Лекция 9. Формирование и подготовка кадрового

резерва на государственной службе

**1. Методология формирования кадрового**

**резерва государственных органов**

**Кадровый резерв** – это группа специалистов и руководителей, которые могут осуществлять управленческую деятельность и отвечают требованиям, предъявляемым должностью определенного ранга, а также подвергшиеся отбору и прошедшие целевую систематическую квалификационную подготовку.

Формирование кадрового резерва является способом оперативного реагирования государственного аппарата на потребности в формировании и функционировании органов государственной власти. Должности государственной службы замещаются по результатам конкурса. Проведение конкурса в соответствии с Указом требует определенного времени, организационных и материальных затрат (от момента публикации объявления о проведении конкурса до его завершения не может быть менее 45 календарных дней). Таким образом, при использовании только конкурсной процедуры всегда проходит определенное время между моментом образования вакансии по должности государственной службы и моментом ее замещения. До некоторой степени это ограничивает возможности государственного органа осуществлять свои полномочия.

Замещение должностей государственной гражданской службы из кадрового резерва не требует проведения конкурса, так как кадровый резерв уже сформирован на основе конкурса. Поэтому наличие кадрового резерва государственного органа позволяет оперативно в соответствии со стоящими задачами замещать вакантные должности, не затрачивая времени на проведение конкурсной процедуры.

Принципы формирования кадрового резерва

Актуальность – потребность в резерве должна быть реальной.

Соответствие кандидата должности и типу резерва – квалификация кандидата должна соответствовать требованиям, предъявляемым при работе в должности того или иного ранга.

Перспективность кандидата – требования к образованию, ориентация на профессиональный рост, стаж работы в должности, динамичность карьеры и возрастной ценз.

**Источники резерва кадров на замещение руководящих должностей:**

* работники руководящего аппарата предприятия, а также дочерних организаций;
* ведущие и главные специалисты;
* специалисты, которые имеют соответствующее образование, а также положительно себя зарекомендовавшие при выполнении своих функциональных обязанностей;
* молодые специалисты, которые успешно прошли стажировку.

В основу предлагаемой системы формирования и работы с кадровым резервом был положен классический подход:

* определение численности кадрового резерва и его должностной структуры;
* изучение, оценка и отбор кандидатов;
* составление и утверждение списка кадрового резерва;
* организация повышения квалификации резервистов.

Оптимальная численность резерва была определена с помощью таких критериев, как потребность предприятия в специалистах число дополнительных руководящих должностей, фактическая численность подготовленного резерва и другие.

Среди основных этапов формирования кадрового резерва автор выделяет следующие:

* 1. Поиск кандидатов на перспективные должности, включающий изучение кандидатур.
* 2. Оценка и анализ профессиональных качеств кандидатов, выбор наиболее подходящих для тех или иных должностей.
* 3. Уточнение и корректировка списка кадрового резерва. Формирование оперативного и стратегического резерва.
* Для формирования руководящего состава организации недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников — важно правильно их подготовить и организовать сам процесс продвижения, в связи с чем в рамках принятой в организации системы обучения персонала была разработана программа подготовки резервистов, состоящая из следующих разделов.

**Первый этап** – это анализ потребности в резерве.

Перед тем как начать формирование резерва, необходимо:

* составить прогноз изменения структуры аппарата;
* усовершенствовать перемещение сотрудников по службе;
* определить обеспеченность резервом штатных должностей;
* определить насыщенность резерва по каждой должности или группе идентичных должностей, то есть определить количество кандидатов из резерва, которое приходится на каждую вакансию или их группу;
* придерживаться [кадровой стратегии организации](http://www.up-pro.ru/encyclopedia/kadrovaya-strategiya.html).

**Второй этап** – формирование списка резерва. Данный этап в себя включает:

* формирование списка конкретных кандидатов в резерв;
* создание резерва на вакантные должности.

При формировании резерва необходимо определить:

* кого необходимо и можно включить в списки кандидатов;
* кто из уже включенных в списки кандидатов должен пройти обучение;
* в какой форме должна проходить подготовка каждого кандидата с учетом перспективы его использования и индивидуальных особенностей.

Методы, используемые при формировании списка резерва:

* анализ документальных данных, то есть анализ отчетов, характеристик, результатов аттестации работников, автобиографий и других документов;
* интервью по специально подготовленному вопроснику или плану либо без определенного плана, которое направлено на получение интересующих сведений;
* наблюдение за поведением сотрудника в различных ситуациях;
* оценка результатов работы, то есть производительности труда, качества выполненной работы и т.п.;
* метод заданной группировки работников предполагает сравнение качеств претендентов с требованиями должности: под заданные требования к той или иной должности подбирается кандидат либо под заданную рабочую группу подбираются конкретные люди.

**Третий этап** – подготовка кадрового резерва. Для того чтобы сформировать кадровый резерв не всегда будет достаточно отобрать способных сотрудников. Важно правильно их подготовить к должности, а после – организовать продвижение.

Так, для подготовки сотрудников можно использовать следующие методы:

* индивидуальная подготовка при кураторстве вышестоящего руководителя;
* стажировка в планируемой должности на своем или другом предприятии;
* учеба на курсах или в учреждении образования.

Кроме того, для подготовки резерва создаются и утверждаются 3 вида программ:

**Общая программа**. Она включает в себя теоретическую подготовку, то есть пополнение и обновление знаний по некоторым вопросам [особенностей управления производством](http://www.up-pro.ru/encyclopedia/osobennosti-upravleniya.html).

**Специальная программа.** Данная программа предусматривает разделение всех кандидатов, включенных в резерв, по специальностям.

**Индивидуальная программа.** Этот вид программы включает задачи по повышению знаний, умений и навыков для каждого специалиста, который зачислен в резерв, по таким направлениям: стажировка на резервной должности, производственная практика на ведущих отечественных и зарубежных предприятиях.

Один раз в год проводится оценка результатов, достигнутых кандидатами, зачисленными в кадровый резерв, вносятся изменения в последующие мероприятия.

Для анализа эффективности работы с кадровым резервом используется ряд количественных показателей, учет которых позволяет своевременно корректировать подготовку кандидатов, зачисленных в резерв и их перестановку.

Под карьерой понимается процесс профессионального и социально-экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций. Другими словами, карьера — это развитие человека и освоение им социального пространства (если речь идет о межорганизационной карьере) или расширение сферы деятельности человека в организационном пространстве конкретного предприятия (если рассматривается внутриорганизационная карьера).

**Концепция работы с кадровым резервом**

В последнее время в HR-практике все чаще приходится сталкиваться с ситуацией, когда в числе основных мотивов трудовой деятельности работников (особенно находящихся на позициях менеджеров различного уровня и специалистов) выступает самореализация работника, его желание и возможность сделать деловую карьеру.

Для специалистов службы управления персоналом именно внутриорганизационный аспект карьеры работника представляет наибольший интерес, так как он позволяет максимально учесть интересы конкретного работника (следовательно, наиболее эффективно использовать его потенциал) в реализации целей и задач бизнеса предприятия. Необходимость и целесообразность управления карьерой очевидна, так как оно способствует слиянию и реализации на взаимовыгодной основе потребностей человека и интересов организации.

В ряду специфических технологий управления карьерным процессом центральное место занимает формирование кадрового резерва и работа с ним.

Наличие кадрового резерва в организации должно максимально удовлетворять ее потребности в замещении должностных позиций менеджеров различного уровня.

К сожалению, в деятельности конкретных предприятий и организаций так происходит далеко не всегда. За последние несколько лет автору статьи довелось работать в кадровых службах организаций с различной организационно-правовой формой — начиная с отдела кадров одной из структур в сфере правоохранительной деятельности и заканчивая службой персонала холдинговой компании (с численностью персонала более 1000 чел.), занимающей прочное положение на рынке производства и реализации полимерных строительных материалов. Несмотря на эти различия, на начальном этапе работы приходилось сталкиваться с весьма похожими проблемами:

* замещение руководящих должностей осуществлялось недостаточно оперативно, внутренние источники задействовались менее чем на 50%, процесс адаптации менеджеров, принятых “со стороны», занимал продолжительное время, что приводило, естественно, к некоторому снижению экономических показателей;
* имела место высокая текучесть кадров руководителей и специалистов, одной из причин которой уволившиеся сотрудники называли невозможность карьерного роста внутри организации;
* работа с кадровым резервом носила бессистемный характер, списки резерва составлялись формально.

Предлагаемая система формирования и работы с кадровым резервом была разработана в рамках государственной структуры и впоследствии применена на коммерческих предприятиях при поддержке и непосредственном участии первых лиц организаций (а это одно из непременных условий успешного внедрения кадровых технологий). В ее основу был положен классический подход:

* определение численности кадрового резерва и его должностной структуры;
* изучение, оценка и отбор кандидатов;
* составление и утверждение списка кадрового резерва;
* организация повышения квалификации резервистов.

**Критерии определения оптимальной численности кадрового резерва.**

При определении оптимальной численности резерва кадров в качестве наиболее целесообразных критериев были определены следующие:

* потребность предприятия в кадрах на ближайшую и отдаленную перспективу в результате изменения и совершенствования аппарата управления;
* число дополнительных руководящих должностей, а также потенциальных вакансий, связанных с уходом на пенсию, сокращением штатов и т. д.;
* фактическая численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня;
* степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу);
* примерный процент отдельных работников, выбывающих из резерва кадров по различным причинам;
* число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

В результате проведенного анализа стало возможным определить величину текущей и перспективной потребности в резерве, которая помимо вышеперечисленных факторов зависит также от субъективной готовности людей занять должности.

На каждую должность в резерве планировалось как минимум два кандидата — второй всегда необходим для избежания случайностей и стимулирования к совершенствованию как собственному, так и первого кандидата.

Возможность занятия руководящей должности тем или иным кандидатом зависела от степени освоения им программы подготовки и достигнутых результатов деятельности, при чем условие конкурентности, безусловно, доводилось до кандидатов. Вместе с тем при определении численности резерва исходили из того, что работать с большим резервом трудно, а низкая вероятность назначения на должность снижает мотивацию к продвижению у работников. Поэтому в список оперативного резерва включали только те должности, которые могли стать вакантными в течение ближайшего времени (1–2 года) с вероятностью более 50%.

Должностную структуру кадрового резерва приняли целесообразным строить по уровням управления в соответствии с утвержденной в организации номенклатурой должностей. При этом были учтены:

* категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения;
* дифференциация резерва в зависимости от особенностей реализации целей бизнеса организации;
* возможность подбора заместителей группы руководителей (в качестве определяющего фактора приняли мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам);
* персональная ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку руководителей групп (начальников участков, мастеров) отвечает руководитель отдела (начальник цеха), за расстановку руководителей отделов (начальников цехов) — соответствующий заместитель руководителя организации, за расстановку топ-менеджеров — руководитель организации.

**Этапы формирования кадрового резерва**

При определении требований к претендентам (компетенция, личные качества, знания) за основу были приняты профессиограммы их будущих должностей. В качестве дополнительных условий (дифференцированных в зависимости от уровня должности) были выбраны минимальный общий стаж и требования к опыту работы в качестве линейного руководителя либо специалиста в соответствующих подразделениях (производственных, исследовательских, административных и т. п.). Дополнительным условием выступал опыт работы во временных проектных группах.

Первой стадией формирования кадрового резерва является поиск кандидатов, который включает в себя ряд взаимосвязанных процедур:

* анализ документальных данных (личная карточка работника, автобиография, характеристики, результаты аттестации и т. п.);
* интервью или собеседование для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);
* наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;
* оценка результатов трудовой деятельности (производительности труда, качества выполняемой работы, показателей выполнения заданий руководимым подразделением) за определенный период (в качестве такого периода были выбраны два года с определением промежуточной оценки деятельности каждые полгода);
* сравнение качеств претендентов с требованиями должности того или иного ранга (профессиограммой).

В число перспективных кадров включались работники, которые были заинтересованы в служебном росте и по уровню своей профессиональной подготовки с большей вероятностью могли быть назначены на руководящие должности.

Подбор кандидатов начинался с собеседования, проводимого специалистом службы персонала совместно с руководителем структурного подразделения, в котором работник числился в настоящее время. Цель собеседования — выявить как стремление кандидата работать в предполагаемой должности, так и наличие у него необходимых для этого качеств: умения планировать свою работу, видеть свои резервы и перспективы, решать проблемы в сжатые сроки, уровень подготовленности, квалификации и т. д., причем работник заранее был осведомлен обо всех предъявленных к нему требованиях.

При необходимости к проведению собеседования привлекались руководители и специалисты других подразделений, с которыми работник функционально был взаимосвязан в процессе профессиональной деятельности.

Определяя перспективность кандидатов, целесообразно установить возрастной ценз для некоторых категорий должностей, учитывать время, остающееся до наступления пенсионного возраста, состояние здоровья кандидатов, определение необходимого периода работы в должности, требование систематического повышения квалификации, наличие инновационного потенциала.

Следующая стадия формирования резерва состояла из оценки профессиональных знаний, навыков и опыта претендентов; сопоставления совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности; сравнения кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего резервируемой должности. Как правило, данная работа осуществлялась в форме аттестации.

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности, были определены:

* мотивация труда (интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску);
* профессионализм, компетентность, организаторские способности (образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, восприимчивость и способность к инновациям, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и т. д.);
* личностные качества и потенциальные возможности (интеллигентность, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, способность к абстрактному мышлению, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т. д.).

Для большей объективности оценки кандидатов и анализа возможностей развития карьеры было решено ввести лист оценки деятельности (заполняемый ежеквартально), отражающий в баллах результативность труда работника, оценку его квалификации, знаний, профессиональных навыков руководства и общения, способностей решать проблемы, перспективы роста. Лист оценки заполнялся начальниками структурных подразделений на всех руководителей и специалистов, находящихся в их подчинении.

Третья стадия — формирование и корректировка списка кадрового резерва.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточнялся и корректировался предварительный список резерва. В целях оптимизации работы с кандидатами список кадрового резерва составлялся из двух частей.

В оперативный резерв зачислялись кандидаты на замещение определенных ключевых должностей, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем (от 1 до 3 месяцев), а также кандидаты на должности, которые станут вакантными в ближайшее время (1–2 года) и требуют конкретной подготовки кандидатов.

Стратегический резерв составили в основном молодые сотрудники, имеющие высокий профессиональный уровень и обладающие лидерскими наклонностями, которые в перспективе смогут занимать эти должности сроком до 10–15 лет.

При этом имели место случаи, когда один и тот же работник одновременно находился как в оперативном (как наиболее приемлемый кандидат на замещение должности на низших уровнях управления), так и в стратегическом резерве. В последнем случае руководство организации и сам работник рассматривали возможность замещения им должности на высших уровнях управления через ряд промежуточных назначений.

Стратегический резерв, таким образом, выступал своеобразным мотивирующим фактором для работников, помогая им наглядно представить возможность своего карьерного роста и количество требуемых для этого усилий.

Чтобы список резерва носил не формальный, а действенный характер, при его составлении был учтен ряд требований:

* замещаемые должности определялись в точном соответствии с принятой в организации номенклатурой должностей и штатным расписанием и были позиционированы в зависимости от иерархии уровней управления; r < LI>б ыли отражены основные требования к замещаемой должности, определенные ее профессиограммой, и предельные ограничения критериев для кандидатов (образование, возраст, стаж работы и т. п.);
* указывались сведения о кандидате: его фамилия, имя и отчество; должность, занимаемая работником по состоянию на день составления списка, в точном соответствии с записями в трудовом договоре работника и трудовой книжке, дата и номер приказа о назначении; сведения об образовании: его вид, какое учебное заведение и когда окончил, специальность в соответствии с записью в дипломе, наличие ученого звания или степени; дата рождения;
* указывалось время пребывания в резерве (дата зачисления в кадровый резерв);
* были приведены выводы и рекомендации последней аттестации, содержащие оценку профессиональных, деловых и личных качеств кандидата и предложения по его служебному продвижению;
* отражены результаты оценки потенциала кандидата, полученные в процессе его изучения и отбора (соответствие формальным требованиям, возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками);
* предусмотрена возможность контроля за вероятными изменениями в положении кандидата: назначение на должность; исключение из списка резерва с указанием причины (увольнение, переезд в другую местность, снижение результативности и требовательности к себе и т. п.); награждение государственными, ведомственными и корпоративными наградами; присвоение почетных званий и т. д.

Список резерва составляется работниками службы управления персоналом по согласованию с руководителями структурных подразделений, с учетом результатов аттестации.

Решение о включении в состав резерва, выраженное в форме утвержденного списка резерва и закрепленное приказом по предприятию, принимается первым лицом организации. Исключение из списка осуществляет он же с учетом возраста, состояния здоровья, неудовлетворительных результатов, показанных в период пребывания в резерве.

Оптимальный срок, на который составляется список резерва компании, по мнению автора, — два года. Предусматривалось периодическое его уточнение через каждые шесть месяцев, что соответствовало принятой программе подготовки резерва.

По истечении двухгодичного срока список кадрового резерва подвергается полному пересмотру с выполнением вышеуказанных процедур и соблюдением принципа преемственности его состава. Таким образом, состав резерва регулярно пересматривается и обновляется.

**Работа с кадровым резервом**

Как показывает практика, для формирования эффективных руководящих кадров организации недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников — важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение. В связи с этим в рамках принятой на предприятии системы обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала была разработана программа подготовки кадрового резерва, состоящая из следующих разделов.

Теоретическая подготовка, предусматривающая как внутрифирменные формы обучения, так и связанные с направлением в учебные заведения, и включающая:

* обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления предприятием;
* повышение образования, связанного с прежней (базовой) подготовкой кандидатов;
* обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления.

Основной формой контроля выступала сдача зачетов, проводимая один раз в полгода.

Специальная программа, предполагающая разделение всего ре-зерва по специальностям и подготовку, сочетающую теорию с практикой, в том числе:

* деловые и ролевые игры по общетехническим и специальным проблемам;
* тренинги;
* решение конкретных производственных (коммерческих, технологических и т. д.) задач по специальностям.

Форма контроля — разработка и последующая защита конкретных рекомендаций по улучшению организации и осуществлению деятельности предприятия.

Индивидуальная подготовка, которая включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого конкретного специалиста, зачисленного в кадровый резерв, и в той или иной степени основывается на первых двух разделах программы.

Индивидуальные планы подготовки разрабатываются резервистами совместно с их непосредственными начальниками, согласуются со службой управления персоналом и утверждаются вышестоящим руководителем. Например, индивидуальный план сотрудника, занимающего должность ведущего инженера-конструктора, разрабатывается им и начальником конструкторско-технологического отдела и утверждается техническим директором.

Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работником службы персонала, ответственным за подготовку резерва. Результаты контроля отражаются в индивидуальном плане подготовки и упомянутом выше листе оценки деятельности.

Отбор кандидатов из резерва для назначения на должность происходит конфиденциально на основе соотнесения их индивидуальных характеристик с идеальным вариантом, результатов работы в настоящей и прежней должностях, степени готовности, возраста, потенциала, оценки усилий по подготовке к занятию должности. В качестве вспомогательных инструментов отбора использовались результаты аттестации, данные о повышении квалификации, результаты тестирования.

При принятии решений о реализации резерва жестко соблюдалась зависимость выдвижения от преодоления недостатков и успешного обучения. Служба персонала совместно с первыми лицами предприятия один раз в полгода проводила оценку результатов, достигнутых кандидатами, зачисленными в кадровый резерв. С той же периодичностью оценивалась реалистичность мероприятий по работе с резервом в контексте развития бизнеса предприятия и вносились изменения в соответствующие планы (для сравнения: плановая аттестация руководителей и специалистов компании проводится один раз в полтора-два года).

Для анализа эффективности работы с кадровым резервом использовался ряд количественных показателей (эффективность подготовки руководящих кадров внутри предприятия, текучесть резерва, средний срок пребывания в резерве, готовности резерва), учет которых позволил своевременно корректировать подготовку резервистов и их перестановку.

При этом учитывалось, что, пребывая в резерве, работники проходят основательную подготовку к руководящей работе, значительно повышают свой профессиональный и личностный потенциал. Невозможность реализовать его внутри предприятия может подвигнуть специалиста к смене места работы, в результате чего окажутся напрасными усилия (организационные, финансовые, временные и т. п.), затраченные на подготовку работника.

В завершение хочется отметить следующее:

1. Первые позитивные результаты были получены по истечении года:

* текучесть руководителей и специалистов сократилась с 27 до 12%, причем текучесть резерва составила менее 5%;
* эффективность подготовки руководителей внутри организации составила 0,92 — в государственной структуре, 0,78 — в холдинговой компании;
* процесс вхождения в должность менеджеров, прошедших подготовку в резерве, хорошо знающих структуру и особенности функционирования организации, стал занимать минимальное количество времени;
* затраты на подбор и найм управленческого персонала сократились почти в 3 раза.

2. В зависимости от организационно-правовой формы организации, количества управленческих должностей, развития систем оценки и обучения персонала, внедрение данной технологии может занять от 1,5 до б месяцев.

3. Процедура формирования кадрового резерва и работа с ним должны быть регламентированы, согласованы с другими кадровыми процессами. Представляется целесообразным иметь в организации Положение о кадровом резерве либо соответствующий раздел в корпоративных документах (Положение о кадровой политике, Правила внутреннего трудового распорядка и т. п.).

4. В крупных холдинговых компаниях с численностью персонала более 1500 человек лучше всего составлять и вести списки кадрового резерва в каждой дочерней компании и иметь список резерва топ-менеджеров холдинга. При этом процедуры отбора, изучения и работы с кандидатами, зачисленными в резерв на руководящие должности, должны быть максимально унифицированы в рамках холдинга.

5. Мотивирующее значение кадрового резерва возрастает, когда работа с ним в организации носит открытый характер.

Таким образом, подход к работе с кадровым резервом, изложенный в статье, позволяет, по мнению автора, оптимизировать как подготовку менеджеров на резервные позиции, так и в целом HR-менеджмент в компании.

Литература.

**Формирование кадрового резерва и работа с ним.** [**http://www.rbsys.ru/print.php?page=69&option=public**](http://www.rbsys.ru/print.php?page=69&option=public)

**Основы формирования кадрового резерва в организации**

tudbooks.net/1284789/menedzhment/osnovy\_formirovaniya\_kadrovogo\_rezerva\_organizatsii

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА http://www.up-pro.ru/encyclopedia/kadrovyj-rezerv.html