівняння; назва посади працівника; дата внесення у списки; посада, прізвище, ім'я, по батькові працівника, що рекомендував включити зазначеного кандидата у списки; у випадку самовисування кандидата слід зазначити дату подання заявки у відділ управління персоналом.

9. Прийняття рішення керівником про включення у резерв організації та оповіщення кандидатів про зарахування їх до кадрового резерву.

Обов'язкове повідомлення кожного кандидата про зарахування на певні посади та ознайомлення з відповідним наказом.

10. Розроблення програм професійного та кар'єрного розвитку.

При можливості слід розробити індивідуальні програми розвитку кожного працівника, або ж уніфікувати програми згідно напряму та специфіки роботи.

Виділяємо три основні напрямки: 1. Теоретична цільова підготовка та підвищення кваліфікації. 2. Практична підготовка/стажування. 3. Розвиток працівника безпосередньо на робочому місці та під час активної роботи.

11. Затвердження кошторису витрат на навчання та підготовку кадрового резерву.

Необхідно взяти до уваги: оцінку працівників організації та виявлення представників кадрового резерву; аналіз потенціалу та мотивації; зовнішнє та внутрішнє навчання; менторинг та додаткові навчальні заходи.

12. Ознайомлення зарахованих в кадровий резерв з програмами професійного розвитку та постановка цілей.

Обов'язкове ознайомлення обидвох сторін (працівника та керівника) із планом професійного розвитку та основними цілями підготовки.

13. Оцінювання результативності працівника.

Щоб визначити чи працівник реалізує себе на новій посаді слід здійснювати оцінку прогресу, враховуючи результати розвитку та рівень готовності зайняти посаду. Результати працівника зазвичай відображають в індивідуальному плані розвитку.

14. Коригування програми розвитку.

Згідно з результатами оцінки прогресу працівника, індивідуальна програма розвитку може коригуватись та змінюватись. Це залежить від того, які показники слід вдосконалити та покращити.

15. Відбір кандидатів із резерву.

Даний етап передбачає відбір кандидатів для призначення на посаду шляхом врахування індивідуальних та професійних характеристик, на основі результатів роботи на поточній та попередніх посадах, рівня підготовки, віку, потенціалу, ініціативності та мотивації щодо зайняття посади.

16. Звіт про проведення роботи з кадровим резервом.

Передбачає розрахунок відсоткового співвідношення закриття вакантних позицій за допомогою використання кадрового резерву [4].

Оцінювання кожного кандидата відіграє важливу роль у процесі формування кадрового резерву. Без належного оцінювання буде неможливо здійснити відбір кандидатів до резерву і їх подальшого кар'єрного просування.

Розглянемо базові методи оцінювання кандидатів до кадрового резерву:

1. Структуроване інтерв'ю - структурований підхід до співбесіди дозволить задати однакові питання різним кандидатам та отримати суб'єктивні результати, що допоможе зрозуміти їх досвід та рівень комунікативних навичок. Після даного інтерв'ю можна формувати порівняльну характеристику кандидатів та відібрати найкращого на вакантну посаду. Проте поєднання структурованого інтерв'ю та інших методів оцінки може допомогти підвищити якість відбору кандидатів.
2. Моделювання роботи - симуляція роботи є чудовою нагодою сформуванню уявлення про навички прийняття рішень кандидата, а також побачити, як буде виконуватися та чи інша роль організації, якщо б її зайняв кандидат, який оцінюється. Моделювання, як правило, вимагає надання кандидатам завдання для виконання, застосовуючи специфічні навички. Хоча цей метод і відображає картину майбутнього стилю роботи кандидата та дає уявлення про його придатність на оголошену посаду, завдання, як правило, є фіктивним. Тому цей метод оцінки не точно відображає справжню природу ролі, і його ефективність буде різною в залежності від організації.
3. Тести з вирішення проблем - перевірка пізнавальних здібностей та логічних навичок кандидатів - хороший спосіб оцінки їх відповідності вакансіям. Це економічно вигідний метод і показує рівень інтелекту,

розуміння та лідерські здібності кандидатів. Однак деякі кандидати можуть виявитися неефективними через відчуття тиску.

4. Тести особистості - дослідження процесів мислення та особливостей поведінки кандидатів корисно для багатьох позицій. Ці тести дають змогу визначити такі корисні риси для організації, як креативність, відповідальність та лідерство. Однак особистісні тести не є ефективними як основний засіб визначення відповідності кандидата певній посаді, тому його слід використовувати як допоміжний до інших методів оцінки.
5. Неструктуроване інтерв'ю - без стандартних запитань та наявність більш спокійної атмосфери, дані інтерв'ю чудово підходять для творчих або позицій, які тільки відкриваються. Такі інтерв'ю дають більше свободи, дозволяють змінювати напрямок співбесіди, а також дають кандидату більше можливостей відкритися.
6. Оцінка досвіду - більшість вакансій вимагають певного досвіду в галузі, тому підбір лише певного сегменту кандидатів з певним досвідом може ефективно обмежити організацію від кандидатами, які погано відповідають культурі вашої організації, а не менш досвідчені [6].

Сучасні методи оцінювання кандидатів, які дають змогу ширше розглянути та дослідити перспективи кожного претендента. Ознайомимось із найбільш ефективними:

1. Управління за цілями (МВО) - спосіб структурування суб'єктивної оцінки менеджера полягає у використанні управління за цілями. Управління за цілями - це модель управління, спрямована на покращення результатів діяльності організації шляхом перетворення організаційних цілей у конкретні індивідуальні цілі. Ці цілі часто мають форму цілей, які ставлять працівник та керівник. Працівник працює над досягненням цих цілей і звітує перед менеджером про

їхній прогрес. Цим цілям можна навіть надати певну вагу (кількість балів). Після успішного виконання цих цілей співробітник отримує бали. У свою чергу, менеджери можуть зробити цілі більш відчутними, а оцінки ефективності - більш керованими даними.

2. Цілі і ключові результати (OKR) - процес постановки цілей в організації, щоб визначити напрямок роботи та розвитку працівника та присвоїти йому відчуття спрямованості, називається управлінням цілями. Це стосується процесу встановлення цілей для працівників, щоб вони знали, що їм слід робити на робочому місці. Управління за допомогою цілей визначає ролі та обов'язки працівників та допомагає їм визначати їхні подальші дії в організації. Управління за цілями спрямовує працівників на найкращий рівень та досягнення цілей у встановлені терміни.
3. Ключові показники ефективності (КРІ) - це вимірювана величина, яка демонструє, наскільки ефективно компанія досягає ключових бізнес-цілей. Організації використовують КРІ на різних рівнях для оцінки свого успіху в досягненні цілей. Ключові показники ефективності високого рівня можуть зосередитись на загальних показниках бізнесу, тоді як показники низького рівня можуть зосередитися на процесах у таких відділах, як продаж, маркетинг, управління персоналом, підтримка та інші.
4. Метод моделювання ситуацій - моделювання. являє собою дослідження об'єктів пізнання на їх моделях. У цьому випадку об'єкт дослідження - це організація, її структурний підрозділ або ж певне явище, властиве організації або супроводжує організацію. Під моделлю розуміється: копія - зменшена або збільшена - якогось об'єкта, тобто його відтворення або макет, а також схема, зображення або опис якого-небудь явища або процесу, властиві організації. Тому моделювання усіх можливих ситуацій та детальне дослідження всіх

можливих рішень, допомагає організації бути готовою до ризиків та випробувань різної складності [3].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Процес формування кадрового резерву окрім виявлення прогалин та вакантних посад організації, передбачає підбір потрібних кадрів та їх розвиток та мотивацію для отримання довгострокових результатів. Таким чином, створення кадрового резерву в організації має на меті оновлення існуючого кадрового складу та спеціалістів за рахунок перш за все власних працівників. Кадровий резерв формується таким чином: визначається актуальність створення резерву, потім співвідноситься кваліфікація кандидата до посади, на яку формується резерв, розгляд перспектив росту кандидата та чіткі вимоги до освіти та стажу роботи. Щоб ефективно провести процес формування кадрового резерву слід попередньо проаналізувати наступні фактори: галузь, тип взаємодії, тип роботи, місцезнаходження організації. Загалом процес формування кадрового резерву складається з багатьох етапів, проведення кожного з них вимагає від служби управління персоналом відповідної кваліфікації. Для формування резерву проводиться виконання п'яти ключових завдань: визначення основних прагнень та цілей організації, поділ цілей за пріоритетністю, розробку стратегії для усунення конкурентів, визначення можливостей потрібних для підтримання актуальності та конкурентоспроможності, налагодження процесу відстежування прогресу. При виборі кандидатів до резерву слід керуватись ситуативним підходом, у кожному конкретному випадку підбирати найбільш ефективний метод. Дані методи рекомендовані до використання у організаціях різного роду діяльності та є універсальними. При виборі методів оцінювання претендентів на вакантну посаду варто керуватись сучасними підходами в HR-менеджменті. Ці методи пропонують глибшу та більш специфічну оцінку роботи та ефективності працівників. Важливим є не стільки регулярність щорічного формування кадрового

резерву, а гнучкість організації та готовність до функціонування в умовах невизначеності. Оцінювання наявних співробітників та надання їм можливостей професійного розвитку всередині організації - не менш важливі чинники, які впливають на швидкість закриття вакантних позицій, що є надзвичайно актуальним в умовах повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну.

Література

1. Lyubomudrova N. Modelling of the mechanisms to restore the national economy. Vol. 3.: колективна монографія / N. Lyubomudrova, O. Mnykh, R. Brytskyi. – Bydgoszcz: University of Economy Publishing, 2017. 264 с.
2. Антонець І. Ю. Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 122-124.
3. Винничук Р. О. Особливості навчання працівників у системі талант-менеджменту: світова практика та рекомендації [Електронний ресурс] // *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 16.
4. Антонець І. Ю. Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 122-124.
5. Tompkins R., Stanley C., Conrad P. The Ultimate Guide to On-Demand Labor. URL: <https://www.veryableops.com/ultimate-guide-on-demand-labor?hsCtaTracking=eb15198a-5c64-4d3f-86a8-b0f6236ef05f%7C54d70cf9-7ac9-44e3-b454-eaa055f8a7f6>
6. Захарчин Г. М. Формування та оцінювання мотивації управлінського персоналу підприємств і організацій: монографія / Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 188 с.

References

1. Lyubomudrova N. Modeling of the mechanisms to restore the national economy. Vol. 3.: collective monograph / N. Lyubomudrova, O. Mnykh, R. Brytskyi. Bydgoszcz: University of Economy Publishing, 2017. 264 p.
2. Antonets I. Yu. The essence of the personnel reserve and the peculiarities of its formation at the enterprise. *Development management*. 2013. No. 14. P. 122-124.
3. Vinnychuk R. O. Peculiarities of training employees in the talent management system: global practice and recommendations [Electronic resource] // *Economy and society*. 2018. Issue 16.
4. Antonets I. Yu. The essence of the personnel reserve and the peculiarities of its formation at the enterprise. *Development management*. 2013. No. 14. P. 122-124.
5. Tompkins R., Stanley C., Conrad P. The Ultimate Guide to On-Demand Labor. URL: <https://www.veryableops.com/ultimate-guide-on-demand-labor?hsCtaTracking=eb15198a-5c64-4d3f-86a8-b0f6236ef05f%7C54d70cf9-7ac9-44e3-b454-eaa055f8a7f6>
6. Zakharchyn G. M. Formation and evaluation of motivation of management personnel of enterprises and organizations: monograph / G. M. Zakharchyn, N. P. Lyubomudrova. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic, 2015. 188 s.