

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

БАЗОВЫЙ ДОКУМЕНТ ПО РАБОТЕ С РЕЗЕРВОМ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ: ПРАКТИКА РАЗРАБОТКИ

Пархимчик Е. П.

кандидат исторических наук, доцент кафедры экономики и управления бизнесом, Белорусский государственный университет (Белоруссия), 220073, Республика Беларусь, г. Минск, ул. Кальварийская д. 58, корп. 2, epp10@tut.by

УДК 658.310.823-057.17

ББК 65.291.6-21

Цель. Проанализировать и раскрыть типичные проблемы работы с резервом руководящих кадров организаций, предприятий, которые смогут позитивно влиять на преодоление формализма.

Методы. В работе используются системный подход, сравнительный анализ.

Результаты и научная новизна. Для эффективной работы с резервом в крупных и средних организациях (предприятиях) предложена разработка локального нормативного правового акта – положения о работе с резервом, которое структурно может состоять из 10 разделов. Частью его станут приложения из различных документов, позволяющим наполнить каждый раздел положения живым содержанием на каждом этапе работы с резервом. Автор приводит пример формата положения через один из разделов положения.

Ключевые слова: резерв резервом руководящих кадров, положения о работе с резервом, формирование резерва, Система работы с резервом, Кадровая служба и ее обязанности по работе с резервом.

BASIC DOCUMENT FOR WORKING WITH THE RESERVE OF MANAGERS STAFF: DEVELOPMENT PRACTICES

Parkhimchik E. P.

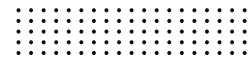
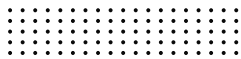
Candidate of Sciences (History), Associate Professor of the Department of Economics and Business Management, Belarusian State University (Belarusia), building. 2, 58, Kalvariyskaya str. Minsk, Belarusian, 220073, epp10@tut.by

Purpose. Analyze and reveal the typical problems of working with a reserve of leading cadres of organizations, enterprises that can positively influence the overcoming of formalism.

Methods. The work uses a systematic approach, a comparative analysis.

Results and scientific novelty. To effectively work with the reserve in large and medium-sized organizations (enterprises), the development of a local normative legal act is proposed – provisions for working with a reserve, which can consist structurally of 10 sections. Part of it will be applications from various documents, allowing each section of the state to be filled with live content at each stage of work with the reserve. The author gives an example of the format of the position through one of the sections of the position.

Key words: provision of reserve management personnel, provisions for working with the reserve, the formation of the reserve, the system of work with the reserve, the Human Resources Service and its responsibilities for working with the reserve.



Пархимчик Е. П.

Важнейшим фактором обеспечения устойчивого инновационного развития страны является эффективная работа с управленческим ядром организаций, предприятий – резервом руководящих кадров (далее – резерв). Резерв – это специально сформированная и подготовленная группа работников, способных по своим профессиональным, деловым и личностным качествам к замещению вакантных руководящих должностей более высокого уровня.

Формирование резерва и организация работы с ним является одним из приоритетов государственной кадровой политики. На протяжении ряда лет в стране последовательно создавалась нормативная правовая база для обеспечения системной работы с резервом в государственных органах и иных государственных организациях [1, 2]. Целями создания резерва являются: обеспечение эффективного, устойчивого развития организации, минимизация срока адаптации руководителей в новых должностях; постепенность, планомерность смены поколений, благодаря которой обеспечиваются экономическая и управленческая безопасность организаций, сохраняются преемственность, развиваются внутриорганизационные традиции, культура, повышается лояльность ведущих работников, крепнет их уверенность в успешном развитии деловой карьеры.

Результаты работы с резервом всех уровней в системе государственных органов и организаций в Беларуси находятся под пристальным контролем [3]. К сожалению, в работе с резервом существуют проблемы, которые не разрешены до сих пор [3, 4]. Президент Республики Беларусь А. Лукашенко, посещая в июле 2014 года Могилевскую область, потребовал активизировать работу по формированию резерва руководящих кадров, дал конкретные поручения для обеспечения преемственности, своевременной смены руководителей организаций, предприятий [4].

Вероятно, до сих пор остаются актуальными недостатки, выявленные в ходе исследования организаций, предприятий с численностью работающих свыше 500 человек, проведенных под научным руководством автора [5]. Наряду с анализом опыта формирования и реализации кадровой политики изучались и ее конкретные направления, в том числе и работа с резервом. В качестве экспертов выступили в основном руководители кадровых служб организаций.

Результаты исследования свидетельствовали, что резерв создавался на всех средних и крупных предприятиях, но на 42,9 % из них слабо проводилась работа по подготовке включенных в резерв, а отбор работников в резерв производился без должного анализа деловых и личностных качеств кандидатов, без применения хорошо разработанных и адаптированных к нашим условиям методик. На большинстве обследованных предприятий (56,7 %) отсутствовала система служеб-

ного и профессионального роста. Вакантные должности руководителей и специалистов нижнего уровня, по оценке 40 % экспертов, зачастую заполнялись молодыми специалистами, которые из-за низкой зарплаты не задерживались на предприятиях.

Важным инструментом совершенствования работы с резервом является оценка результатов трудовой деятельности руководителей и специалистов во время периодической аттестации. На абсолютном большинстве предприятий (87,1 %) аттестация проводилась регулярно, однако ее результаты не всегда использовались должным образом: рекомендации аттестационной комиссии учитывались при профессиональном продвижении работников только на 48,6 % предприятий. На большинстве предприятий (56,7 %) отсутствовала система служебного и профессионального роста. Решение о назначении работника на должность нередко принималось келейно. Имеющиеся недостатки отрицательно сказывались и на отношении работников к повышению квалификации: имела место недостаточная заинтересованность работников в повышении профессиональной подготовки (на 15,7 % предприятий). Результаты исследования подтверждали, что отбор работников в резерв производился без должного анализа профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов, слабо проводилась работа и по подготовке резервистов [5].

На основе результатов ранее проведенных под научным руководством автора исследований, личного практического опыта можно сформулировать не только актуальные проблемы работы с резервом, но и предложить некоторые возможные решения. Типичные проблемы работы с резервом следующие:

во-первых, проблема преодоления формализма в организации работы с резервом;

во-вторых, проблема повышения компетентности работников кадровых служб в организации системной работы с резервом;

в-третьих, проблема срока пребывания работников в составе резерва и порядок использования их вне его рамок в интересах организации;

в-четвертых, проблема своевременной и подготовленной смены руководителя организаций резервистом;

в-пятых, проблема правового регулирования инновационных подходов к практической подготовке резервистов;

в-шестых, проблема контроля над работой с резервом и оценки ее качества;

в-седьмых, проблема документационного обеспечения работы с резервом.

Разрешение обозначенных проблем работы с резервом является важнейшим элементом кадровой безопасности, потому что именно руководящий менеджмент является мозгом и двигателем любой организации,

*Пархимчик Е. П.*

Таблица 1. Группировка организаций по отношению к работе с резервом

1-я группа (уровень 0)	2-я группа (уровень 1)	3-я группа (уровень 2)	4-я группа (уровень 3)
Работа с резервом практически не ведется. Внутриорганизационного документа о работе с резервом нет. В случае открытия управленческих вакансий решение по кандидатуре принимается единолично руководителем организации. Квалифицированных специалистов по кадрам, компетентных в работе с резервом нет.	Работа с резервом ведется нерегулярно. Внутриорганизационный документ о работе с резервом формальный. В случае открытия управленческих вакансий решение по кандидатуре принимается узким кругом руководителей. Квалифицированных специалистов по кадрам, компетентных в работе с резервом нет.	Работа с резервом ведется периодически на основе внутриорганизационного документа о работе с резервом. Решение по составу резерва принимается узким кругом топ-руководителей с учетом мнения непосредственных руководителей. Производится подготовка резервистов. Имеются квалифицированные специалисты по кадрам, компетентные в работе с резервом.	Работа с резервом ведется регулярно на основе внутриорганизационного документа по работе с резервом. Решение по составу резерва принимается, как правило, руководством организации на основе всесторонней информации о кандидатах, полученной с использованием современных методов и персонал-технологий. Производится подготовка резервистов. Имеются квалифицированные специалисты по кадрам, компетентные в работе с резервом.

стремящейся не только выжить, но и успешно функционировать в непростых экономических условиях.

По мнению автора, все организации по отношению к работе с резервом можно разделить на четыре основные группы. (таблица 1).

Позитивно повлиять на преодоления формализма и организацию действительно системной работы с резервом позволит разработка (корректировка) в крупных и средних организациях (предприятиях) локального нормативного правового акта – положения о работе с резервом (далее – положение), объединяющего как наработки, опыт прошлого, так и современные, инновационные достижения сферы управления персоналом. К сожалению, конкретных современных рекомендаций по структуре и содержанию такого документа никем не предлагается. Автор предлагает этот пробел ликвидировать. Представляется, что структура положения может состоять из следующих 10 разделов.

1. Общие положения
2. Система работы с резервом
3. Кадровая служба и ее обязанности по работе с резервом
4. Структура, состав и источники резерва
5. Подготовка резерва
6. Конкурсная комиссия и ее обязанности по работе с резервом
7. Права резервиста
8. Система контроля над работой с резервом
9. Документационное обеспечение работы с резервом
10. Приложения

Приложениями станут различные документы, помогающие наполнить каждый раздел положения живым содержанием: протоколы действий, дорожные карты, сценарии, методики действий на каждом этапе работы с резервом. Например, дорожная карта замеще-

ния руководителя организации резервистом – «Смена», протокол подбора кандидатов в состав резерва на руководящие должности различных уровней – «Поиск резервистов», сценарий собеседования с кандидатами в резерв – «Интервью с будущим», пакеты методов и методик, предназначенных для отбора различных категорий резервистов (методика «360, 450, 540 градусов»).

Организации действительно системной работы с резервом может способствовать, к примеру, четко прописанный раздел положения – «Система работы с резервом», что позволит обеспечить каждый шаг работы с резервом необходимым кадровым, организационным, правовым, методическим, административным, финансовым сопровождением. Ниже представлена авторская формулировка части раздела «Система работы с резервом», раскрывающая последовательность шагов трехэтапного процесса внутриорганизационной работы по формированию резерва.

Пример 1

Этап 1. Формирование резерва

I шаг – решение руководителя организации о создании реестра (перечня) должностей, для замещения которых создается резерв.

Содержание

Производится анализ должностей руководителей различных уровней (ведущих специалистов), принимается решение о создании реестра (перечня) должностей, для замещения которых будет формироваться резерв.

II шаг – определение групп требований к параметрам и компетенциям (далее – компетенции) кандидатов в состав резерва: базовым (минимальным,

обязательным), профессиональным (трудовым, результативным) и потенциальным.

Содержание

Рабочая группа в составе отраслевого заместителя руководителя, руководителей кадровой службы, структурного подразделения вырабатывают группы требований. К базовым, например, можно отнести требования к возрасту, профильному образованию, состоянию здоровья; достижению целей по занимаемой должности, выводы аттестационной комиссии по результатам последней аттестации.

III шаг – определение источников резерва, выдвижение и формирование предварительного списка состава резерва на основе использования различных форм, методов, методик, представление кадровой службой конкурсной комиссии итоговых результатов.

Содержание

Кадровая служба представляет в конкурсную комиссию полученные при помощи различных инструментов материалы, характеризующие кандидатов в состав резерва и их производственные характеристики.

IV шаг – проведение конкурсной комиссией анализа, оценки и принятие решения о включении в состав резерва наилучших кандидатов.

Содержание

Конкурсная комиссия всесторонне изучает кандидатов на основе представленных материалов, проводит с ним собеседования и принимает одно из следующих решений: рекомендуется для включения в резерв (по возможности с указанием конкретной руководящей должности); рекомендуется для включения в специальную группу резерва; не соответствует требованиям, должности, для занятия которой кандидат может быть зачислен в резерв. Решение конкурсной комиссии целесообразно принимать закрытым голосованием. Решение считается принятым, если за него проголосовало не менее половины присутствующих на заседании членов комиссии. В случае равенства голосов принятым считается решение, за которое проголосовал председатель.

Этап 2. Подготовка лиц, входящих в резерв, к работе в предполагаемой/ых должности/ях

V шаг – сортировка резервистов в зависимости от различных факторов для эффективной подготовки к занятию предполагаемых должностей.

Содержание

С учетом перспектив развития деловой карьеры, личностного потенциала, уровня занимаемых на момент включения в состав резерва должностей кандидатов условно разделяют на оперативный и стратегический резерв. В оперативный резерв включаются

резервисты с меньшим потенциалом развития и соответственно ограниченные в должностном продвижении, в стратегический – с большим потенциалом развития. В зависимости от степени готовности к занятию планируемой должности, резерв условно может делиться на готовый, перспективный, специальный. Сортировка позволяет рационально распределять средства на подготовку резерва, выстраивать планы индивидуального развития резервиста (далее – ПИРР).

VI шаг – организация работы по подготовке резерва для возможного занятия планируемой, более высокой руководящей должности на основе ПИРР.

Содержание

Наряду с широко известными формами подготовки в соответствующих учебных заведениях, по мнению автора, следует шире применять и другие инструменты подготовки резервистов: стажировку, ротацию, привлекать к участию в работе различных советов, комиссий, заседаний руководства организации; подготовке аналитических обзоров по актуальным проблемам структурного подразделения и организации в целом; временному замещению будущей планируемой к замещению должности и в том случае, если условие замещения не оговорены в должностной инструкции и трудовом контракте резервиста.

Этап 3. Назначение работника на вакантную вышестоящую должность и мониторинг степени успешности деятельности в ней

VII шаг – периодический мониторинг и окончательная оценка кандидатов, выбор наиболее достойного из них на открывшуюся вакантную должность.

Содержание

Периодический мониторинг эффективности работы кандидатов в своих должностях и степени их готовности к занятию планируемой должности. Под началом руководителя организации анализ должен осуществлять начальник кадровой службы при участии отраслевых заместителей, конкурсной комиссии и резервистов.

VIII шаг – назначение резервиста на вакантную должность более высокого уровня.

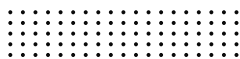
Содержание

Предложение резервисту новой должности, принятие решения руководителем организации, правовое и документационное оформление назначения.

IX шаг – организация адаптации новичка в должности.

Содержание

В зависимости от уровня ранее занимаемой и новой должностей, особенностей организации, лич-



Пархимчик Е. П.

ности работника под руководством вышестоящего руководителя при методической помощи начальника кадровой службы выстраивается адаптационный процесс новичка.

Х шаг – периодический мониторинг степени эффективности деятельности резервиста в новой должности.

Содержание

Мониторинг проводится с учетом мероприятий адаптационного периода по заранее согласованному с новичком плану по конкретным параметрам при участии руководителей непосредственного и кадровой службы, при необходимости и членов конкурсной комиссии.

Таким образом, позитивно повлиять на преодоления формализма и организацию действительно системной работы с резервом позволит разработка (корректировка) в крупных и средних организациях (предприятиях) локального нормативного правового акта – положения о работе с резервом. Приложениями станут различные документы, помогающие положению реально работать в конкретной организации.

Литература:

1. О государственной службе в Республике Беларусь: закон Республики Беларусь от 14 июня 2003 года № 204–З, Об утверждении Концепции государственной кадровой политики: Указ Президента Республики Беларусь от 18 июля 2001 г., Об утверждении кадрового реестра Главы государства Республики Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь от 8 ноября 2001 года, О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций: Указ Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 года № 354, О некоторых мерах по реализации Указа Президента Республики Беларусь: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 20 октября 2004 года № 1304; Об утверждении Положения о резерве руководящих кадров : Распоряжение Главы Администрации Президента Республики Беларусь от 27 апреля 2000 г. № 24.
2. Березина Н. С., Ясников Г. Е. Методические рекомендации по работе с резервом руководящих кадров государственных органов. Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2000; Государственная кадровая политика: теория и практика: Учебное пособие /А. Г. Шрубенко. Н. С. Березина, Г. Е. Ясников. Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2003; Березина Н. С., Широкая Е. И. Методические рекомендации по анализу реализа-

ции государственной кадровой политики республиканскими и местными государственными органами. Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004; Методические рекомендации по работе с резервом руководящих кадров государственных органов (Проект)/Н. С. Березина (и др.); под общ. Ред. С. Н. Князева. Мн.: Акад. Упр. при Президенте Республики Беларусь, 2005.

3. Васильков В. // Макей: На руководящие должности должны выдвигаться энергичные люди с творческим подходом [Электронный ресурс]. URL: <http://news.tut.by/politics/137697.html>. (дата обращения 17.02.2014 г.)
4. Лукашенко признал проблему руководящих кадров в стране. [Электронный ресурс]. URL: [//news.tut.by/society/405902.html](http://news.tut.by/society/405902.html). (дата обращения 04.09.2014 г.)
5. Разработать рекомендации по подбору, расстановке и служебному продвижению руководителей на предприятиях. Разработать рекомендации по оценке деловых и личных качеств руководителей с применением тестов: отчет о НИР / Научно-исследовательский институт труда ; рук. темы Е. П. Пархимчик. Мн., 1998. 94 с. №ГП 19982920.

References:

1. On the civil service in the Republic of Belarus: Law № 204-Z of June 14, 2003, On the approval of the Concept of the state personnel policy: Decree of the President of the Republic of Belarus of July 18, 2001, On the approval of the personnel register of the Head of State of the Republic of Belarus: Presidential Decree Of the Republic of Belarus of November 8, 2001, On working with senior cadres in the system of state bodies and other state organizations: Decree of the President of the Republic of Belarus of July 26, 2004 № 354, On some measures for the implementation of Decree P Resident of the Republic of Belarus: Resolution of the Council of Ministers of the Republic of Belarus № 1304 of October 20, 2004; On the approval of the Regulation on the reserve of leading cadres: Order of the Head of the Administration of the President of the Republic of Belarus of April 27, 2000, № 24.
2. Berezina N. S., Yasnikov G. Ye. Methodological recommendations on work with the reserve of leading cadres of state bodies. Mn.: Academy of Management under the President of the Republic of Belarus, 2000; State Personnel Policy: Theory and Practice: Textbook / A. G. Shrubenko. N. S. Berezina, G. E. Yasnikov. Mn.: Academy of Management under the President of the Republic of Belarus, 2003; Berezina NS, Shirokaya EI Methodological recommendations on the analysis of the implementation of the state personnel policy by the republican and local state bodies. Mn.: Academy of Management under



Пархимчик Е. П.

- the President of the Republic of Belarus, 2004; Methodical recommendations on work with the reserve of leading cadres of state bodies (Draft) / N. S. Berezina (and others); under the Society. Ed. S. N. Knyazev. Mn.: Acad. Exercise. under the President of the Republic of Belarus, 2005.
3. Vasilkov V. // Makey: Vigorous people with creative approach should be nominated for leadership positions [e-resource]. 2009. URL: <http://news.tut.by/politics/137697.html>. (date of reference 17.02.2012)
 4. Lukashenko recognized the problem of leading cadres in the country [e-resource] URL: [//news.tut.by/society/405902.html](http://news.tut.by/society/405902.html). (date of reference 09.04.2014)
 5. Develop recommendations on the selection, placement and promotion of managers at enterprises. Develop recommendations for assessing the business and personal qualities of managers with the application of tests: a report on research. / Research Institute of Labor; hands. theme EP Parchimchik. Mn., 1998. 94 p. № GR 19982920.