

# АЛГОРИТМ АУДИТА РАБОТЫ С РЕЗЕРВОМ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ

Е. П. Пархимчик,

кандидат исторических наук

(Государственный институт управления и социальных технологий БГУ, г. Минск, Республика Беларусь)

Важнейшим направлением совершенствования работы с управлеченческим ядром организаций, предприятий является работа с резервом руководящих кадров (далее – резерв). Формирование резерва и организация работы с ним является одним из приоритетов государственной кадровой политики [1].

На основе личного практического опыта и мнений других авторов можно отметить следующие типичные недостатки в работе с резервом: во-первых, отсутствие реестра должностей организации, для замещения которых создается резерв и схем их замещения; во-вторых, отсутствие системности, четких критериев отбора кандидатов в состав резерва; в-третьих, формализм при организации индивидуального развития различных категорий резервистов; отсутствие целенаправленной работы с молодыми, но имеющими лидерский потенциал кандидатами в состав резерва; в-четвертых, отсутствие анализа изменений, происходящих в трудовой деятельности резервистов на основе мониторинга выполнения индивидуальных планов развития, сценариев поддержания высокого уровня мотивации резервистов к развитию лидерских способностей; в-пятых, отсутствие во всей совокупности повседневной работы с резервом лидирующей роли руководителей кадровых служб, специальных тренингов для них по этому направлению работы с руководителями среднего и высшего уровней управления; в-шестых, правовая неурегулированность некоторых составных частей работы с резервом, в частности ротации [2, 3].

По мнению автора, все организации в отношении к работе с резервом условно можно разделить на четыре группы (табл.).

Таблица – Группировка организаций по уровню работы с резервом

| 1-я группа  | 2-я группа  | 3-я группа  | 4-я группа   |
|---|---|---|--|
| Работа с резервом практически не ведется.<br>В случае открытия управлеченческих вакансий решение по кандидатуре принимается узким кругом топ-руководителей. | Работа с резервом ведется нерегулярно. Списки резервистов составляются формально. В случае открытия управлеченческих вакансий решение по кандидатуре принимается узким кругом топ-руководителей. Целенаправленная подготовка резервистов к занятию планируемой должности отсутствует. | Работа с резервом ведется периодически на основе соответствующего положения. Решение по составу резерва принимается узким кругом топ-руководителей с учетом мнения непосредственных руководителей. Резервистам отдается приоритет при направлении для повышения квалификации. | Работа с резервом ведется регулярно на основе разработанного квалифицированными специалистами кадровой службы положения, которое учитывает специфику организации. Решение по составу резерва принимается, как правило, руководством организации на основе всесторонней информации о кандидатах, полученной с использованием современных методов и персонал-технологий. |

Представляется, что позитивно повлиять на совершенствование работы с резервом в организации могут три фактора.

1. Разработка примерного положения о работе с резервом, учитывающего опыт прошлого и одновременно современного, практического, реально

воплотимого в живую ткань управления любой организации и предприятия, способного удовлетворить требования опытных профессионалов-управленцев, кадровиков и требующего минимальной корректировки.

2. Урегулирование некоторых правовых проблем, связанных с особенностями организации работы с резервом (в частности с ротацией).

3. Предложение современных возможных сценариев решений при нестандартных ситуациях, возникающих при реализации кадровой политики в части работы с резервом.

Решению этих проблем, по мнению автора, может способствовать разработка пошагового анализа (алгоритма) аудита работы с резервом.

Пошаговый анализ (алгоритм) работы с резервом может быть следующим.

Шаг 1. Изучаем и анализируем цели, задачи, принципы, приоритеты работы с резервом организации.

Шаг 2. Изучаем и анализируем организацию работы с резервом.

Шаг 3. Изучаем и анализируем структуру, состав и источники резерва.

Шаг 4. Анализируем этапы формирования резерва.

Шаг 5. Анализируем работу конкурсной комиссии по формированию резерва.

Шаг 6. Анализируем документы резервистов.

Шаг 7. Анализируем организацию подготовки резервистов.

Шаг 8. Анализируем систему контроля работы с резервом.

Шаг 9. Готовим отчет о системе работы с резервом в организации.

## Литература

1. О государственной службе в Республике Беларусь: Закон Республики Беларусь от 14 июня 2003 г. № 204–З.

2. Об утверждении Концепции государственной кадровой политики: Указ Президента Республики Беларусь от 18 июля 2001 г. № 399.

3. Об утверждении кадрового реестра Главы государства Республики Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь от 8 ноября 2001 г.

4. О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций: Указ Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004г. № 354.

5. Об утверждении Положения о резерве руководящих кадров: распоряжение Главы Администрации Президента Республики Беларусь от 27 апреля 2000 г. № 24.

6. Пархимчик, Е.П. Инновационные подходы к организации работы с резервом руководящих кадров / Е. П. Пархимчик // Кадровая служба. – 2009.– № 8. – С. 6–21.

7. Костина, Е. Кадровый резерв как элемент плановой ротации / Е. Костина // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 3. – С. 28–35.