

УДК 378

DOI: 10.24044/sph.2017.3.7

**К ВОПРОСУ О ФОРМИРОВАНИИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА
ОРГАНИЗАЦИИ С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ***

Е. А. Леванова
Т. В. Пушкарева
Я. А. Баскакова
Е. И. Чернова

Доктор педагогических наук, профессор
доктор педагогических наук, профессор
кандидат педагогических наук, доцент
магистрант
Московский педагогический
государственный университет
г. Москва, Россия

**TO THE QUESTION OF FORMING THE PERSONNEL RESERVE
OF AN ORGANIZATION WITH A HIGH LEVEL
OF STAFF TURNOVER**

E. A. Levanova
T. V. Pushkareva
Y. A. Baskakova

Doctor of Pedagogical Sciences, professor
doctor of Pedagogical Sciences, professor
candidate of pedagogical sciences
associate professor
graduate student
Moscow State Pedagogical University
Moscow, Russia

Abstract. In the article some aspects of the formation of the personnel reserve of the organization and the specificity of the personnel reserve in organizations with a high level of staff turnover are examined. The psychological reasons for the possible ineffectiveness of corporate programs for the formation of the personnel reserve are determined. Socio-organizational conditions are considered that make it possible, at the stage of recruitment, to identify professionals potentially able to enter the staff reserve of the organization and create conditions for training and professional development, as well as monitor professional development. In the course of the empirical study, which involved 40 volunteers, employees of a commercial organization specializing in the field of real estate operations, the assumptions about the composition and structural interaction of the personal characteristics of employees potentially able to take their place in the personnel reserve of the organization were checked.

Keywords: personnel reserve; organization; monitoring; personal characteristics.

Проблема формирования кадрового резерва организации остается одной из самых важных. Однако, не смотря на многочисленные исследования, анализ опыта предприятий

и наработанные методические рекомендации, периодически почти каждая организация сталкивается с тем, что, не смотря на корпоративные программы, солидные бюджеты

и помпезные мероприятия, «качество» кадрового резерва оставляет делать лучшего. Одно из важнейших условий стабильной организации, позволяющее реализовать преемственность корпоративной политики, наличие сотрудников, способных профессионально расти и развиваться внутри своей компании, остается нереализованным. Можно указать некоторые причины, приводящие к такому положению дел.

Во-первых, кадровый резерв – это работники компании, которые планируются и готовятся для перевода на необходимые должности [4]. Это сотрудники, которые **потенциально** могут выполнять более объемные и сложные профессиональные задачи. Для определения таких сотрудников необходим **прогностический анализ** не только текущих результатов деятельности, но и определения **возможностей во временной перспективе** с учетом личностных и иных (возрастных, гендерных и пр.) характеристик.

Во-вторых, кадровый резерв – это возможная деятельность, отсроченная во времени, где временной вектор может приводить к трансформации как содержания профессиональных задач (например, сначала планировалось одно, а реально пришлось выполнять другие задачи), так и субъективных факторов (например, усталость, разочарование, изменение социального статуса, эмоциональное выгорание и т. д.).

В-третьих, на практике включение в кадровый резерв рассматривается как важный мотивирующий

фактор (опять же текущей деятельности), таким образом происходит некоторая подмена содержания: включение в кадровый резерв есть награда за преданность компании, а не включение несет отрицательный профессионально-оценочный коннотат. Поэтому «старый» сотрудник стремится войти в кадровый резерв, но не факт, что может потом реализоваться, а молодой специалист, возможно, потенциально способный к профессиональному росту ждет своей очереди.

В отечественной практике развития персонала организации личностные характеристики, совокупность признаков и степень их выраженности, а также характер их проявления традиционно включаются в перечень компетенций, которые определяют соответствие сотрудников требованиям для включения в кадровый резерв организации [7]. Развитие характеристик корпоративной среды и организационной культуры, способствующих созданию условий для развития ресурсного потенциала сотрудников [9] зачастую остаются не на первом плане, а в экономически трудные времена и эпоху перемен вообще исчезают из поля зрения [3].

Эффективность деятельности современных организаций, где высока текучесть кадров, например, агентств по недвижимости, напрямую зависит от кадровой политики и профессионализма управления. В области менеджмента наиболее болезненным аспектом выступает создание системы управления, способ-

ной адекватно и оперативно реагировать на вызовы внешней среды и развивать внутренние резервы, позволяющие прогнозировать и создавать комплексные программы, обеспечивающие позитивный тренд развития [3]. Системная реализация программ обучения позволяет реализовать социально-психологическое сопровождение кадрового резерва [1], оперативно реагируя на социокультурные вызовы окружающей среды [8].

Формирование кадрового резерва сотрудников в организациях с высоким уровнем текучести кадров возможно если:

- присутствует ранняя (на этапе подбора) диагностика карьерного потенциала сотрудников;

- наличие развитой информационной среды, позволяющей сотрудникам соотносить планы развития организации с личными карьерными притязаниями, а организации со своей стороны создавать условия и выполнять функцию контроллинга развития профессионального потенциала сотрудника;

- системное обучение и оценка персонала, выстроенные в соответствии со стратегическими планами организации, результаты которых отражаются в индивидуальных профилях сотрудников;

- в рамках Talent management постоянный мониторинг развития личностных характеристик сотрудников, включенный в кадровый резерв к которым относятся активная карьеро-ориентированная позиция, коммуникативные способности,

адаптационные способности, нервно-психологическая устойчивость.

Эмпирическое исследование проводилось с 2015 по 2017 гг. в организации, специализирующейся в области операций с недвижимостью. Организации данного типа отличаются высоким уровнем динамики развития, определяющейся ситуацией на рынке недвижимости и быстрой скоростью смены персонала, что можно объяснить высокими требованиями, уровнем конкуренции и нестабильным уровнем заработной платы. Вместе с тем, агентства недвижимости предоставляют обширные возможности карьерного роста: постоянно возникают новые проекты, создаются новые отделы, расширяются области коммерческой деятельности. Для эффективного оперативного руководства требуется оперативная информация о составе кадрового резерва, который имеет возможность быстрой реализации своего потенциала.

Экспериментальную выборку составили 40 человек, специализирующихся в риэлтерской деятельности, которые были оценены как перспективные на этапе собеседования при приеме на работу, проработали не менее года в организации и за время своей работы успешно прошли все корпоративные программы обучения, показывая стабильно хорошие экономические результаты профессиональной деятельности. Все участники исследования изъявили желание быть включенными в кадровый резерв. Выборка формировалась по принципу «направленная» [2].

В качестве диагностического инструментария использовались методики: многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛЮ-АМ), СМИЛ в модификации Л. Н. Собчик, шкала толерантности к неопределенности (С. Баднер).

В ходе проведения **многоуровневого личностного опросника «Адаптивность - 02» (МЛЮ-АМ)** (А. Г. Маклаков и С. В. Чермянин) была проведена оценка адаптационных возможностей личности с учетом социально-психологических и психофизиологических характеристик, отражающих обобщенные особенности нервно-психического и социального развития. В результате тестирования по пяти шкалам были получены следующие результаты:

- по шкале **«достоверность» (Д)** более чем у половины испытуемых набранные баллы не превышают 7, что свидетельствует о достоверности и объективности данных, результаты трех человек оказались не достоверными;

- по шкале **«нервно-психическая устойчивость» (НПУ)**:

- 1 человек набрал 55 баллов (потенциальная склонность к нарушениям психической деятельности при значительных психических и физических нагрузках);

- 5 человек набрали от 20 до 51 балла (возможность в экстремальных ситуациях проявления умеренных нарушений психической деятельности, сопровождающихся неадекватным поведением);

- 23 человека набрали от 8 до 19 баллов (низкая вероятность нервно-психических срывов, адекватная

самооценка и оценка окружающей среды, в редких случаях кратковременные нарушения поведения в экстремальных ситуациях);

- 11 человек набрали от 3 до 7 баллов (высокий уровень поведенческой регуляции и низкая вероятностью нарушения психической деятельности);

- по шкале **«коммуникативный потенциал» (КП)**: 6 человек продемонстрировали средние показатели, 17 человек – хорошие и 17 человек – высокие;

- по шкале **«моральная нормативность» (МН)**: 4 человека показали уровень ниже среднего, 5 человек – средний уровень, 20 человек – хороший уровень и 11 человек – высокий уровень;

- по шкале **«адаптивные способности» (АС)**: 2 человека показали уровень ниже среднего, 5 человек – средний уровень, 17 человек – хороший уровень и 16 человек – высокий уровень.

В результате проведения **Методики определения толерантности к неопределенности** (С. Баднера, переработана и валидизирована в 2014 году Т. В. Корниловой и М. А. Чумаковой) [5] были получены следующие результаты: у 23 участников исследования была выявлена ярко выраженная толерантность к неопределенности; 11 сотрудников показали преобладание толерантности к неопределенности; 6 человек показали доминирующее проявление интолерантности к неопределенности.

Проведенное наблюдение за стилем работы сотрудников, проявивших интолерантность к неопределенности, показало, что они склонны скрупулёзно и досконально проверять все документы и представленные клиентами и коллегами сведения, не желают отходить от стандартных процедур, регламентов и инструкций. Придерживаются профессиональных клише в процессе работы с клиентами. Экономические результаты за несколько кварталов позволили сделать заключение, что эти сотрудники не являются неэффективными агентами по недвижимости и стабильно выполняют план.

Проведенный при помощи STATGRAPHICS и STATISTIKA факторный анализ между полученными данными шкал методики адаптивности и шкалой толерантности показал, что возможно выделить 3 фактора: в качестве 1 фактора можно рассматривать показатели шкал АС (адаптивные способности) (0,8) и толерантность к неопределенности (0,7). В качестве 2 фактора можно рассматривать коммуникативные способности (0,8) и отрицательную моральную нормативность (- 0,7). В качестве 3 фактора определились показатели нервно-психической устойчивости (0,8).

Это можно объяснить спецификой работы участников исследования, в чьей профессиональной деятельности общение, коммуникативные способности, нервно-психическая устойчивость выступают базовыми психологическими условиями работы [6]. Положитель-

ный результат по шкале толерантности определяет склонность риелторов рассматривать неопределённую ситуацию как потенциальную возможность активности и не испытывать деструктивную тревогу.

Корреляционный анализ результатов шкал многоуровневого личностного опросника «Адаптивность» (МЛО-АМ), шкалы толерантности к неопределенности (С. Баднер) и показателей шкал СМИЛ (в модификации Собчика Л. Н.) при помощи статистических пакетов STATGRAPHICS по таблице критических значений коэффициентов корреляции r-Пирсона, показал, что между данными по шкалам индивидуалистичность и нервно-психологическая устойчивость имеет высокий уровень корреляции (в значении $p=0,001$). Показатели ригидности коррелируют с индикаторами коммуникативных и адаптационных способностей. Показатели шкалы оптимистичности также коррелируют со шкалами коммуникативные и адаптационные способности. Была выявлена корреляция показателей шкал сверхконтроля и коммуникативных способностей, а также между показателями шкалы эмоциональной лабильности и толерантности к неопределенности (при $p=0,05$).

В результате проведенного эмпирического исследования удалось выявить наиболее показательные личностные характеристики, позволяющие формировать кадровый резерв организации с высоким уровнем текучести кадров: коммуника-

тивные способности, высокий уровень адаптивности к любым ситуациям, и высокие показатели нервно-психической устойчивости. Мы не можем рекомендовать кандидатов, проявляющих интолерантность к неопределенности, к включению в кадровый резерв руководителей, поскольку данные сотрудники, не видят в неопределенности возможность развития, они слишком скрупулёзны, хорошо выполняют свои обязанности только при наличии четких инструкций. Возможно, для таких сотрудников больше подходит горизонтальное развитие карьеры, например, в агентстве недвижимости можно перейти с позиции менеджера на позицию эксперта, с сохранением должностных функций, но с повышением требований к качеству и объему работы с соответствующим развитием возможности повышать свою заработную плату.

* Работа выполнена в рамках гранта РФФИ – 16-06-00908 «Социально-педагогическая компетентность специалиста социальной сферы».

Библиографический список

1. Акутина С. П. Психолого-педагогическое сопровождение профессионально-личностного становления студентов в процессе обучения в вузе // Социосфера. – 2015. – № 1. – С. 54–58.
2. Звонова Е. В. Формирование Интернет-выборки в кросскультурном эксперименте // Дистанционное и виртуальное обучение. – 2014. – № 9. – С. 59–65.
3. Звонова Е. В., Пестерева Н. А. Психологический аспект внедрения ERP систем в организации // Современные тенденции развития психологии труда и организационной психологии / отв. ред. Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев, А. Н. Занковский. – М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 2015. – С. 675–682.
4. Калачева Л. Н. Кадровый потенциал и кадровая политика. – Новосибирск : Изд-во НГУ, 2009.
5. Корнилова Т. В., Чумакова М. А. Шкалы толерантности и интолерантности к неопределенности в модификации опросника С. Баднера // Экспериментальная психология. – 2014. – Том 7. – № 1. – С. 92–110.
6. Ломако З. А. Общение в профессиональной деятельности военнослужащих // Psycho-pedagogical problems of a personality and social interaction : materials of the VI international scientific conference on May 15–16, 2015. – Prague : Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ». – С. 26–35.
7. Митрофанова Е. А., Чуланова О. Л., Коновалова В. Г. Компетентностный подход в управлении персоналом : монография. – М. : Инфра-М., 2015.
8. Мудрик А. В. Социокультурные и социально-педагогические вызовы российской социальной сферы на рубеже веков // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. – 2016. – № 3. – С. 6–9.
9. Серякова С. Б., Малиборская И. Л. Феномен организационной среды в контексте формирования организационной культуры // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. – 2015. – Т. 21. – № 3. – С. 54–57.

Bibliograficheskij spisok

1. Akutina S. P. Psihologo-pedagogicheskoe soprovozhdenie professional'no-

- lichnostnogo stanovlenija studentov v processe obuchenija v vuze // Sociosfera. – 2015. – № 1. – S. 54–58.
2. Zvonova E. V. Formirovanie Internet-vyborki v krosskul'-turnom jeksperimente// Distancionnoe i virtual'noe obuchenie. – 2014. – № 9. – S. 59–65.
 3. Zvonova E. V., Pestereva N. A. Psihologicheskiy aspekt vned-renija ERP sistem v organizacii // Sovremennye tendencii razvitija psihologii truda i organizacionnoj psihologii / otv. red. L. G. Dikaja, A. L. Zhuravlev, A. N. Zankovskij. – M. : Izd-vo «Institut psihologii RAN», 2015. – S. 675–682
 4. Kalacheva L. N. Kadrovyy potencial i kadrovaja politika. – Novosibirsk : Izd-vo NGU, 2009.
 5. Kornilova T. V., Chumakova M. A. Shkaly tolerantnosti i intolerantnosti k neopredelennosti v modifikacii oprosnika S. Badnera // Jeksperimental'naja psihologija. – 2014. – Tom 7. – № 1. – S. 92–110.
 6. Lomako Z. A. Obshhenie v professional'noj dejatel'nosti voennosluzhashhih // Psycho-pedagogical problems of a personality and social interaction : materials of the VI international scientific conference on May 15–16, 2015. – Prague : Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ». – S. 26–35.
 7. Mitrofanova E. A., Chulanova O. L., Konovalova V. G. Kompetentnostnyj podhod v upravlenii personalom : monografija. – M. : Infra-M., 2015.
 8. Mudrik A. V. Sociokul'turnye i social'no-pedagogicheskie vyzovy rossijskoj social'noj sfery na rubezhe vekov // Municipal'noe obrazovanie: innovacii i jeksperiment. – 2016. – № 3. – S. 6–9.
 9. Serjakova S. B., Maliborskaja I. L. Fenomen organizacionnoj sredy v kontekste formirovanija organizacionnoj kul'tury // Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Pedagogika. Psihologija. Sociokinetika. – 2015. – T. 21. – № 3. – S. 54–57.
- © Леванова Е. А., Пушкарева Т. В.,
Баскакова Я. А., Чернова Е. И.,
2017.*