

УДК 334.02
МРНТИ 85.05DOI: <https://doi.org/10.37788/2020-4/93-98>З.К. Смагулова^{1*}, М.А. Амирова¹¹ Инновационный Евразийский университет, Казахстан

*(e-mail: smagulova1111@mail.ru)

Роль лидерского потенциала в формировании кадрового резерва компании

Аннотация

Основная проблема: В современных условиях во многих компаниях выделяют такой проблемный аспект в управлении кадровым резервом, как формирование лидерского потенциала среди сотрудников, что, несомненно, сказывается на достижении стратегических целей и эффективности работы предприятия в целом. Сегодня хозяйствования роль лидера в реализации стратегии развития компании очень важна. К важным компетенциям лидера относят ответственность, способность отвечать за свои обязательства, инициативность, креативность, проактивный подход к жизни, коммуникабельность, целеустремленность. Когда руководитель является лидером, его оценивают по таким критериям, как личные качества, ценности, личная эффективность, креативное мышление, профессиональные навыки. Эти ключевые компетенции необходимо развивать внутри компаний. И если компания настроена возвращать своих лидеров, она должна четко выстроить политику формирования кадрового резерва, пула будущих лидеров. Это ключевой аспект в деятельности передовых компаний.

Цель: определение роли лидерского потенциала для создания сильной корпоративной культуры и формирования эффективной командной работы. Формирование кадрового резерва связано с наличием сильного лидера, стремлением руководства компании поддерживать установленные традиции, проявлять постоянную заботу о покупателях, сотрудниках и других участниках бизнеса. Важно показать, насколько высока и важна роль лидера, его активное участие в формировании кадрового резерва.

Методы: В работе использован метод аналогий и такие управленческие подходы, как личностный, поведенческий, процессный и ситуационный.

Результаты и их значимость: Понимание и поддержка работы над созданием сильного кадрового резерва может помочь предприятиям стать более устойчивыми на рынке, повысить показатели эффективности производства и управления и видеть себя в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровый резерв, лидерский потенциал, лидер, руководитель, корпоративная культура, стратегия компании.

Введение

С каждым годом растет интерес к персоналу как к важному ресурсу компании, кадры рассматриваются как резерв, способствующий процветанию. Естественно, любой ресурс отражает экономическую эффективность его использования, поэтому в компаниях разрабатываются инструменты, позволяющие менеджерам эффективно использовать персонал, создавать кадровый резерв и растить лидеров. Одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности компании в настоящее время является обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

В целом, формирование кадровой политики включает разработку общих принципов кадровой политики, определение приоритетов и целей, организационно-штатной политики, т.е. планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение; информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации; финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда; политика развития персонала – обеспечение программы развития кадрового резерва, адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации; оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности) [1]. В рамках программ подготовки кадрового резерва нужно уметь увидеть лидерский потенциал кадров, ведь только за лидером будет следовать коллектив в достижении ключевых показателей деятельности.

Кого же мы понимаем под лидером? Рассмотрим несколько трактовок этого понятия. Согласно подходам Стивена Кови, гуру теории лидерства, «лидеры не рождаются и не делаются кем-либо – они делают себя сами. Лидеры – это люди, способные побуждать других людей к достижению общих целей» [2]. Согласно мнению Питера Дракера и Уоррена Бенниса, «управление – это делать дела правильно; лидерство – это делать правильные дела» [3]. По мнению Джона Максвелла, «если вы хотите стать лидером, за которым люди охотно следуют, – лидером на 360°, то вам придется приложить максимум усилий, чтобы стать последовательным, и чтобы люди не боялись обратиться к вам за помощью или

советом. Пусть вы проявляете внимание к сотрудникам, честны с ними и хорошо делаете свое дело, но если вы непоследовательны и непредсказуемы, люди не будут полагаться на вас и не станут вам доверять» [4]. Брайан Трейси в своей книге «Личность лидера» отмечает, что «лидер – это человек, который берет ответственность за себя и других», лидерами не рождаются, ими становятся [5]. По мнению Робина Шарма, автора бестселлера «Лидер без титула», «основная цель лидера – оставлять после себя мир лучше, чем он был до тебя». То есть лидер – это человек, который умеет четко ставить цели и следует этим целям, лидером может стать каждый, кто проявляет упорство, целеустремленность, навыки управления временем [6]. Можно сказать, что лидер – это человек, на которого ориентируются другие члены коллектива, который успешнее и может представлять групповое мнение. И если руководителя назначают, то лидером становятся естественным путем, лидер не всегда является руководителем. В компании лидеры способны играть ключевую роль при целеполагании, контроле и изменении деятельности для достижения коллективных целей. Они способны внести наибольший вклад в достижение общей цели, помочь другим поверить в себя.

Материалы и методы

Теоретической основой исследования послужили труды известных гуру, авторов бестселлеров в сфере управления человеческими ресурсами, таких как Б. Трейси, Р. Шарма, Стивен Кови и др. В теории лидерства выделяют такие подходы, как личностный, поведенческий, процессный и ситуационный [7]. Личностный подход изучает личность и характеристики лидера, поведенческий определяет характер поведения, процессный определяет процедуру общения лидера и подчиненного. Современным и наиболее часто используемым является ситуационный подход, в основе которого рассматривается необходимость учета ситуации, степени подготовленности сотрудников к решению задач, важности самой задачи или ориентации на персонал. Эти подходы были использованы в работе для определения роли и значимости кадрового резерва на предприятиях. Кадровый резерв рассматривается как стратегический резерв компании, обладающий всеми способностями и навыками, прошедший специальное обучение и готовый к замещению должности в перспективе. Работа с резервом должна носить системный характер, мотивировать и побуждать к росту эффективности кадров и желанию расти внутри компании. Работа с кадровым резервом является важной частью кадрового менеджмента, ведь от этого зависит будущее компании. В рамках программ подготовки кадрового резерва нужно уметь увидеть лидерский потенциал кадров, ведь только за лидером будет следовать коллектив в достижении ключевых показателей деятельности.

Результаты

Анализ и оценка кадрового резерва, наличие лидерского потенциала у резервистов позволяет увидеть текущее состояние и проблемные аспекты данного направления деятельности компаний. Чаще всего для этого используются психологические тесты, которые позволяют оценить уровень личной и коммуникативной эффективности. Автором предложена модель работы с кадровым резервом, которая позволяет применить её для высших учебных заведений (таблица 1).

Таблица 1 – Предлагаемая модель работы с кадровым резервом

Этап	Предлагаемая модель
1	Формирование списка ключевых должностей в соответствии с организационной структурой компании
2	Формирование моделей компетенций по ключевым должностям
3	Оценка потенциальных (предложенных ректоратом) резервистов на корпоративную компетенцию (лояльность и желание внести свой вклад в развитие компании)
4	Контрольный срез компетенций на этапе формирования кадрового резерва
5	Определение рейтинга претендентов (по итогам контрольного среза) в состав кадрового резерва
6	Утверждение приказа о составе кадрового резерва
7	Формирование годового плана развития резервистов совместно с непосредственными руководителями
8	Контрольный срез компетенций кадрового резерва по итогам года
9	Утверждение годового отчета резервистов
10	Подведение итогов по годовой работе резервистов, формирование предварительного плана ротации на следующий год, оценка рисков
Примечание – составлено автором	

Предлагаемая модель работы с кадровым резервом позволяет предварительно узнать потенциал, лояльность и желание внести вклад каждого резервиста, то есть риск попадания в этот состав «случайных» людей сокращается. Такой подбор резервистов позволит создать так называемый «пул талантов», которые соответствуют по уровням компетенций, квалификации, перспективности карьерного роста и ротаций внутри компании для достижения стратегических целей.

Система кадрового резерва должна стать базой для заблаговременной подготовки специалистов, которые наилучшим образом отвечают потребностям компании. Как показывает опыт ведущих компаний, лучше, когда 80 % вакансий закрывается за счет продвижения и ротации внутреннего резерва кадров и 20 % за счет привлечения новых сотрудников. Такое соотношение обеспечивает сохранность корпоративных ценностей и знаний, а также обеспечивает обновление коллектива.

Одной из задач Управления делами и персоналом совместно с топ менеджментом должно стать выявление высокопотенциальных сотрудников, оценка их сильных и слабых сторон, выявление и формирование нужных компетенций для занятия ключевой должности и анализ возможных рисков.

Обсуждение

В современной литературе под потенциалом понимают некие возможности, силу, включающую источники и средства, которые могут быть использованы для решения конкретных задач и достижения поставленных целей [8]. Соответственно, под лидерским потенциалом можно понимать возможность и готовность индивида проявить себя как эффективного сотрудника. Лидерский потенциал как социально-психологическая характеристика личности отражает способность к успешному проявлению лидерства. Лидерский потенциал также отражает качественную характеристику личности, его внутренние потребности, ответственности, активности и коммуникативности, который обеспечивает его влияние на коллектив. Обычно в литературе выделяют следующие компоненты лидерского потенциала: психофизиологический (тип темперамента, здоровье), социальный (коммуникативные умения, самостоятельность, адаптивное поведение, инициатива, исполнительность, самооценка), интеллектуальный (развитие речи и мышления), эмоциональный (умение понимать эмоциональное состояние другого человека и умение сопереживать, т. е. эмпатия).

При рассмотрении понятия «лидерский потенциал» можно выделить основные уровни компетенций, по которым можно оценить каждого сотрудника компании. Также это позволяет определить слабые стороны, т.е. то, над чем необходимо работать. Исходя из данных уровней компетенций, кадровые службы определяют, какие тесты, кейсы и задания формировать для определения лидерского потенциала. Например, в учебных заведениях анализ лидерского потенциала компании предлагается проводить по трём уровням компетенций: оценка личной эффективности, оценка коммуникативной эффективности и оценка управленческой эффективности (рисунок 1).



Рисунок 1 – Анализ лидерского потенциала по уровням компетенций

Результаты психологических тестов позволяют определить, есть ли сотрудники, которые не мотивированы, у кого низкий уровень личной эффективности. Результаты работы над ситуационными кейсами позволят показать долю кадрового резерва с низким уровнем коммуникативной эффективности, кому не хватает навыков эффективной коммуникаций, решительности, умения правильно ставить цели, управлять конфликтами. Для оценки управленческой эффективности резервистам можно предложить реальные кейсы, которые были и/или есть на предприятии. Это позволит определить долю сотрудников из числа кадрового резерва с низким уровнем управленческой эффективности. Такой анализ лидерского потенциала кадрового резерва позволит увидеть ряд возможных проблем, например, таких как низкая мотивированность и недоверие к самой концепции формирования кадрового резерва, неуверенность в карьерном росте внутри данного предприятия, недостаточное количество мероприятий, направленных на командообразование, развитие корпоративного духа и эмпатии, необходимость последовательной и поэтапной работы с кадровым резервом.

Несомненно, для поддержки корпоративной культуры в компании, формирования лояльности и понимания кадровым резервом своей роли важно поддерживать инициативы сотрудников, в том числе резервистов, укреплять и создавать инновационный подход к развитию корпоративного духа, оказывая положительное влияние на поведение своих сотрудников. В компаниях можно провести онлайн опрос для кадрового резерва. Задачей опроса будет понять настроение, отношение и позиций кадрового резерва (таблица 2).

Таблица 2 – Результаты опроса кадрового резерва

№	Название вопроса	Положительно	Отрицательно	Нейтрально
1	Как вы относитесь к системе работы с кадровым резервом в Вашей компании?			
2	Как Вы относитесь к тому, чтобы Ваши достижения отмечались в виде материального и морального поощрения?			
3	Если бы в компании было больше корпоративных мероприятий, проводимых в неформальной обстановке, как бы Вы к этому отнеслись?			
4	Как вы относитесь к созданию мер по поддержке молодых специалистов и новых членов кадрового резерва?			
5	Вы бы хотели, чтобы руководство компании учитывало Ваше мнение как кадрового резерва?			
6	Как Вы относитесь к программе повышения квалификации кадрового резерва?			
7	Вы готовы внести свой вклад в развитие корпоративной культуры в компании?			
Примечание – составлено автором				

Такой опрос покажет компании положительные и отрицательные стороны работы с человеческими ресурсами, определит дальнейший механизм работы с кадровым резервом и какие программы могут повысить лидерский потенциал кадрового резерва в компаниях.

Нужно отметить, что существует риск или вероятность того, что компания может потерять сформированный пул талантов, если не будет в перспективе (ближайшие три-четыре года) вакансий. Также не рекомендуется назначать на конкретную должность сотрудника, который не был у данного руководителя в резерве, это даст непрофессиональный пример и приведет к потере веры в справедливость. Для снижения рисков в работе с кадровым резервом можно использовать следующие методы удержания (таблица 3).

Таблица 3 – Методы удержания в составе кадрового резерва

№	Методы
1	Расширение зоны ответственности резервиста, его функциональных обязанностей и уровня принятия решений
2	Поручение какого-либо проекта руководством компании
3	Надбавка к заработной плате
4	Назначение наставником для менее опытных сотрудников за достойную оплату
5	Предоставление дополнительных льгот
Примечание – составлено автором	

Топ менеджмент компании должен понимать, что талантливые сотрудники являются одним из условий успеха на рынке, в данном случае на рынке образовательных услуг. И задача компании не только выявить талантливых сотрудников, но и создать условия для раскрытия их потенциала в стенах данной компании. То, насколько эффективен, мотивирован, вовлечен и лоялен сотрудник, зависит во многом от условий, которые созданы в компании. Пул талантов всегда будет стремиться к профессиональному развитию и самореализации, будет стараться решать сложные задачи и самостоятельно принимать управленческие решения. Компания сможет это обеспечить только благодаря согласованному и системному управлению талантами, которые могут внести свой вклад в реализацию стратегических целей.

Заключение

Важным фактором повышения эффективности и конкурентоспособности компании является сильный, профессиональный кадровый потенциал. Известные компании мира рассматривают кадровый резерв как стратегический резерв, обладающий всеми способностями и навыками для достижения производственных целей в перспективе. Работа с резервом должна носить системный характер, мотивировать и побуждать к росту эффективности кадров и желанию расти внутри компании. И если компания настроена «взращивать» своих лидеров, она должна четко формировать пул будущих лидеров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Mans, S., Sims, H. Superleadership. Beyond the Myth of Heroic Leadership / S. Mans. – Organizational Dynamics, 2010. – p. 18.
- 2 Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 374 с.
- 3 Bernard, B. Managing change. – 6 edition: Pearson Education Limited, 2014. – 657p.
- 4 Максвелл Дж. Лидерна 360 градусов. – Минск: Издательство Попурри, 2006. – 145с.
- 5 Трейси Б. Личность лидера. – Минск: Издательство Попурри, 2011. – 288с.
- 6 Шарма Р. Лидер без титула. – Минск: Издательство Попурри, 2011. – 320 с.
- 7 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 240 с.
- 8 Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. – М.: НИЦ ИНФРА-М., 2013. – 336 с.

REFERENCE

- 1 Mans, S., Sims, H. (2010). Superleadership. Beyond the Myth of Heroic Leadership / Organizational Dynamics [in Russian].
- 2 Covey, S. (2012). Sem' navykov vysokoeffektivnyh lyudej: Moshchnye instrument razvitiya lichnosti [Seven Skills of Highly Effective People: Powerful Tools for Personal Development]. – M.: Alpina Publisher [in Russian].
- 3 Burnes, B. (2014). Managing change. – 6 edition / Pearson Education Limited [in Russian].
- 4 Maxwell, J. (2006). Liderna 360 gradusov [360-degree leader]. Minsk: Popurri Publishing House [in Russian].
- 5 Tracy, B. (2011). Lichnost' lidera [The personality of the leader]. Minsk: Popurri Publishing House [in Russian].
- 6 Sharma, R. (2011). Lider bez titular [Leader without a title]. Minsk: Popurri Publishing House [in Russian].
- 7 Kibanov, A.Ya. (2012). Osnovy upravleniya personalom [Fundamentals of personnel management] Textbook – M.: INFRA M [in Russian].
- 8 Zaitseva, T.V., Tooth, A.T. (2013). Upravlenie personalom [Personnel Management] – M.: NITs INFRA M [in Russian].

З.К. Смағұлова^{1*}, М.А. Амирова¹

¹ИнновациялықЕуразияуниверситеті, Қазақстан

Компанияның кадрлық резервін қалыптастырудағы көшбасшылық әлеуеттің рөлі

Қазіргі заманғы жағдайларда көптеген компаниялар таланттар қорын басқарудағы осындай проблемалық аспектіні атап өтеді - бұл қызметкерлер арасында көшбасшылық әлеуетті қалыптастыру, бұл - стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге және тұтастай алғанда кәсіпорынның тиімділігіне әсер етеді. Қазіргі экономикалық жағдайларда компанияның даму стратегиясын жүзеге асыруда көшбасшының рөлі өте маңызды. Көшбасшы көшбасшы болған кезде оны жеке қасиеттер, құндылықтар, жекетімділік, шығармашылық ойлау, кәсіби шеберлік сияқты критерийлер бойынша бағалайды. Бұл негізгі құзыреттіліктер ішкі дамуды қажет етеді. Егер компания өз көшбасшыларын өсіруге бел буса, онда ол кадрлар резервін, болашақ көшбасшылардың белсенді құрамын қалыптастыру саясатын нақты құруы керек. Бұл - жетекші компаниялардың қызметіндегі басты аспект.

Мықты корпоративті мәдениетті қалыптастыру және тиімді командалық жұмысты қалыптастыру үшін көшбасшылық әлеуеттің рөлін анықтау. Көшбасшылардың белсенді құрамын қалыптастыру - мықты көшбасшының болуымен, сондай-ақ компания басшылығының қалыптасқан дәстүрлерді сақтауымен, сонымен қатар клиенттерге, қызметкерлерге және басқа да кәсіпкерлерге үнемі қамқорлық танытуымен байланысты. Корпоративті мәдениет даму стратегиясына сәйкес келуі керек, ал стратегияны іске асырудың сәттілігі менеджердің қаншалықты тиімді болатынына, стратегияны іске асыруға жетекшілік ететініне оның көшбасшылық қасиеттері қандай болатынына байланысты. Көшбасшының рөлі, оның кадрлық резервті қалыптастыруға белсенді қатысуы қаншалықты жоғары және маңызды екендігін көрсету маңызды.

Жұмыста аналогия әдісі және жеке, мінез-құлықтық, үрдістік және жағдаяттық сияқты басқару тәсілдері қолданылды.

Мықты таланттар қорын құру бойынша жұмысты түсіну және қолдау бизнестің нарықтағы тұрақтылығына, өндіріс пен басқару нәтижелерін жақсартуға және өздерін ұзақ мерзімді болашақта көруге көмектеседі.

Түйін сөздер: кадр саясаты, кадрлық резерв, көшбасшылық әлеует, лидер, менеджер, корпоративті мәдениет, компания стратегиясы.

Z.K. Smagulova^{1*}, M.A. Amirova¹¹ Innovative University of Eurasia, Kazakhstan**The role of leadership potential in the formation of the company's talent pool**

In modern conditions, many companies highlight such a problematic aspect in the management of the talent pool as the formation of leadership potential among employees, which undoubtedly affects the achievement of strategic goals and the efficiency of the enterprise as a whole. In modern economic conditions, the role of a leader in implementing the company's development strategy is very important. The important competencies of a leader today include responsibility, the ability to be responsible for one's obligations, initiative and creativity, a proactive approach to life, sociability and purposefulness. When a leader is a leader, he or she is assessed according to such criteria as personal qualities, values, personal effectiveness, creative thinking, and professional skills. These core competencies need to be developed internally. Moreover, if a company is determined to nurture its leaders, it must clearly build a policy of forming a personnel reserve, a pool of future leaders. This is a key aspect in the activities of leading companies.

Purpose is defining the role of leadership potential to create a strong corporate culture and form effective teamwork. The formation of a talent pool is associated with the presence of a strong leader, and with the fact that the company's management maintains established traditions, and shows constant concern for customers, employees and other business participants. The corporate culture must correspond to the development strategy, and the success of the strategy implementation depends on how effective the manager will be, leading the strategy implementation, what are his leadership qualities. It is important to show how high and important is the role of the leader, his or her active participation in the formation of the personnel reserve.

The method of analogies and such management approaches as personal, behavioral, process and situational were used in the work.

Understanding and supporting the work to build a strong talent pool can help businesses become more resilient in the marketplace, improve production and management performance, and see themselves in the long term.

Key words: personnel policy, personnel reserve, leadership potential, leader, manager, corporate culture, company strategy.

Дата поступления рукописи в редакцию: 22.11.2020 г.