

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ МОЛОДЁЖНОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УГОЛЬНОЙ ОТРАСЛИ¹

А. А. Ермаков¹, Д. М. Кобзарь¹, Т. А. Коркина¹, Е. А. Стрековцова²

¹ Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

² Национальный исследовательский Томский
государственный университет, Томск, Россия

В статье определены основные теоретические аспекты формирования молодежного кадрового резерва, проведен опрос студентов, сотрудников различных организаций в возрасте до 35 лет и молодых сотрудников угольной компании, благодаря чему были сформированы рекомендации для эффективного привлечения молодежи в организацию и поднятия интереса к работе у молодых сотрудников данного предприятия.

Ключевые слова: молодежный кадровый резерв, источники кадрового резерва, персонал организации, угольная компания.

IMPROVEMENT OF FORMATION ORGANIZATION YOUTH STAFF RESERVE IN THE COAL INDUSTRY

A.A. Ermakov¹, D.M. Kobzar¹, T.A. Korkina¹, E.A. Strekovtsova²

¹ Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

² National Research Tomsk State university, Tomsk, Russia

The article identifies the main theoretical aspects of the formation of a youth talent pool, conducted a survey of students, employees of various organizations under the age of 35 years and young employees of a coal company, as a result of which recommendations were formed for the effective involvement of young people in the organization and raising interest in work among young employees of this enterprise.

Keywords: youth personnel reserve, sources of personnel reserve, organization personnel, coal company.

Анализ исследований по проблеме формирования молодежного кадрового резерва и организации работы с кадровым резервом в одной из угольных компаний позволил сделать ряд выводов. Во-первых, тема молодежного кадрового резерва практически не раскрыта в научной и специальной литературе, есть лишь отдельные положения для государственной и муниципальной службы, которые плохо применимы на коммерческих предприятиях. Во-вторых, имеется реальная потребность в совершенствовании организации деятельности по формированию молодежного кадрового резерва на угледобывающих предприятиях. Так как в научной литературе понятие «молодежный кадровый резерв» отсутствует, обратимся к близкому понятию «кадровый резерв».

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-29-07350.

Согласно А. П. Горбунову, кадровый резерв представляет собой специально сформированную категорию государственных служащих и лиц, не состоящих на государственной службе, которые признаны руководством органов исполнительной государственной власти в качестве лиц, назначение которых на определенные должности государственной службы признается целесообразным [4, с. 476].

А. В. Дайнека под резервом кадров управления понимает категорию работников, обладающих деловыми, моральными и профессиональными качествами, позволяющими сделать вывод об их пригодности к руководящей деятельности [2, с. 204].

С. А. Шапиро под кадровым резервом понимает контингент работников из числа линейных и функциональных руководителей, а также специалистов, прошедших профессиональный отбор, имеющих (проходящих) специальную управлен-

ческую подготовку или стажировку для тех, кто не имеет достаточного опыта управленческой деятельности [7, с. 218].

Таким образом, исходя из приведенных выше понятий, под молодежным кадровым резервом будем понимать специально сформированную категорию молодых работников организации и лиц, не являющихся работниками этой организации в возрасте до 35 лет, которые обладают необходимыми деловыми, моральными и профессиональными качествами, подвергшиеся специальному отбору, позволяющему сделать вывод об их стремлении и способности участвовать в развитии предприятия на основе собственного развития.

Важнейшей составляющей при формировании молодежного кадрового резерва будет вопрос об источниках его формирования.

М. Б. Дюжева, рассматривая процесс формирования кадрового резерва на предприятиях, выделяет следующие источники:

1. Внешний резерв — составляют кандидаты, которые не числятся в компании, не связаны с ее текущей деятельностью, но представляют для нее потенциальную ценность.
2. Внутренний резерв — за счет человеческих ресурсов компании, когда формируется база данных сотрудников, которых в будущем можно перевести на другие должности [3, с. 222].

В. Н. Данилович, анализируя проблемы формирования и использования кадрового резерва, выделяет:

1. Внутренний кадровый резерв из числа сотрудников предприятия, который в свою очередь делится на две подгруппы:

- 1.1. Оперативный — представляет собой сотрудников, которые уже замещают вышестоящих руководителей и готовы без дополнительного обучения занять вышестоящие должности;

- 1.2. Перспективный — сотрудники, имеющие высокий потенциал, но нуждающиеся в дополнительном обучении;

2. Внешний кадровый резерв, при котором на вакантные должности будут привлекать кандидатов со стороны [1].

Если обратиться к опыту формирования кадрового резерва на государственной службе, то А. Н. Савлук выделяет следующие источники:

- 1) внутренний кадровый резерв органов государственной и муниципальной власти;
- 2) внешний кадровый резерв, состоящий из сотрудников коммерческих и общественных организаций;
- 3) кадровый резерв перспективного развития — студенты и выпускники учебных заведений по специальностям, востребованным в органах государственной и муниципальной власти).

Обобщая данные выше подходы к описанию источников формирования кадрового резерва, установим следующие источники формирования молодежного кадрового резерва (представлено на рис. 1).

Источники формирования молодежного кадрового резерва:

1. Внутренний, т. е. из числа сотрудников, работающих в организации, который в свою очередь состоит:

- 1.1) из оперативного резерва — сотрудников предприятия, уже имеющих опыт замещения вакантных должностей и способных без дополнительной подготовки их занять;
- 1.2) Перспективного резерва — сотрудников предприятия, потенциально способных занять вакантную должность, но нуждающихся в предварительном обучении и (или) получении соответствующего опыта;

2. Внешний — из кандидатов, не являющихся сотрудниками организации, также делится:

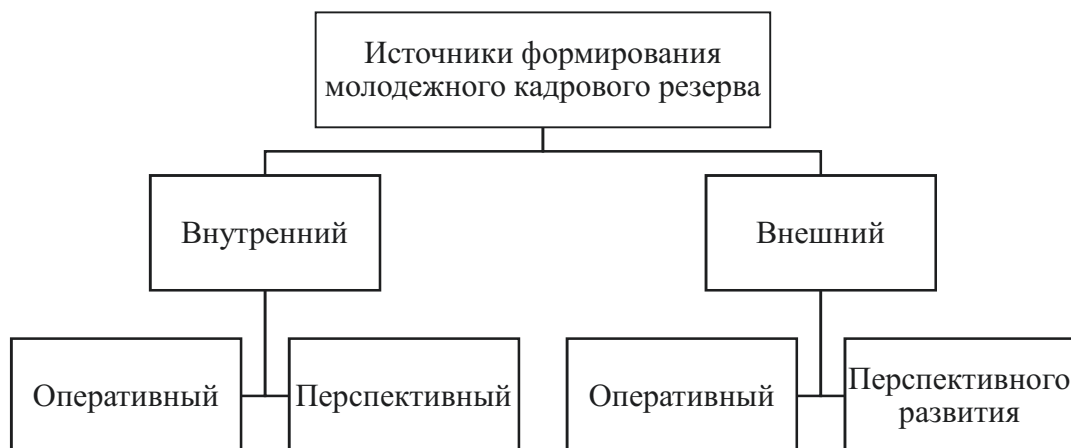


Рис. 1. Источники формирования молодежного кадрового резерва

- 2.1) на оперативный резерв — кандидатов, имеющих опыт работы на аналогичных должностях;
- 2.2) перспективное развитие — кандидатов, являющихся студентами или выпускниками учебных заведений по профилю вакантной должности.

Деление резерва на оперативный и перспективный происходит по критерию необходимости в дополнительной подготовке резервистов перед привлечением к работе на постоянной основе.

В качестве объекта исследования была выбрана одна из динамично развивающихся угольных компаний.

Выбранная компания — один из крупнейших в России производитель угля, а также производитель теплоэнергии и электроэнергии из угля. Исследование организации деятельности по формированию молодежного кадрового резерва проводилось с использованием метода анкетирования.

Были разработаны две анкеты:

1. Для опроса молодых людей в возрасте до 35 лет, являющихся студентами или (и) сотрудниками различных организаций. Опрос проводился посредством сети Интернет, через онлайн-сервис «Google Формы».
2. Анкета для молодых сотрудников исследуемой компании. Опрос проводился посредством сети Интернет, через онлайн-сервис «Google Формы».

Рассмотрим результаты анкетирования молодых людей в возрасте до 35 лет, являющихся студентами или (и) сотрудниками различных организаций.

В опросе приняли участие 49 человек, из которых:

- 35 женского пола (71,4 % респондентов);
- 14 мужского пола (28,6 % респондентов).

Наибольшее количество респондентов из возрастных групп 17–21 и 22–25 лет — 49 % и 44,9 % соответственно. В категории 26–30 лет было всего 2 респондента (4,1 %), 31–35 лет 1 респондент (2 %).

Большинство респондентов не имеют опыта работы — 20 человек (40,8 %), 15 опрошенных (30,6 %) имеют стаж менее года, 13 опрошенных (26,5 %) имеют стаж работы больше года, но меньше трех лет, 1 опрошенный (2 %) имеет стаж 4–5 лет, респондентов с опытом работы больше 5 лет — нет. Такое распределение неудивительно, если учесть следующие факторы:

- большинство опрошенных (93,9 %) в возрасте от 17 до 25 лет;
- практически половина (46,9 %) респондентов имеют неоконченное высшее образова-

ние либо в силу возраста получили образование относительно недавно.

Распределение респондентов по уровню образования следующее:

1. Большинство респондентов имеют неоконченное высшее образование — 23 (46,9 %);
2. Среднее образование, как и среднее-профессиональное имеют по 5 человек (10,2 %);
3. Среднее-специальное образование есть у 4 опрошенных (8, 2%);
4. Высшее образование имеют 11 респондентов (22,4 %);
5. Квалификацией магистра обладает 1 опрошенный (2 %).

Наиболее популярными способами поиска вакансий среди респондентов являются:

- 1) портал hh.ru — 29 респондентов (59,2 %);
- 2) сайт Зарплата.ру — 25 респондентов (51 %);
- 3) через знакомых — 23 респондента (46,9 %);
- 4) поиск на сайтах компаний — 15 респондентов (30,6 %).

Также во время анкетирования были выяснены факторы, являющиеся наиболее привлекательными для респондентов в работе. Из анализа результатов данного опроса понятно, что наибольший интерес среди опрошенных вызывают следующие факторы:

1. Гигиенические факторы:
 - 1.1. Оплата труда — 39 респондентов (79,6 %).
 - 1.2. График работы — 36 респондентов (73,5 %).
 - 1.3. Условия труда — 32 респондента (65,3 %).
2. Мотиваторы:
 - 2.1. Возможности профессионального роста — 27 респондентов (55,1 %).

Полученные результаты также можно объяснить. Оплата труда — это вознаграждение за труд, и так как каждый ценит свой труд, то желает получить за него как можно больше. График работы также важен для опрошенных, т. к. в опросе принимали участие, в том числе и студенты (46,9 % имеют неоконченное образование), то при поиске работы этот фактор играет большую роль для возможности совмещения труда с учебой.

Высокая значимость условий труда для опрошенных молодых людей может объясняться тем, что данный фактор оказывает влияние на здоровье человека. Актуальность поддержания здоровья и здорового образа жизни вызвана и активной пропагандой в СМИ и интернет [6, с. 102].

Возможность профессионального роста является наиболее интересным фактором среди выделенных, т. к. это единственный фактор-мотиватор. В соответствии с теорией Герцберга, именно факторы-мотиваторы вызывают удовлетворение и мотивируют работников на повышение эффективности [5, с. 184].

Анализ следующих вопросов анкеты был выполнен графическим способом средствами программного обеспечения Power BI компании Microsoft. Исходя из данного анализа, были сделаны следующие выводы:

1. О наличии зависимости между интересом респондентов к участию в проектной деятельности и интересом к другим мероприятиям и инструментам работы и развития персонала. Из 25 респондентов проявивших интерес к проектной деятельности:

- 1.1. 22 человека (88 %) отметили, что им также интересны выездные образовательные программы;
- 1.2. 21 человек (84 %) отметил, что им интересны культурно-досуговые мероприятия;
- 1.3. 20 респондентов (80 %) проявили интерес к такому элементу как школа социального предпринимательства;
- 1.4. 17 человек (68 %) отметили интерес к спортивным мероприятиям, в данном случае связь слабее, чем в предыдущих пунктах, однако она все же присутствует.

2. О наличии связи между интересами респондентов к работе в совете молодежи и к участию в проектной деятельности. Так, из 17 респондентов, проявивших интерес к работе в совете молодежи, 14 респондентов (82,4 %) проявили интерес к проектной деятельности.

Рассмотрим результаты анкетирования сотрудников угольной компании в возрасте до 35 лет.

В опросе приняли участие 31 человек, из которых:

- 16 женского пола (51,6 %);
- 15 мужского пола (48,4 %).

Наибольшее количество респондентов из возрастных групп 26–30 и 31–35 лет — 38,7 % и 48,4 %, соответственно. В категории 22–25 лет было всего 4 респондента (12,9 %).

Стаж работы менее года имеют 6 опрошенных (19,4 %), от года до трех лет — 11 человек (35,5 %), т. е. большинство респондентов, 4–5 лет — 6 опрошенных (19,4 %), более 5 лет опыта имеют 8 респондентов (25,8 %).

Распределение респондентов по уровню образования следующее:

- большинство респондентов имеют высшее образование (бакалавриат и специалист) — 24 человека (77,4 %);
- среднее профессиональное имеют 4 респондента (12,9 %);
- среднее специальное образование есть у 1 опрошенного (3,2 %);
- квалификацией магистра обладают 2 опрошенных (6,5 %).

Также у респондентов было выяснено, каким образом они узнали о компании, в которой работают. Подавляющее большинство получили информацию о вакансии через знакомых — 18 респондентов (58,1 %), на втором месте оказалось прохождение практики в организации — 7 человек (22,6 %).

Также во время анкетирования были выявлены факторы, являющиеся наиболее привлекательными для сотрудников в работе. Наибольший интерес вызывают среди опрошенных следующие факторы:

1. Гигиенические факторы:

- 1.1. Престижность организации — 23 респондента (74,2 %);
- 1.2. Условия труда — 17 респондентов (54,8 %);
- 1.3. Социальное обеспечение и здравоохранение — 16 респондентов (51,6 %);
- 1.4. Отношения с коллегами — 15 респондентов (48,4 %).

2. Мотиваторы:

- 2.1. Возможности профессионального роста — 13 респондентов (41,9 %).

В данном случае, как и в результатах опроса студентов, единственный фактор-мотиватор по теории Герцберга, являющийся наиболее важным для респондентов, — это возможность профессионального роста.

Также во время анкетирования было выяснено, каким образом молодые сотрудники угольной компании проводят свободное время (рис. 2).

Из представленного графика можно увидеть, что наиболее популярными занятиями в свободное время являются:

- отдых с семьей — 30 респондентов (96,8 %);
- отдых на природе и занятия спортом — выбрали по 17 респондентов (54,8 %).

Среди мероприятий, проводимых угольной компанией, респонденты отметили участие в спортивных (14 человек или 45,2 %) и культурно-досуговых мероприятиях (8 человек или 25,8 %). В остальных мероприятиях либо участвовало незначительное количество опрошенных (менее 15 %), либо не участвовал никто из анкетированных.

Исходя из результатов проведенного анализа, были составлены следующие рекомендации:

1. Необходимо в большей степени использовать job-сайты при найме. Опрос студентов и сотрудников сторонних организаций показал, что наиболее популярными вариантами поиска работы являются сайты hh.ru и Зарплата.ру, однако среди опрошенных сотрудников исследуемой компании только один респондент отметил, что увидел вакансию на сайте, остальные сотрудники узнали о вакансии от знакомых, через прохождение практики и т. д.



Рис. 2. Популярность занятий в свободное время среди сотрудников компании (составлено автором на основе результатов анкетирования)

2. Обеспечить более действенную информационную поддержку проводимых мероприятий, раскрыть сотрудникам связь результатов участия в мероприятиях с возможным карьерным ростом и возможным вознаграждением.

3. Расширить количество участников мероприятий. Возможность принять участие в некоторых мероприятиях, например спортивных, должны иметь не только потенциальные сотрудники и работники компании, но и их семьи. Данная рекомендация связана с тем, что большинство сотрудников (96,8 %) предпочитают проводить время с семьей.

4. Сочетать популярные среди сотрудников мероприятия с непопулярными, но необходимыми для компании. Например, в процессе анализа было выявлено, что наибольшей популярностью среди сотрудников пользуются спортивные и культурно-досуговые мероприятия. Исходя из этого, возможно проведение выездного дневного мероприятия, в котором первая половина дня будет посвящена культурной составляющей, вторая — трудовой, например мозговой штурм по текущей проблеме в организации.

5. При работе с внешним кадровым резервом использовать следующий алгоритм:

- 1) планирование кадрового резерва;
- 2) определение критериев к кандидатам;
- 3) организация и проведение потенциально интересных для кандидатов в молодежный кадровый резерв мероприятий;
- 4) выявление наиболее активных и результативных участников мероприятий;
- 5) предложение таким участникам пройти отбор в молодежный кадровый резерв;
- 6) оценка кандидатов;
- 7) предложение кандидатам, соответствующим критериям, установленным заранее, вступление в молодежный кадровый резерв организации;
- 8) работа с резервистами;
- 9) привлечение к работе.

Таким образом, предложенные мероприятия и рекомендации расширят возможности для молодежи по их включению в кадровый резерв и позволят повысить эффективность проводимой кадровой политики организации в части работы с молодежью.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Данилович, В. Н. Проблемы формирования и использования кадрового резерва предприятия в современных условиях / В. Н. Данилович // Символ науки. — 2016. — № 10-1. — С. 3—7. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-formirovaniya-i-ispolzovaniya-kadrovogo-rezerva-predpriyatiya-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 29.10.2019).
2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — Москва : Дашков и К°, 2017. — 392 с. — URL: <https://e.lanbook.com/book/93387> (дата обращения: 22.10.2019).
3. Дюжева, М. Б. Особенности формирования кадрового резерва / М.Б. Дюжева. — Текст : электронный / М. Б. Дюжева // Наука о человеке: гуманитарные исследования. — 2016. — № 1. — С. 215—235. —

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-kadrovogo-rezerva> (дата обращения: 28.10.2019).

4. Местное самоуправление и муниципальное управление : учебник / А.П. Горбунов, В.И. Гончаров, И.Ф. Головченко [и др.] ; под ред. А. С. Прудникова, М. С. Трофимова. — Москва : Юнити-Дана, 2015. — 543 с. — URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115017> (дата обращения: 22.10.2019).

5. Михненко, П. А. Теория менеджмента : учебник / П. А. Михненко. — Москва : Университет «Синергия», 2018. — 520 с. — URL: <https://e.lanbook.com/book/113637> (дата обращения: 17.11.2019).

6. Самосюк, Д. И. Здоровый образ жизни как бизнес / Д. И. Самосюк // Бизнес-образование в экономике знаний. — 2017. — № 2. — С. 97–103. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zdorovyy-obraz-zhizni-kak-biznes> (дата обращения: 17.11.2019).

7. Шапиро, С. А. Формирование конкурентоспособности работников организации: учебное пособие / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, А. Б. Вешкурова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. — 225 с. — URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=469685> (дата обращения: 22.10.2019).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Ермаков Алексей Андреевич — студент факультета управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. Ermakov74ru@mail.ru

Кобзарь Даниил Максимович — студент факультета управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. Rerg98@yandex.ru

Коркина Татьяна Александровна — доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. Kort2005@mail.ru

Стрековцова Екатерина Александровна — магистрант Национального исследовательского Томского государственного университета, Томск, Россия. katya-strek@mail.ru

REFERENCES

1. Danilovich V.N. Problemy formirovaniya i ispol'zovaniya kadrovogo rezerva predpriyatiya v sovremennykh usloviyakh [*Problems of formation and use of the personnel reserve of the enterprise in modern conditions*]. *Simvol nauki* [Symbol of science]. 2016, no. 10-1, pp. 3–7. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-formirovaniya-i-ispolzovaniya-kadrovogo-rezerva-predpriyatiya-v-sovremennykh-usloviyakh>, accessed 29.04.2019. (In Russ.).

2. Deyneka A.V., Bepal'ko V.A. *Upravleniye chelovecheskimi resursami* [Human Resource Management]. Moscow, Dashkov i K°, 2017. 392 p. Available at: <https://e.lanbook.com/book/93387>, accessed 22.04.2019. (In Russ.).

3. Dyuzheva M.B. Osobennosti formirovaniya kadrovogo rezerva [*Features of the formation of a personnel reserve*]. *Nauka o cheloveke: gumanitarnye issledovaniya* [Human Science: Humanitarian Studies]. 2016, no. 1, pp. 215–235. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-kadrovogo-rezerva> accessed 28.04.2019. (In Russ.).

4. *Mestnoye samoupravleniye i munitsipal'noye upravleniye* [Local government and municipal government]. Moscow, Unity-Dana Publ., 2015. 543 p. Available at: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115017>, accessed 22.04.2019. (In Russ.).

5. Mikhnenko P.A. *Teoriya menedzhmenta* [Management Theory]. Moscow, Universitet «Sinergiya» Publ., 2018. 520 p. Available at: <https://e.lanbook.com/book/113637>, accessed 17.05.2019. (In Russ.).

6. Samosyuk D.I. Zdorovyy obraz zhizni kak biznes [Healthy lifestyle as a business]. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znaniy* [Business education in the knowledge economy], 2017, no. 2, pp. 97–103. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/zdorovyy-obraz-zhizni-kak-biznes>, accessed 17.05.2019. (In Russ.).

7. Shapiro S.A., Samrailova Ye.K., Veshkurova A.B. *Formirovaniye konkurentosposobnosti rabotnikov organizatsii* [Formation of competitiveness of employees of the organization]: textbook. Moscow, Berlin, Direkt-Media Publ., 2017. 225 p. Available at: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=469685>, accessed 22.04.2019. (In Russ.).