

doi 10.17072/1994-9960-2017-3-467-481

УДК 331.108

ББК 60.823.3

JEL Code J24

## **РАЗРАБОТКА МНОГОКРИТЕРИАЛЬНОЙ ШКАЛЫ ОТБОРА СОТРУДНИКОВ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ АО «ВНИИ ГАЛУРГИИ»**

**Вадим Борисович Терентьев**

ORCID ID: [0000-0002-1914-1802](https://orcid.org/0000-0002-1914-1802), Researcher ID: [O-8553-2017](https://orcid.org/0-8553-2017)

Электронный адрес: [terentyevvadim80@mail.ru](mailto:terentyevvadim80@mail.ru)

АО «ВНИИ Галургии»

614002, Россия, Пермь, ул. Сибирская, 94

**Елена Валерьевна Шилова**

ORCID ID: [0000-0001-8581-6153](https://orcid.org/0000-0001-8581-6153), Researcher ID: [H-3498-2017](https://orcid.org/H-3498-2017)

Электронный адрес: [elena-7700@mail.ru](mailto:elena-7700@mail.ru)

Пермский государственный национальный исследовательский университет

614000, Россия, Пермь, ул. Букирева, 15

Знание, опыт, навыки, инициатива и предприимчивость персонала становятся важным стратегическим ресурсом организации, обеспечивающим не только рост конкурентоспособности фирмы и производительности труда, но и создание благоприятного климата в коллективе. В условиях признания решающего значения уровня и качества образования и квалификации сотрудников в деятельности фирмы особенно остро встает вопрос о гибком управлении кадровым резервом. Целенаправленная работа с кадровым резервом позволяет избежать необоснованного выдвижения персонала на вышестоящие и другие должности, соблюдая при этом основные принципы управления персоналом, учитывая планомерность, научную обоснованность, эффективность и другие аспекты принятия кадровых решений. Кроме того, построение эффективной системы организации кадрового резерва позволяет выявить сотрудников с высоким потенциалом к продвижению по карьерной лестнице и, повышая их компетентность, планомерно готовить их к замещению вакантных должностей. Статья посвящена определению особенностей и направлений повышения эффективности управления кадровым резервом на примере АО «ВНИИ Галургии» – одного из ведущих научно-исследовательских и проектных институтов в калийной отрасли Пермского края. В ходе исследования выявлено, что действующая на предприятии система оценки кадров имеет ряд существенных недостатков: 1) высокая степень формализованности критериев оценки, недоучет личных профессиональных качеств сотрудников; 2) отсутствие ранжирования требований к кандидатам; 3) применение единых критериев к оценке разных категорий персонала в организации. В целях нивелирования выявленных недостатков предложена многокритериальная шкала отбора персонала в кадровый резерв, включающая показатели соответствия сотрудника профессиональным требованиям и оценки его научного потенциала, а также данные социометрии и уровень мотивации кандидата. В представленном виде разработанная шкала позволяет учесть широкий перечень личных и профессиональных характеристик резервистов с учетом значимости каждой из них и принять объективированное решение о выдвижении сотрудников на вакантную должность. Основные положения и выводы исследования могут быть использованы в решении комплекса практических задач формирования и развития резерва кадров организации. В качестве перспектив будущих исследований целесообразно проведение мониторинга динамики эффективности работы сотрудников, прошедших кадровый резерв, и мониторинга динамики функционирования организации по результатам внедрения многокритериальной шкалы отбора кандидатов.

*Ключевые слова: управление персоналом организации, кадровый резерв, многокритериальная шкала, отбор кандидатов, профессиональные компетенции, карьерный рост, мотивация, научный потенциал сотрудника.*

## **DEVELOPMENT OF A MULTI-CRITERIA SCALE TO SELECT EMPLOYEES IN THE PERSONNEL RESERVE OF JSC INSTITUTE OF HULURGY**

### **Vadim B. Terentyev**

ORCID ID: [0000-0002-1914-1802](https://orcid.org/0000-0002-1914-1802), Researcher ID: [O-8553-2017](https://orcid.org/0-8553-2017)

E-mail: [terentyevvadim80@mail.ru](mailto:terentyevvadim80@mail.ru)

JSC “Ural Research and Development Institute of Hulurgy”

94, Sibirskaya st., Perm, 614002, Russia

### **Elena V. Shilova**

ORCID ID: [0000-0001-8581-6153](https://orcid.org/0000-0001-8581-6153), Researcher ID: [H-3498-2017](https://orcid.org/H-3498-2017)

E-mail: [elena-7700@mail.ru](mailto:elena-7700@mail.ru)

Perm State University

15, Bukireva st., Perm, 614990, Russia

Important resources of any organisation are knowledge, experience, skills, initiative and enterprise of a staff. These resources contribute to the competitiveness and productivity of an organization, and, moreover, create a favorable climate in a team. When we admit a crucial role of education and qualification levels of employees in a firm, we realize an importance to manage a staff flexibly. Purposeful work with a personnel reserve avoids unreasonable staff promotion, but at the same time basic principles of staff management, planned character, scientific validity, effectiveness and other aspects of staff decisions should be considered. In addition, the development of an effective system of a personnel reserve allows to identify employees with high potential for career making and, as a result, to increase their competence systematically preparing them to fill vacancies. The article defines peculiarities and trends in the field of efficiency of personnel reserve management in the case study of JSC Institute of Hulurgy. This institute is considered to be one of the leading research and planning institutes in the potash industry in Perm region. While conducting the research we have revealed, that there is a number of disadvantages in the current system of staff evaluation at the enterprise: 1) high formality degree of the evaluation criteria, underestimation of the staff competencies; 2) the lack of ranking criteria to applicants; 3) united criteria are applied to the assessment of different categories of the organization staff. To mitigate the identified disadvantages, a multi-criteria scale to select employees in the personnel reserve has been suggested. This scale includes indicators confirming the staff adequacy to their professional requirements and the assessment of his or her scientific potential. It also involves sociometry data and the level of an applicant of motivation. The developed scale allows to consider a wide list of personal and professional characteristics of reservists taking into account the importance of each of them and to make an objectified decision to nominate employees for the vacant seat. The main provisions and conclusions of the study can be used in the solution of complex practical problems to form and develop a personnel reserve of any organization. Further we are planning to monitor the dynamics of employees' efficiency who have passed a personnel reserve. Also we will monitor the dynamics of the organization activity on the basis of the results of multi-criteria scale implementation for the selection of applicants.

*Keywords: an organization staff management, personnel reserve, a multi-criteria scale, applicants selection, professional competences, career growth, motivation, scientific potential of an employee.*

### **Введение**

Одним из важнейших направлений совершенствования системы управления персоналом является работа с кадровым резервом. Сегодня в каждой организации необходимо четкое построение системы формирования кадрового резерва, позволяющего обеспечить эффективное функционирование организации при выбытии или перемещении сотрудников, а также направить профессиональное развитие персонала на достижение целей компании.

Залог конкурентоспособности любого предприятия – наличие мотивированных и квалифицированных сотрудников, от которых зависит развитие компании и ее позиция на рынке. Необходимо систематически отбирать, обучать и продвигать наиболее перспективных работников. Организации, которые дают своим сотрудникам возможность самореализоваться и проявить свой потенциал, быстрее идут вперед, оставляя конкурентов далеко позади [1; 2].

В условиях глобализации и информатизации современной экономики наблюда-

ются тенденции к интеграции во всех сферах деятельности. Организации растут, объединяются, создают обширную сеть филиалов, где увеличивается потребность в менеджерах и специалистах, которые смогут возглавить новые отделы и направления. Во многих организациях сложилась ситуация, когда специалисты не видят возможности для дальнейшего собственного роста и уходят из нее. Кроме того, до недавнего времени поиск и отбор кандидатов фактически происходил не на основе планов развития компании, а когда возникала «горячая» вакансия.

Еще в XX в. Питер Ф. Друкер выделил базовые принципы кадровой политики успешных организаций и говорил, что нельзя назначать людей извне на ключевые должности, предпочтительно подбирать из тех, чье поведение и привычки хорошо известны, кто пользуется в своей организации доверием и уважением [3, с. 161].

Формирование кадрового резерва – часть общей функции развития сотрудников и карьерного планирования персонала, основными целями которого являются организация квалифицированной и готовой к управлению в новых условиях группы сотрудников, закрытие вакантных позиций в нужный момент времени, снижение текучести персонала и особо ценных сотрудников.

Учитывая масштаб и сложность задачи, работа по созданию кадрового резерва требует от менеджера по управлению человеческими ресурсами комплексного подхода и тщательного, своевременного планирования. Неверно определенная последовательность действий в работе с резервом или пропуск важного этапа ставит под угрозу качество и результативность всей работы организации. Поэтапная программа формирования кадрового резерва предприятия представлена на рисунке.



Этапы формирования кадрового резерва предприятия [4]

При работе с кадровым резервом необходимо в первую очередь ориентироваться на тех сотрудников, кто способен и готов постоянно обучаться новому, а также применять получаемые знания в практиче-

ской деятельности. Это важнейшая ценность для «резервиста».

Для любого предприятия также крайне важно «не замыкать» все рабочие процессы на одном специалисте, делая его «незаменимым». В случае его ухода из ор-

ганизации это крайне негативно отразится на её функционировании. Поэтому в организации должен действовать принцип взаимозаменяемости сотрудников. Собственно, работа по формированию кадрового резерва способствует формированию данного принципа.

Работа с кадровым резервом должна проводиться систематически, целенаправленно, должна регулироваться специальным внутренним нормативно-правовым актом.

Создание кадрового резерва связано со всесторонним изучением индивидуальных характеристик персонала, определением профессиональных, деловых и личностных качеств. Существующие в теории управления персоналом методики отбора работников с целью выдвижения их на вакантные должности не учитывают специфики работы различных предприятий, что предопределило необходимость данного исследования.

Как показал анализ научной литературы, теоретические основы формирования кадрового резерва рассматривались, как правило, с точки зрения определения понятий, целей и задач этого явления (А.А. Деркач, В.А. Дятлов, В.Г. Зазыкин, Л.И. Катаева, В.И. Лукьяненко, В.В. Травин, А.И. Турчинов, С.П. Чередник). Так, большинство исследователей акцентируют внимание на том, что кадровый резерв – это некая общность людей, анализ компетенций которых проводит субъект кадрового менеджмента и принимает решение о назначении их на вакантные должности, не уделяя при этом внимания методологии формирования кадрового резерва организаций.

Вклад в анализ исследуемой проблемы внесли работы, затрагивающие общие вопросы управления персоналом и технологии такого управления (В.Р. Веснин, В.П. Голенко, А.П. Двинин, Г. Десслер, И.Н. Дроздов, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, П.В. Журавлев, С.А. Карташов, А.Я. Кибанов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов, А.А. Лобанов, А.И. Турчинов, В.М. Цветаев, В.Н. Чернышев, Т.В. Алферова [5], Е.В. Поносова, Е.В. Шилова и др.). За рубежом ис-

следованиями данной проблемы занимались Г. Десслер, П. Друкер, В. Румчев, У. Манди, Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн, Дж. Пур, Дж. Портвуд [6], Н. Рахим, М. Зейнал [7], Х. Вискупилова [8] и др.

Интересующей нас проблеме управления кадровым резервом организаций посвящены исследования В.Ю. Полунина [9, с. 55–63], В.В. Екомасова<sup>1</sup>, В.М. Ковалева [10], Т.В. Ковалевой [11; 12], А.А. Медведева [13], А.В. Николаева [14], Е.Г. Ревковой [15], Б.М. Смирнова [16], А.А. Сухановой [2], И.И. Фролова [17], А. Хрисановой<sup>2</sup>, А.Я. Яковлева [18; 19], А.А. Яковлевой [20] и др.

В частности, в исследовании В.Ю. Полунина раскрыты вопросы управления формированием и развитием кадрового резерва компаний нефтегазового комплекса России. Автор справедливо отмечает, что непрерывное развитие персонала позволяет достичь не только высоких экономических результатов, но и создает благоприятный климат в коллективе, повышает производительность труда. В качестве стратегического инструмента подготовки кадрового резерва для высшего эшелона управления В.Ю. Полуниным предложена к реализации Программа IEMBA O&G, разработанная с учетом опыта ведущих российских и зарубежных бизнес-школ [9, с. 55–63]. По мнению исследователя, данная программа не позволит решить в полном объеме проблему подготовки резерва кадров для всех уровней управления предприятиями, что ограничивает ее применение.

В научных трудах А.А. Медведева изучаются вопросы управления кадровым резервом также только руководителей высшего звена [13]. Исследователем предложен новый концептуальный подход к определению резерва, основанный на придании ему характеристик малой социальной

<sup>1</sup> Екомасов В.В. Создаем кадровый резерв // Кадры предприятия. 2003. №10. URL: <http://www.kapr.ru/articles/2003/10/1805.html> (дата обращения: 10.05.2017).

<sup>2</sup> Хрисанфова А. Кадровый резерв без ошибок // HR-Journal (электронный журнал). URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/oc/kadrovij-rezerv-bez-oshibok.html> (дата обращения: 10.05.2017).

группы; операционализировано понятие «управление кадровым резервом», предложена новая архитектура процесса управления кадровым резервом, позволяющая использовать этот социальный институт как инструмент развития персонала и общеорганизационного развития, разработана система сбалансированных показателей управления кадровым резервом, отражающая экономические и социальные характеристики этого процесса, разработан инструментарий настройки системы управления кадровым резервом и предложены основные направления повышения эффективности функционирования этого института. Направленность автора на совершенствование управления кадровым резервом высшего руководства организаций также ограничивает повсеместное применение методологии данного автора.

Исследования А.Я. Яковлева направлены на изучение процесса формирования компетенций работников, включенных в резерв кадров на выдвижение. А.Я. Яковлев уточнил понятие кадрового резерва как основы развития и обновления управленческого звена организации, разработал модель компетенций, служащую стандартом формирования и развития резерва кадров, разработал основные подходы к созданию механизма формирования и развития резерва кадров в системе управления персоналом организации, а также обосновал применение конкретных методов оценки менеджмента организации и определил основные факторы, воздействующие на этот процесс [18; 19].

Таким образом, анализ научных работ показывает, что практически все авторы научных изысканий уделяют значительное внимание обоснованию роли и значения кадрового резерва, необходимости его формирования и развития в интересах достижения стратегических целей предприятий, но область их интересов – только формирование резерва высшего менеджмента. Выдвижение в резерв сотрудников из числа специалистов не рассматривается.

Именно поэтому в настоящем исследовании предпринята попытка–разработать

многокритериальную шкалу отбора персонала в кадровый резерв, независимо от занимаемой должности.

### **Оценка действующей системы формирования кадрового резерва АО «ВНИИ Галургии»**

Особое значение работа с кадровым резервом имеет в научных объединениях (или научных организационных структурах компании), так как применительно к научному персоналу значимость работы в плане кадрового резерва представляет собой инструмент сохранения накапливаемого опыта компании. Научные сотрудники перманентно повышают свою квалификацию, их профессиональный уровень необходимо объективно и своевременно оценивать, чтобы производить наиболее эффективные для организации перемещения. Для работы с кадровым резервом зачастую используются устаревшие, недифференцированные в соответствии со спецификой различных отраслей подходы и методики.

Авторами настоящего исследования кадровый резерв понимается как совокупность активной и специально подготовленной части сотрудников организации, способных замещать или претендовать на замещение вакантных вышестоящих управленческих и других должностей, обладающих высокой регулярно подтверждаемой квалификацией, которая [совокупность] обеспечивает непрерывное функционирование, развитие организации и достижение ею стратегических целей. Данное определение не претендует на новизну, основная его задача – представить наиболее емкое описание исследуемого феномена. В качестве черт, отличающих данное определение от других авторов, можно выделить акцент на достижение организацией в том числе стратегических целей в результате качественно сформированной системы управления кадровым резервом.

Детальное изучение организации процесса формирования кадрового резерва проводилось авторами статьи на базе АО «ВНИИ Галургии» (далее также Институт). Институт является генеральным проектировщиком действующих рудоуправлений

ПАО «Уралкалий» на Верхнекамском месторождении. В институте 12 проектных отделов и семь научно-исследовательских лабораторий, в которых работают более 400 сотрудников, среди них 3 доктора наук и 14 кандидатов технических наук<sup>3</sup>.

Институт предоставляет условия для раскрытия интеллектуального потенциала своих сотрудников и дает им возможность карьерного роста. На предприятии эффективная система управления персоналом, но вопросам формирования кадрового резерва уделяется недостаточное внимание.

Подразделение, ответственное за управление персоналом (в том числе и за работу с кадровым резервом), – отдел кадров и технического обучения. В рамках кадровой политики предприятия заложен следующий подход к формированию кадрового резерва: формирование кадрового резерва через возможность расширения профессионального кругозора, увеличение компетентности при решении производственных задач, а также через получение возможности более качественно и полно использовать интеллектуальный и творческий потенциал. Учитывая специфику деятельности предприятия (научно-проектная деятельность), кадровый резерв имеет большое значение для института.

Формирование кадрового резерва строится на основе внутреннего нормативного документа – «Примерная программа теоретической подготовки кандидатов на резерв руководящих кадров и специалистов».

В данном документе изложены основные положения по формированию кадрового резерва:

1. Порядок оценки соискателей для кадрового резерва.
2. Требования, предъявляемые к соискателям.
3. Виды работ, проводимых с соискателями на ту или иную должность.

Анализ содержания программы позволил выделить ряд ее существенных недостатков.

Во-первых, в названии документа отмечено, что программа носит примерный

характер, то есть она не сформирована окончательно, а ее формирование и разработка продолжаются в настоящее время.

Во-вторых, данный документ направлен преимущественно на руководящий персонал, а формирование кадрового резерва может также предполагать и взаимодействие со специалистами (не только в плане карьерного роста, но и в плане ротации кадров таким образом, чтобы сотрудник получил больше возможностей реализовать свой потенциал). Именно поэтому решающее значение имеет работа по формированию кадрового резерва со специалистами Института (особенно по научному направлению деятельности).

Таким образом, анализируемый внутрифирменный документ нуждается в корректировке и доработке. Кроме того, в организации необходимо сформировать стратегический подход к формированию кадрового резерва, так как в настоящее время он имеет фрагментарный характер.

В настоящее время работа с кадровым резервом в Институте строится на основе оценочного листа кандидата в резерв кадров. В данной форме обозначены основные требования к кандидатам в кадровый резерв. В отношении каждого требования руководитель кандидата в кадровый резерв (своего подчиненного) выбирает одну из четырех предложенных оценок: отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно.

При этом выбор «крайних» оценок (отлично, неудовлетворительно) руководитель должен обязательно комментировать и обосновывать.

Данная система является достаточно эффективным механизмом оценки кандидатов в кадровый резерв, но тем не менее имеет ряд недостатков:

1. В оценочном листе отсутствуют неформальные критерии (такие, например, как авторитет в коллективе, лидерские качества, стрессоустойчивость, коммуникабельность, инициативность и т.д.), а все выделенные критерии хотя и важны, но отличаются высоким уровнем формальности.

2. В оценочном листе все представленные требования имеют единый вес, то

<sup>3</sup> Официальный сайт АО «ВНИИ Галургии». URL: <http://www.gallurgy.ru> (дата обращения: 01.05.2017).

есть отсутствует ранжирование требований по значимости. Поскольку все представленные требования обладают различной степенью важности для кандидата, нами предлагается их ранжирование (придание определенного веса каждому требованию) и выведение средней оценки не как среднеарифметической, а как средневзвешенной.

3. Оценочные листы не дифференцированы по категориям работников. В частности, необходимо дифференцировать оценочные листы как листы для кандидатов в резерв руководящих кадров и кандидатов в резерв специалистов (можно также дифференцировать критерии для специалистов – соискателей в резерв по научной части и по проектной части) и установить веса для требований в соответствии с видом кадрового резерва.

Работа с кадровым резервом в Институте включает три этапа: отбор кандидатов в резерв на выдвижение, подготовка сотрудников и повышение их профессиональной квалификации, назначение на вакантную руководящую или иную вакантную должность.

Основанием для формирования кадрового резерва в институте выступают оценки их непосредственных руководителей, итоги аттестации, анализ профессиональных результатов сотрудников и отчетов об их работе и данные по повышению квалификации и обучению.

Резервист должен подтверждать свой статус ежегодно – в связи с этим он проходит регулярную процедуру оценки, по итогам которой специальная комиссия определяет, продляется ли его присутствие в кадровом резерве рассматриваемого предприятия.

Резюмируя вышеизложенное, можно выделить проблемные места, существующие в системе формирования кадрового резерва АО «ВНИИ Галургии»:

- программа теоретической подготовки кандидатов на резерв руководящих кадров в настоящее время не сформирована окончательно. Необходима работа по завершению формирования данного документа;

- «Примерная программа теоретической подготовки кандидатов на резерв руководящих кадров и специалистов» носит формальный характер и не учитывает неформальные требования к кандидатам, требования не ранжированы по значимости (весу) и по целевой аудитории (руководители или специалисты);

- при определении кандидатов в кадровый резерв не используется такой перспективный метод, как профессиональные соревнования;

- при определении кандидатов в кадровый резерв не применяется анализ межличностных отношений в коллективе, построенный, например, на основе метода социометрии;

- при выделении кандидатов в кадровый резерв не всегда учитывается опыт наставничества;

- система формирования кадрового резерва носит фрагментарный характер, отсутствует стратегический подход к данной деятельности;

- не применяется оценка эффективности формирования кадрового потенциала.

Нивелирование выявленных проблем в области формирования кадрового резерва Института и обозначенных недостатков предлагается осуществить посредством внедрения многокритериальной шкалы отбора сотрудников, описание которой представлено далее.

#### **Многокритериальная шкала отбора сотрудников в кадровый резерв АО «ВНИИ Галургии»**

**Д**ля устранения вышеназванных недостатков и совершенствования системы управления кадровым резервом в АО «ВНИИ Галургии» авторами настоящего исследования разработана многокритериальная шкала отбора сотрудников в кадровый резерв Института (табл. 1).

Таблица 1

**Многокритериальная шкала отбора сотрудников в кадровый резерв**

Показатели	Баллы (возможное или максимальное значение)
Соответствие профессиональным требованиям (детализация оценок дана в табл. 2)	10 – максимальное значение
Соответствие моделям профессиональной компетенции	от 1 до 10 баллов. 10 – максимальное значение
Прохождение программы теоретической подготовки	5 баллов
Участие в профессиональных соревнованиях	3 балла
Победа в профессиональных соревнованиях:	
1 место	10 баллов
2 место	7 баллов
3 место	5 баллов
Данные социометрии	количество выборов (максимальное – около 10 выборов)
Положительный опыт наставничества	8 баллов
Опыт работы на предприятии	максимальное значение – 12
Наличие дипломов дополнительного образования, переподготовок	2 балла за каждое обучение
Внедрение инноваций, новаторских методов работы	2 балла за каждую инновацию
Научный потенциал сотрудника (оценка указана в табл. 3)	от 0,5 балла

Градации оценки сотрудников по шкалам при отборе в кадровый резерв зависят от целого ряда факторов: численности работников компании, количества потенциальных кандидатов, востребованности показателя в компании, ценности той или иной компетенции для компании. Градация также зависит от разнообразия факторов, определяющих степень профессиональной компетенции, которое для предприятий научно-проектного направления является очевидным. Но, с другой стороны, градация должна быть максимально проста и понятна кандидатам. Таким образом, с одной стороны, авторы исследования старались максимально упростить шкалы градации, с другой – не допустить ситуации, когда проявляется равенство оценки для двух и более сотрудников, то есть сделать ее наиболее гибкой, отражающей все возможные достоинства потенциального кандидата. Таким образом, вес балла определяется востребованностью конкретного показателя в компании, а разнообразие показателей определяет индивидуальную ценность каждого кандидата.

Шкалы градации должны отражать кадровую ситуацию внутри института. Чем ближе шкала оценок к требованиям специ-

алиста кадров, тем эффективнее и точнее работает система отбора. Чем проще система для понимания кандидатов и резервистов, тем прозрачнее система управления кадровым резервом, что способствует лояльности сотрудников.

Для отражения разнообразия взят достаточно большой диапазон градации 0–10 с минимальным шагом 1. С другой стороны, в сфере научно-проектных работ на первом месте стоит опыт работы. Чтобы отразить опыт в шкале градаций с максимальным весом, принимаем шкалу 12. Что касается обучений и инноваций, их у кандидата может быть условно неограниченное количество. Таким образом, градации этих шкал не были ограничены.

Также необходимо понимать, что выбор шкал градаций достаточно условен, разработка этой системы сопряжена с выявлением потребностей компании и основывается не столько на конкретных алгоритмах, сколько на опыте руководящих сотрудников кадровой службы и директора по персоналу.

Максимальное количество баллов (без последних трех критериев) – 60. Чем больше баллов получил сотрудник – тем



выше его шансы попадания в кадровый резерв.

В табл. 2 представлены качества потенциальных кандидатов и дана возможность их оценки по шкале от 1 до 10 (в зависимости от степени проявления каче-

ства), при этом каждому качеству придан вес в зависимости от объективных показателей важности и значимости данного параметра. В последнем столбце рассчитано итоговое значение параметра для сотрудника.

Таблица 2

**Соответствие профессиональным требованиям**

Качество	Оценка	Вес	Итоговое значение*
Профессиональные знания	1–10	0,1	1
Профессиональные умения и навыки	1–10	0,135	1,35
Знание процедур, методов, технологии, используемых в работе	1–10	0,05	0,5
Достаточный уровень знаний, квалификации, позволяющий решать самостоятельно сложные задачи	1–10	0,05	0,5
Знание документов, регламентирующих деятельность сотрудника	1–10	0,02	0,2
Поддержание приемлемых стандартов качества выполненной работы	1–10	0,03	0,3
Знание основ тайм-менеджмента, самодисциплина, умение эффективно планировать своё время	1–10	0,03	0,3
Умение выявлять причины возникающих проблем, выстраивать причинно-следственные связи	1–10	0,01	0,1
Наличие информации о возможных, потенциальных ошибках в своей сфере деятельности	1–10	0,1	1
Умение эффективно предотвращать возможные ошибки и проблемы в своей сфере деятельности	1–10	0,03	0,3
Соблюдение инструкций в своей профессиональной деятельности	1–10	0,05	0,5
Соблюдение всех необходимых мер безопасности при осуществлении профессиональной деятельности	1–10	0,025	0,25
Низкий уровень ошибок (или их отсутствие) при работе с рабочей документацией	1–10	0,05	0,5
Умение эффективно планировать свою деятельность в соответствии с планами и задачами отдела/ подразделения	1–10	0,02	0,2
Умение эффективно взаимодействовать с коллегами при решении производственных задач	1–10	0,1	1
Высокий процент эффективного решения поставленных задач (не менее 90%)	1–10	0,05	0,5
Умение рационально использовать свое рабочее время	1–10	0,1	1
Соблюдение трудовой дисциплины	1–10	0,05	0,5

\*Пример расчета представлен для максимального значения: если все оценки равны 10; итоговое значение определялось как произведение оценки и веса.

Оценка научного потенциала сотрудника в течение года осуществляется по каждому сотруднику (табл. 3). В зависимости от активности его научной дея-

тельности дается определенное количество баллов, которое затем влияет на рейтинг данного сотрудника в рамках многокритериальной шкалы.

Таблица 3

**Оценка научного потенциала сотрудника (в течение года)**

Критерий	Балл
Наличие степени кандидата наук (по направлению деятельности)	4
Наличие степени кандидата наук (диссертация не относится к сфере профессиональной деятельности специалиста / руководителя в институте)	2
Наличие степени доктора наук (по направлению деятельности)	7
Наличие степени доктора наук (диссертация не относится к сфере профессиональной деятельности специалиста / руководителя в институте)	4
Ведется работа над кандидатской диссертацией (по направлению деятельности института)	1
Ведется работа над докторской диссертацией (по направлению деятельности института)	2
Выступления на научно-практических конференциях, в том числе – дистанционно (за каждое выступление)	0,5
Статья в научном журнале РИНЦ (за каждую статью)	0,5
Статья в журнале, аккредитованном ВАК (за каждую статью)	1
Статья в научном зарубежном журнале (за каждую статью)	1,5
Прохождение в течение года обучения, повышения квалификации	1–3
Выступление в качестве эксперта на научном или ином мероприятии	0,5 – 1,5
Наличие патентов, авторских прав на инновацию, изобретение, технологию	1–3

Таким образом, оценив претендентов в кадровый резерв по многокритериальной матрице, экспертная комиссия делает вывод о их соответствии и возможности попадания в кадровый резерв. Если сотрудники набирают равное число баллов и требуется выбрать одного из двух или нескольких кандидатов, необходимо воспользоваться дополнительными критериями:

- учет импакт-фактора журналов, в которых находятся публикации соискателей;
- значимость научного и диссертационного исследования в контексте дальнейшей профессиональной деятельности сотрудника;
- рейтинг журналов, в которых находятся публикации соискателей.

Безусловно, быть в кадровом резерве привлекательно для сотрудников, так как это дает возможность продвижения по карьерной лестнице, повышения уровня вознаграждения, повышения самооценки сотрудника и пр. По нашему мнению, необходимо создание дополнительных стимулов, чтобы как можно большее число сотрудников стремилось попасть в кадровый резерв для последующего выдвижения на вакантные

должности наиболее целеустремленных и перспективных кандидатов.

Для решения этой задачи был предложен ряд материальных бонусов для участников кадрового резерва в зависимости от ряда критериев. В качестве критериев считаем возможным выделить следующие:

1. Положение в организации: управленец или специалист находится в кадровом резерве.
2. Число баллов по многокритериальной матрице (максимальное значение – 60 баллов).
3. Стратегический или оперативный кадровый резерв (возможно и то, и другое).
4. Оценка деятельности сотрудника как резервиста (по пятибалльной шкале, где 5 – наилучший результат). Оценивать должен непосредственный руководитель.

В зависимости от данных критериев должен определяться уровень ежемесячного материального вознаграждения для резервистов [21].

Предлагаемая система вознаграждения резервистов представлена в табл. 4.

Таблица 4

**Составляющие системы вознаграждения резервистов и сумма денежных выплат, руб.**

Критерии	Управленец	Специалист
<b>Первая составляющая – число баллов по многокритериальной матрице</b>		
Число баллов по многокритериальной матрице – до 30	-	-
Число баллов по многокритериальной матрице – до 60	600	500
Число баллов по многокритериальной матрице – до 70	700	600
Число баллов по многокритериальной матрице – до 80	800	700
Число баллов по многокритериальной матрице более 90	900	800
<b>Вторая составляющая – вид резерва</b>		
Оперативный	200	200
Стратегический	300	300
Оперативный и стратегический	400	400
<b>Третья составляющая – оценка деятельности резервиста</b>		
1	-	-
2	-	-
3	-	100
4	400	300
5	500	400

Общий итог вознаграждения формируется суммой по всем трем составляющим. Представим пример расчета доплаты сотруднику-специалисту, набравшему 70 баллов по многокритериальной матрице, зачисленному в оперативный резерв и оцененному непосредственным руководителем по итогам работы за истекший месяц на 4 балла. Полученная ежемесячная сумма материального вознаграждения составит:  
600 руб. + 200 руб. + 300 руб. = 1 100 руб.

При этом необходимо отметить, что третья составляющая является вариативной

(в отличие от первых двух, которые едины на всем протяжении нахождения сотрудника в кадровом резерве). Если в течение полугода средняя оценка резервиста не превышает 2 баллов, необходима проверка резервиста на правомочность нахождения в кадровом резерве путем дополнительной аттестации.

В заключение представим систематизированный план реализации мероприятий по внедрению многокритериальной шкалы отбора сотрудников в кадровый резерв Института (табл. 5).

Таблица 5

**Действия по реализации рекомендаций в АО «ВНИИ Галургии»**

№ п/п	Мероприятие	Действия
1	Формирование комплексного системного стратегического подхода к управлению кадровым резервом	1. Формирование стратегии (разработка документации). 2. Формирование «Программы теоретической подготовки кандидатов на резерв руководящих кадров и специалистов». 3. Определение критериев оптимальной численности кадрового резерва
2	Введение профессиональных соревнований в практику управления персоналом и формирования кадрового резерва	1. Проведение соревнований по всем группам сотрудников. 2. Включение результатов в общекритериальную матрицу
3	Введение анализа межличностных отношений в коллективе (например, на базе метода социометрии) в практику управления персоналом и формирования кадрового резерва	1. Проведение социометрии. 2. Включение результатов в общекритериальную матрицу

№ п/п	Мероприятие	Действия
4	Введение опыта наставничества в практику управления персоналом и формирования кадрового резерва	1. Определение наставника. 2. Оценка эффективности работы наставника. 3. Получение дополнительного балла в рамках общекритериальной матрицы
5	Создание системы контроля за эффективностью формирования кадрового резерва, чтобы при возникновении проблемных ситуаций, своевременно внести в данный процесс необходимые коррективы	1. Оценка эффективности работы бывших резервистов, получивших должности. 2. Построение многокритериальной шкалы отбора сотрудников в кадровый резерв
6	Создание системы мотивации для участников кадрового резерва	Формирование системы вознаграждения для резервистов с учетом различных критериев

Реализация плана мероприятий, приведенного в табл. 5, позволит устранить существующие недостатки в системе управления кадровым резервом Института, повысит приверженность сотрудников организации за счет возможности самореализации.

Таким образом, на основе проведенного анализа и выявленных проблем был разработан комплекс мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом, центральным элементом которого является разработка многокритериальной шкалы отбора сотрудников в кадровый резерв.

### Заключение

Существование кадрового резерва в организации уже само по себе предъявляет высокие требования к отбору и оценке персонала и всей системе управления персоналом. У сотрудников компании не должно быть сомнений в справедливости принимаемых кадровых решений, и критерии, которыми пользуется организация при выдвижении кого-либо в резерв, должны быть доведены до сведения всех работников организации во избежание конфликт-

ных ситуаций. С этой целью была разработана многокритериальная шкала отбора сотрудников АО «ВНИИ Галургии» в кадровый резерв, учитывающая все особенности и качества претендентов. Кроме того, предложена система вознаграждения для резервистов с учетом набранных по многокритериальной шкале баллов, принадлежности к стратегическому или оперативному кадровому резерву, оценки деятельности сотрудника как резервиста.

В дальнейшем при реализации разработанных рекомендаций необходим мониторинг динамики эффективности работы сотрудников, прошедших кадровый резерв, и мониторинг динамики функционирования организации в целом по результатам внедрения усовершенствованной системы управления кадровым резервом в целях дальнейшего ее улучшения.

Необходимо также отметить наличие взаимосвязи между предложенной методикой оценки кадрового резерва и достижением организацией поставленных стратегических целей, поскольку посредством эффективной работы с кадровым резервом будет оптимизирован кадровый потенциал предприятия.

### Список литературы

1. Qehaja A.B., Kutllovci E. The role of human resources in gaining competitive advantage // Human Resource Management. 2015. № 2. P. 47–61.
2. Суханова А.А. Обучение персонала как способ повышения конкурентоспособности предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 11. С. 78–82.
3. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. 432 с.

4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. 8-е изд. / под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2014. 832 с.
5. Shilova, E.V., Chirkova N.V., Ponomova E.V., Alferova T.V. Development of methodical instructions for assessment of effectiveness of personnel labour activity motivation managing system // *Life Science Journal*. 2014. Vol. 11. № 7s. P. 447–452.
6. Poór J., Fehér J., Portwood J.D., Karoliny M., Kollár P., Szabó K. Human resource management careers – a hungarian perspective // *Human Resource Management*. 2014. № 1. P. 4–14.
7. Rahim N.B., Zainal S.-R.M. Does protean career orientation effect the individual well-being? A study among malaysian engineers // *Human Resource Management*. 2015. № 1. P. 15–26.
8. Viskupičová H. Emotionally intelligent leadership as a key determinant of strategic and effective management of human capital // *Human Resource Management*. 2016. № 1. P. 68–78.
9. Полунин В.Ю. Формирование и развитие компетенций кадрового резерва нефтегазового комплекса России на основе инновационных обучающих технологий // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2012. № 18 (159). С. 55–63.
10. Ковалёв В.М. Формирование кадрового резерва как фактор развития современной организации // *Молодой ученый*. 2016. № 9. С. 588–589.
11. Ковалева Т.В. Система критериев и показателей оценки профессионально-производственной и индивидуально-личностной компетентности для формирования кадрового резерва на предприятии газодобывающей отрасли. Препринт. М.: МААН, 2008. 32 с.
12. Ковалева Т.В. Акмеологический подход к оценке персонала на предприятии газодобывающей отрасли // *Акмеология*. 2007. Т. 2. № 3. С. 94–96.
13. Медведев А.А. Управление кадровым резервом организации: феноменологический аспект // *Научные проблемы гуманитарных исследований*. 2011. № 12. С. 205–212.
14. Николаев А.В. Формирование резерва молодых кадров предприятий сферы услуг с использованием экспертных методов и компьютеризации // *Материалы конференции: Третьи Демидовские чтения на тему «Российская молодежь: сегодня и завтра»*. М.: Институт русского предпринимательства, 2004. С. 213–217.
15. Ревкова Е.Г. Современная парадигма управления персоналом // *Качество, инновации, образование*. 2016. № 1. С. 67–69.
16. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. М.: Владос, 2015. 134 с.
17. Урсов О.В. Модель процесса обучения в организации. // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2015. № 5. С. 40–45.
18. Яковлев А.Я. Развитие управленческих кадров // *Кадровик*. 2005. № 6. С. 43–51.
19. Яковлев А.Я. Технология формирования и развития кадрового резерва // *Девятнадцатые Международные Плехановские чтения. Тезисы докладов аспирантов, магистров, докторантов и научных сотрудников*. М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2006. С. 34–36.
20. Яковлева А.А. Стратегические и тактические аспекты работы с кадровым резервом // *Менеджмент сегодня*. 2015. № 4. С. 122–124.
21. Костикова О.Н. Система формирования заработной платы с учетом стимулирующих выплат // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2015. № 1. С. 106–113.

Статья поступила в редакцию 24.05.2017

#### Сведения об авторах

Терентьев Вадим Борисович – ведущий инженер, АО «ВНИИ Галургии» (Россия, 614002, г. Пермь, ул. Сибирская, 94; e-mail: terentyevvadim80@mail.ru).

Шилова Елена Валерьевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Пермский государственный национальный исследовательский университет (Россия, 614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15; e-mail: elena-7700@mail.ru).

#### References

1. Qehaja A.B., Kutllovci E. The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 2015, no. 2, pp. 47–61.

2. Emelina T.A., Gornastaeva N.V. Obuchenie personala kak osnovnoi metod povysheniya konkurentosposobnosti rabotnikov na vnutrifirmennykh rynkakh truda: problemy i puti ikh resheniya [Personnel Training as the Main Method to Increase the Competitiveness of Employees on Firm-levels of Labor Markets: Challenges and Solution]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 2015, no. 18 (98), pp. 258–260 (In Russian).
3. Druker P.F. *Entsiklopediya menedzhmenta*: per. s angl. [Encyclopedia of Management: translated from Engl.]. Moscow, Vil'yams Publ., 2004. 432 p. (In Russian).
4. Armstrong M. *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami*: per. s angl. 8-e izd.; pod red. S.K. Mordovina [The Practice of Human Resource Management: translated from Engl. 8<sup>th</sup> edition. Ed. by S.K. Mordovina]. St. Petersburg, Piter Publ., 2014. 832 p. (In Russian).
5. Chirkova N. V., Shilova E.V., Ponosova E.V., Alferova T.V. Development of Methodical Instructions for Assessment of Effectiveness of Personnel Labour Activity Motivation Managing System. *Life Science Journal*, 2014, no. 11 (7s), pp. 447–452.
6. Poór J., Fehér J., Portwood J.D., Karoliny M., Kollár P., Szabó K. Human Resource Management Careers – a Hungarian Perspective. *Human Resource Management*, 2014, no. 1. pp. 4–14.
7. Rahim N.B., Zainal S.-R.M. Does Protean Career Orientation Effect the Individual Well-being? A study Among Malaysian Engineers. *Journal of Human Resource Management*, 2015, no. 1, pp. 15–26.
8. Viskupičová H. Emotionally Intelligent Leadership as a Key Determinant of Strategic and Effective Management of Human Capital. *Journal of Human Resource Management*, 2016, no. 1, pp. 68–78.
9. Polunin V.Yu. Formirovanie i razvitie kompetentsii kadrovogo rezerva neftegazovogo kompleksa Rossii na osnove innovatsionnykh obuchayushchikh tekhnologii [The Formation and Development of Competences of a Staff Reserve of Oil and Gas Complex of Russia on the Basis of Innovative Educational Technologies]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost'* [National Interests: Priorities and Security], 2012, no. 18 (159), pp. 55–64. (In Russian).
10. Kovalev V.M. Formirovanie kadrovogo rezerva kak faktor razvitiya sovremennoi organizatsii [The Formation of a Personnel Reserve as a Factor of Modern Organizations Development]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 2016, no. 9 (113), pp. 588–589. (In Russian).
11. Kovaleva T.V. *Sistema kriteriev i pokazatelei otsenki professional'no-proizvodstvennoi i individual'no-lichnostnoi kompetentnosti dlya formirovaniya kadrovogo rezerva na predpriyatii gazodobyvayushchei otrasli* [The System of Criteria and Indicators for Assessment of Vocational-industrial and Individual-personal Competence for the Formation of Personnel Reserve at the Enterprise of the Gas Industry]. Preprint. Moscow, MAAN Publ., 2008. 32 p. (In Russian).
12. Kovaleva T.V. *Akmeologicheskie tekhnologii kak sredstvo formirovaniya kadrovogo rezerva na predpriyatii gazodobyvayushchei otrasli*: avtoref. diss. kand. psikhol. nauk [Acmeological Technologies as a Means of a Personnel Reserve Formation in the Enterprise of Gas Industry. Cand. psychol. sci. auth. diss.]. Moscow, 2008. 28 p. (In Russian).
13. Medvedev A.A. Upravlenie kadrovym rezervom organizatsii: fenomenologicheskii aspekt [Management of Personnel Reserve at an Organization: Phenomenological Aspect]. *Nauchnye problemy gumanitarnykh issledovaniy* [Scientific Problems of Humanitarian Studies], 2011, no. 12, pp. 205–212. (In Russian).
14. Nikolaev A.V. *Povyshenie effektivnosti formirovaniya kadrovogo rezerva organizatsii*: avtoref. diss. kand. ekon. nauk [The Increase of Efficiency of Personnel Reserve Formation at an Organization. Cand. econ. sci. diss.]. Moscow, 2006. 28 p. (In Russian).
15. Revkova E.G. Prognozirovaniye kadrovyykh potrebnosti kak tsevoi orientir konkurentosposobnosti chelovecheskogo kapitala [The Forecast of Personnel Demands as a Target of Human Assets Competitiveness]. *Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie* [Quality. Innovation. Education], 2016, no. 5, pp. 20–25. (In Russian).
16. Smirnov V.Yu. Karta kompetentsii kak osnova organizatsii kadrovogo rezerva gosudarstvennoi sluzhby [Map of Competences as a Basis to Organize the Personnel Reserve of Public Service]. *Sbornik statei V Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Upravlenie sotsial'nymi innovatsiyami: opyt, problemy i perspektivy», 30 oktyabrya 2014 g.* [Proceedings of the V<sup>th</sup> Russian Scientific Practical Conference “Social innovation management: experience, challenges and perspectives”, October, 30, 2014]. Moscow, Rossiiskii universitet druzhby narodov Publ, 2015. pp. 201–207. (In Russian).
17. Frolova I.I. Problemy organizatsii raboty s kadrovym rezervom na mashinostroitel'nykh predpriyatiyakh [Challenges While Organizing the Work with a Personnel Reserve at Engineering Enterprises]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative Economy: Development and Improvement Perspectives], 2015, no. 3 (8), pp. 178–182. (In Russian).

18. Yakovlev A.Ya. Razvitie upravlencheskikh kadrov [The Development of Management Personnel]. *Kadrovik* [Personnel officer], 2005, no. 6, pp. 43–51. (In Russian).
19. Yakovlev A.Ya. Tekhnologiya formirovaniya i razvitiya kadrovogo rezerva [The Technology of Formation and Development of a Personnel Reserve]. *Devyatnadsatye Mezhdunarodnye Plekhanovskie chteniya. Tezisy dokladov aspirantov, magistrrov, doktorantov i nauchnykh sotrudnikov* [Nineteenth International Plekhanov Readings. Abstracts of graduate students, masters, doctoral students and scientific employees]. Moscow, Ros. ekon. akad. Publ., 2006, pp. 34–36. (In Russian).
20. Pituhin E.A., Yakovleva A.A., Vliyaniye chelovecheskogo kapitala na proizvoditel'nost' truda v sektorah ehkonomiki, sootvetstvuyushchih prioritetnym napravleniyam razvitiya nauki, tekhnologii i tekhniki [The influence of human capital on labor productivity in sectors relevant to the Development Priorities of Science, Technology and Engineering]. *Uchenye zapiski Rossijskogo Gosudarstvennogo Social'nogo Universiteta* [Scientific Notes of Russian State Social University], 2012, no. 1 (101), pp. 16–21. (In Russian).
21. Kostikova O.N. Sistema formirovaniya zarabotnoi platy s uchetom stimuliruyushchikh vyplat v sovremennykh organizatsiyakh [The System of Wage Formation Based on Incentive Payments in Modern Organizations]. *Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy* [International Journal of Applied and Fundamental Research], 2015, no. 1, pp. 106–113. (In Russian).

*The date of the manuscript receipt: 24.05.2017*

#### **Information about the Authors**

Terentyev Vadim Borisovich – leading engineer, JSC “Ural Research and Development Institute of Hurlurgy” (94, Sibirskaya st., Perm, 614002, Russia; e-mail: terentyevvadim80@mail.ru).

Shilova Elena Valer'evna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management, Perm State University (15, Bukireva st., Perm, 614990, Russia; e-mail: elena-7700@mail.ru).

#### **Просьба ссылаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:**

*Терентьев В.Б., Шилова Е.В.* Разработка многокритериальной шкалы отбора сотрудников в кадровый резерв АО «ВНИИ Галургии» // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2017. Том 12. № 3. С. 467–481. doi: 10.17072/1994-9960-2017-3-467-481

#### **Please cite this article in English as:**

Terentyev V.B., Shilova E.V. Development of a multi-criteria scale to select employees in the personnel reserve of JSC Institute of Hurlurgy. *Vestnik Permskogo universiteta. Seria Ekonomika = Perm University Herald, Economy*, 2017, vol. 12, no. 3, pp. 467–481. doi: 10.17072/1994-9960-2017-3-467-481