Контуры глобальных трансформаций:
политика, экономика, право, 2014, №5, P. 16-30
Published: May 1, 2014

Кадровый резерв руководства

Виниченко М. В.
РГСУ, Россия

Abstract

В статье рассматриваются проблемы формирования, развития и использования кадрового резерва, особенности работы с кадровым резервом управления в бизнесе и на государственной службе, а также вопросы повышения эффективности человеческого ресурса организации через кадровый резерв, основные тенденции.

Keywords: тенденции развития, особенности работы с управленческим кадровым резервом, развития и использования кадрового резерва, проблемы формирования, кадровый резерв

Формирование кадрового резерва упр авления в бизнесе

Формирование кадрового резерва в коммерческих организациях — сложный, творческий и нестандартный процесс, имеющий как общие, так и отличительные черты. Существует ряд подходов к формированию, развитию и использованию кадрового резерва. Все они, как правило, отвечают потребностям организации. В ряде организаций, ведущих бизнес в сфере инженерного консалтинга в авиастроении, строительстве наземной инфраструктуры и аэропортов, производстве материалов для ремонта аэродромных покрытий, в качестве резерва рассматривают сотрудников только на руководящие должности, отражаемые в инструкции с типовой формулировкой «Формирование и организация работы с кадровым резервом в производственных (структурных) подразделениях». Там же определяются принципы создания кадрового резерва и комплектования его в производственных подразделениях.

Основными целями формирования кадрового резерва в таком случае определяются следующие:

- обеспечение текущей и перспективной потребности в замещении руководящих должностей;
- совершенствование деятельности по подбору и расстановке кадров для своевременного удовлетворения потребности компании в замещении руководящих должностей;
- улучшение качественного состава сотрудников организации;
- своевременное удовлетворение потребности в кадрах организации;
- реализация права персонала на должностной рост;
- создание условий для ротации персонала организации.

Работа с кадровым резервом проводится в целях:

- повышения уровня мотивации сотрудников организации к профессиональному росту;
- улучшения результатов профессиональной деятельности сотрудников;

- повышения уровня профессиональной подготовки сотрудников;
- сокращения периода адаптации сотрудников при вступлении в должность[1].

Высшее руководство определяет базовые принципы, критерии и методы отбора в кадровый резерв. Общими принципами при формировании кадрового резерва являются: открытость и доступность для каждого сотрудника организации в карьерном росте, объективность при подборе кандидатов и их включении в кадровый резерв; профессионализм и компетентность кандидатов; равенство возможностей работников в профессиональном росте; мотивация работников, имеющих перспективу служебного роста; добровольность включения и нахождения в кадровом резерве организации.

При этом основными критериями при подборе кандидатов в состав кадрового резерва являются: высокая профессиональная компетентность, наличие достаточного опыта управленческой работы, организаторские, деловые и личностные качества, мотивация на творческую инновационную деятельность; четко выраженные признаки социально-психологической зрелости; согласие работника на включение в кадровый резерв.

Подбор кандидатов в состав кадрового резерва осуществляется в соответствии со следующими требованиями:

- профессиональная компетентность: соответствующее образование, опыт, знания, навыки по профилю работы, способность анализировать информацию и документы, принимать обоснованные решения и добиваться их выполнения[2], деловая культура, грамотность, систематическое повышение профессионального уровня, ориентация на карьерный рост;
- организаторские способности: умение руководить подчиненными, координировать и контролировать их деятельность; владение современными методами и техникой управления; способность реализовывать полномочия в рамках должностных обязанностей, инициативность;

1. Формирование и организация работы с кадровым резервом в производственных подразделениях«Прогресстех». IN 3.2.10 РТ. Редакция 1 2010 г. С. 4.
2. Кириллов А.В. Уточнение понятийного аппарата в интересах повышения эффективности управления // Экономика и управление. 2013. No 10 (96). С. 57.

- ответственность: высокая требовательность к себе и подчиненным, обязательность, объективная критическая оценка своей работы и коллектива;
- нравственные качества: добросовестность, трудолюбие, объективность, социально-психологическая и нравственная зрелость, доброжелательность в общении с работниками, коммуникативные способности, корректность, порядочность, внимание к окружающим.

Кроме того, в состав кадрового резерва, как правило, зачисляются дисциплинированные и исполнительные сотрудники, инициативные и целеустремленные, обладающие авторитетом и умеющие работать с людьми.

Базовыми критериями при подборе кандидата в состав кадрового резерва являются полное принятие им основных стратегий, ценностей и принципов управления компании, его лояльность и преданность организации. При этом надо учитывать, что кадровый резерв формируется для замещения руководящих должностей, должности заместителей в резерв не включаются. Кроме того, в кадровый резерв не включаются молодые специалисты, отработавшие после окончания учебного заведения в организации менее двух лет, беременные женщины. Женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, могут включаться в кадровый резерв не ранее чем через год после выхода на работу.

Порядок определения потребности в кадровом резерве строго регламентирован. Генеральный директор, его заместители, директора департаментов, программ и (или) проектов совместно с директором по персоналу на основании стратегических и текущих планов и целей организации на очередной год в конце каждого года определяют текущую и перспективную потребность в кадровом резерве.

Для определения оптимальной численности кадрового резерва устанавливаются:

- потребность организации в кадрах на ближайшую или более длительную перспективу (более 5 лет);
- фактическая численность подготовленного в данный момент кадрового резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку сотрудник, зачисленный в резерв;

- примерный процент выбытия из кадрового резерва отдельных сотрудников (увольнения, декретный отпуск и т. п.);
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих сотрудников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности в перспективе или на других направлениях деятельности организации.

На основании потребности структурных подразделений издается приказ, определяющий наименование должности и количество единиц, по которым будет формироваться кадровый резерв.

На каждое наименование должности кадрового резерва руководителями структурных подразделений совместно с директором по персоналу составляется требование к должности.

Комплектование кадрового резерва осуществляется следующим образом. На основе анкет кандидатов сначала формируется список кадрового резерва. В него включаются (из расчета — на каждую единицу руководящей должности), по возможности, кандидаты оперативного и стратегического резерва.

В оперативный резерв зачисляются кандидаты на замещение определенных должностей, готовые приступить к работе немедленно. В стратегический резерв зачисляются кандидаты, имеющие высокий профессиональный уровень и обладающие лидерскими качествами, способные занимать должности кадрового резерва в перспективе. При этом один и тот же сотрудник может находиться одновременно как в оперативном, так и в стратегическом резерве, но на разных позициях.

Список кадрового резерва формируется в два этапа. Сначала создается предварительный список. Он содержит большое число потенциальных участников; может формироваться как руководителями подразделений самостоятельно, так и при помощи дополнительных конкурсных мероприятий. Основанием для включения в предварительный список кадрового резерва может послужить в том числе инициатива самого работника.

При оценке кандидатов используются удельные коэффициенты в соответствии со следующими показателями:

- стаж совместной работы;
- давность совместной работы;

- категория участника оценки (непосредственный руководитель, коллега, подчиненный, руководитель смежного подразделения и пр.).

Оценка руководящих, лидерских способностей (взаимодействие уровня руководитель - подчиненный) производится исходя из:

- эффективности исполнения должностных обязанностей по данному направлению;
- предположения о поведении сотрудника в описываемых ситуациях/вопросах (в случае если у оцениваемого сотрудника не было опыта руководящей работы).

Оценка сотрудников, претендующих на участие в кадровом резерве, производится согласно следующим принципам: беспристрастность, конфиденциальность, объективность, принцип «здесь и сейчас».

Отрабатывается и порядок учета, пополнения и исключения из кадрового резерва персонала. Утвержденные заместителями генерального директора по направлениям окончательные списки кадрового резерва переводятся в электронный вид и размещаются службой управления персоналом и администраторами офисов в Базе компетенций и (или) в специально отведенных папках в сети с ограниченным доступом.

Из утвержденного состава кадрового резерва сотрудники подлежат исключению в случае:

- неудовлетворительного прохождения очередной аттестации;
- назначения на соответствующие или другие руководящие должности;
- состояния здоровья, препятствующего выполнению обязанностей руководителя;
- достижения пенсионного возраста;
- совершения административных или уголовных нарушений, нарушений правил внутреннего трудового распорядка;
- личного заявления специалиста о выбытии из кадрового резерва;
- увольнения.

Для пополнения кадрового резерва руководители подразделений составляют заявку на включение в список кадрового резерва по форме, идентичной самому списку; согласовывают и утверждают ее определенным инструкцией порядком.

В случае исключения сотрудника из оперативного резерва преимущественное право на его позицию сохраняется у участников стратегического резерва при условии демонстрации ими производственных и иных показателей в работе, достаточных для зачисления в оперативный резерв.

Пересмотр кадрового резерва осуществляется службой управления персоналом (отделом кадров) совместно с руководством департаментов/отделов ежегодно до 15 декабря.

Для повышения эффективности работы по формированию и использованию кадрового резерва разрабатывается дополнительная система мотивации и стимулирования персонала, рассматриваемого на руководящие должности[3].

Во-первых, в случае открытия вакансий на должности, предполагающие кадровый резерв, сотрудники, входящие в кадровый резерв по данному типу должности, обладают приоритетным правом перед внешними кандидатами и должны быть рассмотрены руководителями подразделений в первую очередь перед формированием ими заявки на поиск специалиста.

Во-вторых, на замещение открытой вакантной должности организации могут рассматриваться все сотрудники, входящие в кадровый резерв по данному типу должности, независимо от структурного подразделения (отделения или отдела), в котором они работают.

В-третьих, сотрудники, участвующие в списках кадрового резерва, имеют право на дополнительное обучение по тематике, необходимой для замещения соответствующей должности.

В-четвертых, руководители подразделений при отсутствии по причине болезни, отпуска или командировки руководящего специалиста, должностная позиция которого включена в кадровый резерв, должны прилагать максимум усилий для временной ротации сотрудника, находящегося в кадровом резерве, относительно должностной позиции отсутствующего руководящего специалиста, с целью получения им дополнительных практических навыков управления персоналом,

3. Кириллов А.В. Соблюдение принципов управления в кадровом делопроизводстве // Кадровик. 2014. No 9. С. 108

а также дополнительного материального стимулирования согласно трудовому законодательству.

В-пятых, участие сотрудника в кадровом резерве является дополнительным преимуществом при решении вопроса о премировании по результатам работы.

Сотрудник, находящийся в кадровом резерве, проходит обучение, способствующее развитию знаний, навыков, приобретению компетенций, необходимых на новой должности. Особое внимание обращается на развитие управленческих качеств, коммуникабельности, умению решать сложные, внезапно возникающие задачи, нестандартно подходить к конкурентной борьбе, взаимодействию с партнерами и конкурентами.

Для подготовки резерва администрация организации разрабатывает и утверждает различные виды программ: общую, специальную и индивидуальную[4].

Работа по формированию, развитию и использованию кадрового резерва находится под пристальным вниманием руководства компании, непрерывно ведется мониторинг деятельности, проводится оценка эффективности работы с кадровым резервом. Нередко для анализа эффективности работы с кадровым резервом организации используются следующие количественные и качественные показатели:

- текучесть резерва;
- средний срок пребывания в резерве;
- качество подготовки к новой должности;
- срок адаптации в новой должности;
- длительность и эффективность работы в новой должности.

Оценка персонала, находящегося в кадровом резерве, производится по заданным показателям в конце календарного года службой управления персона
лом (отделом кадров), после чего в начале следующего года производятся соответствующие корректирующие действия.

Основную ответственность за работу по формированию, развитию и использованию кадрового резерва на руководящие должности несет служба управления персоналом (отдел кадров).

4. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2014. С. 48.

Назначение на вакантную руководящую должность в организации производится, как правило, из числа работников, состоящих в кадровом резерве по указанной должности. В случае отказа работников, состоящих в кадровом резерве, от замещения вакантной должности, на эту должность может быть назначен другой работник, в том числе из внешнего резерва.

Такая технология в целом позволяет организации целенаправленно работать по формированию кадрового резерва на руководящие позиции, повышать лояльность персонала и конкурентоспособность организации. Однако присутствует хотя и объяснимая, но тем не менее дискриминация молодых специалистов и беременных женщин.

При формировании кадрового резерва на руководящие должности на первый план нередко выходят личностные характеристики кандидатов, и прежде всего лидерские. Тема лидерства становится все более популярной во всем мире. Однако чтобы организовать успешный рабочий процесс, мало простого знания структуры трудового коллектива, недостаточно просто нанять сотрудников и определить каждому конкретный участок работы. Сотрудники организации должны стать единой командой[5]. И это объяснимо: все больше компаний осознают, что эффективность и успешность их деятельности зависит от того, насколько силен их лидерский потенциал. «Классический» функциональный подход, рассматривающий стратегию, организацию, операционную деятельность как самоподдерживающиеся функции, корректируется с учетом важности лидерства как ключевого фактора их успешной реализации. Кадровый резерв предназначен для аккумуляции сотрудников, способных взять на себя ответственность в определении вектора развития, повести за собой коллектив, объединенный идеей сделать свое дело лучше других.

Проблема лидерства становится особенно важной еще и потому, что российским компаниям все чаще приходится сталкиваться с иностранными конкурентами как на российском, так и на зарубежных рынках. При этом у международных компаний есть не только преимущество в области функционального менеджмента — у них за плечами еще и многолетний опыт осмысления и развития лидерского потенциала[6]. Поэтому российскому бизнесу необходимо думать о

5. Агеев Н.В. Сплоченность трудового коллектива: управленческий аспект: сборник материалов XIIIМеждународного социального конгресса. М.: Изд. РГСУ, 2014. С. 19

6. Эберхард фон Лёнайзен. Развитие лидерства: российский контекст // http://www.cfin.ru/management/people/leadership.shtml (дата обращения: 05.04.2014).

развитии человеческого ресурса на всех этапах управления персоналом, в том числе в ходе формирования, развития и использования кадрового резерва.

Последнее время многие консалтинговые компании предлагают разносторонние подходы к развитию лидерства: бизнес-тренинги, коучинг, управленческий консалтинг, мастерские обучения действием и многое другое[7]. Их концепция заключается в идее, что в условиях постоянных изменений, происходящих как на рынке, так и внутри организации, наиболее ценной становится способность организации учиться — быстро осознавать изменившийся контекст и приспосабливаться к нему наилучшим образом.

Ряд крупных российских компаний в формировании кадрового резерва стали самообучающимися организациями. Это компании, которые постоянно извлекают ценный опыт из собственной работы, деятельности других компаний и рыночных изменений в целом и используют его для постоянного совершенствования во всех направлениях своей деятельности.

При этом лидеры отрасли продвинулись в развитии кадрового резерва еще дальше и на основе своих корпоративных центров создают школы лидерства, являющиеся комплексными программами развития руководителей. Целями таких программ становится внедрение единого отраслевого подхода к развитию руководителей, формирование нового бизнес-мышления руководителей отрасли для реализации изменений, «выковывание» лидеров, разделяющих и транслирующих цели и ценности компании, мотивированных на развитие себя и других.

По схожему с этим варианту развития пошел кадровый холдинг АНКОР — крупнейшая кадровая компания России и ряда стран СНГ, работающая на рынке подбора персонала и кадрового консалтинга с 1990 г., имеющая заслуженную репутацию лидера отрасли.

Кадровый холдинг обслуживает более 1600 клиентов, национальных и международных компаний, представляющих различные сферы бизнеса. Ежегодно сотрудники компании ведут более 13 000 проектов по различным услугам. За 20 лет сотрудники компании трудоустроили на постоянную работу более 22 000 человек. Ежегодно они предоставляют работу на временных проектах более чем 8 500 человек. Сеть холдинга включает более 40 офисов по всей России, в Украине,

7. Корпоративный сайт Академии лидерства Business person // http://business-person.ru (дата обращения: 22.05.2014).

Казахстане, Беларуси. В АНКОРе работает более 1200 сотрудников[8].

Несколько лет назад в рамках холдинга стартовала программа развития лидерства (Школа лидерства), направленная на подготовку молодых лидеров, руководителей, планирующих рост и развитие в рамках АНКОРа и ориентированных на развивающийся российский рынок.

Целью программы стало обеспечение потребностей холдинга АНКОР в идеологически, профессионально и мотивационно подготовленных управленцах в перспективе 3-5 лет, а также предоставление возможности для развития и реализации лидерского потенциала молодых специалистов в соответствии с развитием новой стратегии.

Для реализации данной цели поставлены следующие задачи:

- выявление высокопотенциальных сотрудников среди молодых специалистов;
- реализация мероприятий по развитию основных лидерских компетенций в 3 этапа;
- проведение промежуточных мониторингов динамики развития участников Программы для контроля эффективности методов развития;
- финальная оценка уровня развития лидерских компетенций у участников Программы. Составление индивидуальных отчетов по каждому участнику;
- продвижение участников, успешно завершивших Программу. Составление индивидуальных карьерных маршрутов.

В программе могут принять участие молодые сотрудники всех СБЕ (стратегических бизнес единиц) и территорий холдинга.

Критерии отбора участников:

- занимаемая должность: сотрудники не руководящих позиций, например, консультант, аналитик, координатор проекта, менеджер по предоставлению персонала, рекрутер, ассистент рекрутера, менеджер по развитию бизнеса;
- возраст от 23 до 30 лет;

8. Официальный сайт кадрового холдинга АНКОР // http://www.ancor.ru/company/ (дата обращения: 04.03.2014).

- образование высшее;
- стаж работы в компании не менее одного года.

Программа рассчитана на два года. Первый этап предполагает активное обучение участников в формате семинаров, тренингов и мастер-классов. Второй этап предполагает применение полученных знаний и реализуется в формате симуляций, бизнес-игр и виртуального моделирования. Третий этап — применение полученных знаний и навыков в реалиях бизнеса[9].

Обучение и развитие участников Программы планируется проводить в три этапа, следуя принципу 10-20-70, где 10% — это обучение в формате тренингов и семинаров, 20% — развитие в виртуальной бизнес-среде, 70% — развитие в реальной бизнес-среде.

На первом этапе участники проходят интенсивное обучение, направленное на повышение уровня знаний и навыков в области управления, а также повышение информированности в области бизнеса холдинга АНКОР. Обучение проводится в формате аудиторных занятий по 8-16 часов в течение шести месяцев.

На втором этапе участники Программы проходят обучение в формате бизнес-симуляций и виртуального моделирования. Обучение проводится в формате аудиторных четырехчасовых сессий два раза в месяц. Куратором обучения выступает генеральный директор холдинга. Для проведения сессий по разбору бизнес-кейсов приглашаются топ-менеджеры компании с реальными ситуациями из бизнеса. Длительность второго этапа составляет от 6 до 9 месяцев. Возможны различные темы для обучения на втором этапе программы[10]. Они могут быть изменены рабочей группой проекта в соответствии с тенденциями рынка и текущими задачами бизнеса.

На третьем этапе участники Программы переносят полученные на предыдущих этапах знания и навыки в практическую деятельность. С этой целью формируются внутренние специальные проекты, которые возглавляют участники Программы. Все специальные проекты направлены на разработку улучшений
текущих бизнес-процессов холдинга или на развитие новых бизнес-направлений. В процессе реализации специальных проектов участники Программы курируются генеральным

9. Положение о школе лидерства холдинга АНКОР (пункты 2.1, 2.2, 3.2, 4.1).
10. Там же (пункты 6.5–6.8).

директором, получая от него обратную связь и консультационную поддержку.

Реализация данного этапа занимает от 10 до 12 месяцев. По итогам реализации специальных проектов оцениваются реальные бизнес-показатели и действия участника Программы. После успешного завершения данного этапа Программы участник считается готовым к продвижению внутри холдинга. Окончательное решение о продвижении принимает руководитель Программы — генеральный директор холдинга.

В процессе обучения участники Программы проходят регулярный мониторинг динамики развития лидерских компетенций. Промежуточные мониторинги производятся раз в 6 месяцев, финальный — через два года от начала Программы.

По результатам успешного прохождения программы для каждого участника составляется индивидуальный карьерный план и принимается решение о продвижении на управленческие позиции[11].

В целом концепция школы лидерства решает ряд системообразующих проблем в сфере управления персоналом. Одна из них — непрерывное обеспечение компании креативными, постоянно развивающимися, с выраженными лидерскими качествами, обладающими управленческими компетенциями сотрудниками. По итогам школы лидерства в холдинге появляется хорошо проверенный кадровый резерв, позволяющий повысить эффективность управления.

Иногда резерв носит смешанный характер — и на руководящие должности, и на «рядовые» — специалистов в различных областях, рабочих. Такая практика существует в БАСФ (BASF)[12]. В соответствии с нормативными документами кадровый резерв является основным источником пополнения пула руководителей

11. Положение о школе лидерства холдинга АНКОР (пункты 6.9-6.11, 7.1, 8.1).

12. BASF — The Chemical Company — лидер мировой химической отрасли. Портфель предложений концерна включает нефть и природный газ, а также химикаты, пластмассы, специальные химика- ты, продукты для сельского хозяйства и продукцию тонкой химии. BASF способствует успехам ком- паний в самых различных областях. Высококачественные продукты и системные решения от BASF вносят вклад в сбережение ресурсов планеты, в обеспечение ее жителей здоровым питанием, в улуч- шение качества жизни. Такой подход отвечает корпоративному девизу: «Мы создаем химию в целях устойчивого будущего». Объем продаж концерна BASF в 2013 г. достиг 74 млрд евро, а общее число сотрудников превысило 112 тысяч человек. Продажи по России составили 1,42 млрд евро

и ведущих специалистов организации[13]. Сформированы четыре цели создания кадрового резерва:

- удовлетворение потребностей в высококвалифицированных руководителях в условиях интенсивного роста и развития компании; сокращение времени адаптации при введении сотрудников в должности;
- обеспечение высокой эффективности исполнения работниками своих обязанностей, стимулирование работников к повышению уровней специального и управленческого профессионализма, к результативной деловой активности;
- предотвращение потерь квалифицированных управленцев и повышение эффективности управления структурными подразделениями;
- оптимизация расходов на персонал за счет целевого перераспределения бюджета на обучение и развитие персонала.

В кадровый резерв руководители включают сотрудников, наиболее эффективно работающих в компании и добившихся значимых результатов. Основную работу по организации кадрового резерва ведет отдел персонала.

Для определения оптимальной численности кадрового резерва в компании БАСФ разработаны следующие критерии:

- потребность компании в персонале на ближайшую и отдаленную перспективу;
- число дополнительных руководящих должностей, а также потенциальных вакансий, связанных со структурными изменениями в компании;
- примерный процент работников, выбывающих из резерва кадров по различным причинам[14].

Структура кадрового резерва выглядит следующим образом: Internal Candidate, Leadership Potential, Executive Expert.

Internal Candidate — кандидаты с потенциалом на роль руководителя группы и выше, предполагаются на развитие или в рамках компании (IC Candidates), или бизнес-центра (IB

13. Положение о кадровом резерве БАСФ
14. Положение о кадровом резерве БАСФ.

Candidates). Данный статус присваивается всем новым кандидатам, включенным в кадровый резерв, является предварительным (входным) для кандидатов Leadership Potential.

Leadership Potential — кандидат с потенциалом руководителя, предполагается на развитие в рамках концерна BASF региона Европа. Обязательным условием является мобильность кандидата.

Executive Expert — эксперты с выдающимися знаниями, заслужившие признание как внутри компании, так и вне ее. Карьерное развитие ограничено отсутствием лидерского потенциала, нет конкретных планов на смену позиции на ближайшие два года.

Подготовка кадрового резерва в государственном управлении

Государство в законодательной сфере пошло по пути унификации процедуры создания, развития и использования кадрового ресурса на всех уровнях.

В рамках государственной службы России вопросы, связанные с формированием, развитием и использованием кадрового резерва, раскрываются в Федеральном законе Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». В ряде статей (64, 39, 22 и др.) показаны сущность и порядок работы с кадровым резервом[15].

Как отмечено в статье 64 этого закона, «...с учетом Сводного реестра государственных гражданских служащих Российской Федерации и поступивших заявлений гражданских служащих (граждан) формируются на конкурсной основе для замещения должностей гражданской службы федеральный кадровый резерв, кадровый резерв федерального государственного органа, кадровый резерв субъекта Российской Федерации и кадровый резерв государственного органа субъекта Российской Федерации (далее также — кадровый резерв)».

Кадровый резерв формируется для замещения: 1) вакантной должности гражданской службы в государственном органе в порядке должностного роста гражданского служащего; 2) вакантной должности гражданской службы в другом

15. Российская газета // http://www.rg.ru/2004/07/31/gossluzhba-dok.html (дата обращения: 27.02.2014)

государственном органе в порядке должностного роста гражданского служащего; 3) должности гражданской службы, назначение на которую и освобождение от которой гражданского служащего осуществляются Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации[16].

Президентская программа подготовки управленческих кадров для различных структур России (Президентская программа) — программа государственного финансирования экспресс-подготовки управленческих кадров для бизнеса — была сформирована и стала воплощаться в жизнь с 1997 г. на основе указа Президента Российской Федерации от 23 июля 1997 года № 774 «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации»[17] Целью программы явилось формирование управленческого потенциала, способного обеспечить развитие предприятий всех отраслей экономики страны вплоть до 2007 г. В дальнейшем эта программа получила развитие. Постановлением Правительства РФ от 24 марта 2007 года № 177 она в несколько измененном виде была продлена до окончания 2013 г.

В 2000-х гг. в рамках Программы регулярно формируется Президентский кадровый резерв для федеральных должностей госслужбы высшей категории «А» в количестве 100 человек. Основой программы является Государственный план подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации. В 2011 г. было создано «Российское управленческое сообщество участников Президентской программы подготовки управленческих кадров» — всероссийская общественная организация, которая к началу 2013 г. объединила в себе 46 региональных ассоциаций выпускников. Однако, как показывает практика, количественно-качественные показатели кандидатов не всегда соответствуют требованиям должностей, на которые они претендуют и затем занимают.

В министерствах федерального уровня порядок ведения работы с кадровым резервом уточняется локальными актами. Например, формирование и работа с кадровым резервом в Министерстве сельского хозяйства РФ осуществляется в соответствии с Приказом Министерства сельского хозяйства России от 25.02.2013 № 120 «Об утверждении и введении в действие

16. Российская газета // http://www.rg.ru/2004/07/31/gossluzhba-dok.html (дата обращения: 01.03.2014).

17. Гарант. Информационно-правовой портал // http://base.garant.ru/11901352 (дата обращения: 02.03.2014).

временного порядка формирования кадрового резерва в центральном аппарате Министерства сельского хозяйства Российской Федерации».

В Приказе уточняется определение кадрового резерва: «Кадровый резерв представляет собой сформированную в порядке, установленном Федеральным законом от 27.07.2005 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее — Федеральный закон), группу федеральных государственных гражданских служащих Минсельхоза России, других федеральных органов исполнительной власти и иных государственных органов (далее — гражданские служащие) и граждан Российской Федерации, не состоящих на государственной гражданской службе Российской Федерации (далее — граждане), соответствующих квалификационным требованиям и обладающих профессиональными и личностными качествами, необходимыми для их назначения на должности федеральной государственной гражданской службы (далее — должность гражданской службы)»[18].

В Приказе описаны следующие этапы формирования кадрового резерва: первый этап — определение потребностей центрального аппарата Министерства сельского хозяйства России в кадрах; второй — включение в кадровый резерв граждан и служащих; третий — замещение вакантных должностей гражданской службы гражданскими служащими (гражданами), состоящими в кадровом резерве; четвертый — пересмотр кадрового резерва и исключение гражданских служащих (граждан) из кадрового резерва.

Формированием кадрового резерва Министерства сельского хозяйства Российской Федерации занимается Департамент государственной службы и кадровой политики.

Министерство внутренних дел Российской Федерации является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере внутренних дел. Кадровый резерв создается в министерстве на основе Приказа Министерства внутренних дел Российской Федерации от 30 августа 2012 г. № 827 «Об утверждении Порядка формирования кадровых резервов Министерства внутренних дел Российской Федерации, его территориальных органов и подразделений»[19].

18. КонсультантПлюс // http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgireq=doc;base=LAW;n=143158, (дата обращения: 20.10.2013).

19. Российская газета // http://www.rg.ru/2012/12/10/kadri-dok.html (дата обращения: 21.12.2013).

Согласно приказу кадровый резерв формируется в органе, организации, подразделении МВД России в соответствии с номенклатурой должностей. Отбор сотрудников, планируемых к включению в кадровые резервы, производится руководителями (начальниками), имеющими право назначения сотрудников на соответствующие должности, совместно с кадровыми подразделениями на основе изучения и оценки их оперативно-служебной деятельности, личных и деловых качеств. При этом включение сотрудника в кадровый резерв осуществляется с его письменного согласия.

В федеральных министерствах выявилась большая потребность в формировании и использовании кадрового резерва. Однако практика свидетельствует о недостаточно эффективной работе в этом направлении. Особенно когда речь идет о первичных должностях, которые, обладая определенной престижностью (принадлежность федеральному уровню), не могут подкрепить это соответствующей оплатой труда. Поэтому сначала кадровые органы усиленно работают над оформлением новых сотрудников, знакомят их с министерством, организуют адаптацию к новому рабочему месту. А через месяц-другой — переходят к процедуре увольнения по собственному желанию новичков. При большой загрузке молодые специалисты не получают конкурентоспособной заработной платы в Москве. Результат — поиск более подходящей и высокооплачиваемой работы по своей или другой специальности.

В субъектах Российской Федерации система мотивации выглядит нередко более привлекательной, чем на федеральном уровне. Там разработаны и реализуются в жизнь свои законодательные акты, в той или иной мере касающиеся кадрового резерва. Так, например, Комиссия по формированию и подготовке резерва управленческих кадров Московской области 23 декабря 2008 г. утвердила Порядок формирования резерва управленческих кадров Московской области в соответствии с Перечнем поручений Президента Российской Федерации от 01.08.2008 № Пр-1573 по итогам совещания по формированию резерва управленческих кадров от 23.07.2008 и с рекомендациями, одобренными Администрацией Президента Российской Федерации до урегулирования вопросов формирования резерва нормативными правовыми актами. В нем установлены принципы, основные задачи и порядок формирования резерва управленческих кадров Московской области. В дальнейшем он претерпел некоторые изменения

(Протокол Управления государственной и муниципальной службы МО от 15.06.2010)[20].

На муниципальном уровне также есть нормативная база для упорядочения деятельности по формированию, развитию и использованию кадрового резерва. Базовым служит Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». В нем в главе 8 «Кадровая работа в муниципальном образовании» раскрывается сущность и определяются приоритетные направления в работе с кадровым резервом муниципальной службы: 1) назначение на должности муниципальной службы высококвалифицированных специалистов с учетом их профессиональных качеств и компетентности; 2) содействие продвижению по службе муниципальных служащих; 3) повышение квалификации муниципальных служащих; 4) создание кадрового резерва и его эффективное использование; 5) оценка результатов работы муниципальных служащих посредством проведения аттестации; 6) применение современных технологий подбора кадров при поступлении граждан на муниципальную службу и работы с кадрами при ее прохождении. Характерным является то, что в муниципальных образованиях в соответствии с муниципальными правовыми актами может создаваться кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы, а не должен.

В Министерстве государственного управления, информационных технологий и связи Московской области работа с кадровым резервом поставлена в соответствии с требованиями федерального закона 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», закона № 39/2005-03 «О государственной гражданской службе Московской области» (от 11 февраля 2005 года), а также Положением о «Порядке формирования резерва управленческих кадров Московской области». Особая роль в этом процессе принадлежит министру государственного управления, информационных технологий и связи Московской области М.В. Юргелас. Хорошо организованная работа позволяет «точечным методом» находить необходимых людей для замещения важных должностей в министерстве[21]. При этом найти подходящего кандидата на первичные должности, внести в кадровый резерв нередко

20. Bestpravo. Информационно-правовой портал // http://www.bestpravo.ru/moskovskaya/oyinstrukcii/b8p.htm (дата обращения: 02.03.2014)

21. Данные получены автором при работе в качестве эксперта в ходе оценки кандидатов в кадровыйрезерв

становится сложной задачей со множеством неизвестных. Это обусловлено прежде всего тем, что правильная оценка возможных кандидатов в кадровый резерв невозможна без понимания мыслей, чувств и других элементов духовного мира сотрудника. Именно эти данные позволяют провести сравнительную оценку целей организации и побуждающих мотивов и целей конкретных людей, зачисляемых в резерв[22].

Таким образом, в современных условиях менеджеры всех уровней, в том числе и высшего ранга, стали востребованы как в российских фирмах, так и в иностранных[23], а необходимый резерв руководителей создавать еще не научились. На государственной службе и в бизнес-среде существуют определенные проблемы с формированием, развитием и использованием управленческого резерва. Однако накоплен большой опыт и в их решении. Он включает как современные технологии использования человеческого ресурса (Школы лидерства; структурирование кадрового резерва на: Internal Candidate, Leadership Potential, Executive Expert и др....), так и применение «ручного управления» при работе с кадровым резервом на государственной службе. Создание кадрового резерва руководящего состава является проблемной зоной и требует пристального внимания как линейного менеджмента, так и службы управления персоналом.

Список используемых источников

1. Агеев Н.В. Описание, объяснение и понимание как процедуры научного познания // Человеческий капитал. 2010. № 7 (19).
2. Агеев Н.В. Сплоченность трудового коллектива: управленческий аспект: Сборник материалов XIII Международного социального конгресса. М.: Изд. РГСУ, 2014.
3. Виниченко М.В. Проблемные вопросы развития российских трудовых ресурсов в современных условиях // Социальная политика и социология. 2010. № 5.

22. Агеев Н.В. Описание, объяснение и понимание как процедуры научного познания // Человеческий капитал. 2010. No 7 (19). С. 72

23. Виниченко М.В. Проблемные вопросы развития российских трудовых ресурсов в современныхусловиях // Социальная политика и социология. 2010. No 5. С. 26.

4. Гарант. Информационно-правовой портал //http://base.garant.ru/11901352/ (дата обращения: 02.03.2014).
5. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект. 2012. 64 с.
6. Кириллов А.В. Соблюдение принципов управления в кадровом делопроизводстве // Кадровик. 2014. № 9.
7. Кириллов А.В. Уточнение понятийного аппарата в интересах повышения эффективности управления // Экономика и управление. 2013. № 10 (96). КонсультантПлюс // http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=143158 (дата обращения: 20.10.2013).
8. Корпоративный сайт Академии лидерства Business person // http:// business-person.ru/ (дата обращения: 22.05.2014).
9. Официальный сайт кадрового холдинга АНКОР // http://www.ancor.ru/company (дата обращения: 04.03.2014).
10. Положение о кадровом резерве БАСФ.
11. Положение о школе лидерства холдинга АНКОР.
12. Российская газета // http://www.rg.ru/2004/07/31/gossluzhba-dok.html (дата обращения: 01.03.2014).
13. Формирование и организация работы с кадровым резервом в производственных подразделениях «Прогресстех». IN 3.2.10 РТ. Редакция 1 2010 г.
14. Эберхард фон Лёнайзен. Развитие лидерства: российский контекст // http://cfin.ru/management/people/leadership.shtml (дата обращения: 05.04.2014).
15. Информационно-правовой портал // http://www.bestpravo.ru/moskovskaya/oy-instrukcii/b8p.htm (дата обращения: 02.03.2014).