

УДК 004:631

*Наталья Сырковаш, старший преподаватель*

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет», г. Минск, Республика Беларусь*

## **РУКОВОДЯЩИЕ КАДРЫ: ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ**

GUIDE FRAME: FEATURES OF FORMATION

Belarusian State Agrarian Technical University

**Summary:** the article discusses the features of forming a reserve of managerial personnel

**Ключевые слова:** кадры, резерв, формирование, отбор, перспектива

**Key words:** personnel, reserve, formation, selection, perspective

**Введение.** Формирование резерва руководящих кадров – приоритетное направление государственной кадровой политики.

Кадровый резерв - это функциональные руководители и специалисты, обладающие способностью к управленческой деятельности, отвечающие требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшиеся отбору и прошедшие систематическую целевую квалификационную подготовку [1].

**Основная часть.** Особое внимание следует уделять подготовке специалистов для занятия ключевых должностей - руководителей. Резерв руководящих кадров – это группа перспективных работников с соответствующими деловыми и личностными качествами, специально сформированная государственным органом и иной государственной организацией, должностным лицом на основе их индивидуального отбора и комплексной оценки.

Целью создания резерва является подготовка включенных в него лиц для определенных руководящих должностей. Формирование резерва представляет собой процесс выдвижения с помощью специально разработанных форм и методов отбора наиболее перспективных работников. Формирование резерва преследует цель отбора кандидатов, обладающих управленческими способностями и пригодных для обучения профессии руководителя. На стадии формирования резерва не

принимаются решения о назначении кандидата на должность, а лишь решения о необходимости его обучения профессии руководителя.

Процесс формирования резерва кадров наиболее актуален в следующих ситуациях: при успешном развитии предприятия, когда открываются новые филиалы, структурные подразделения. Подготовка компетентных руководителей позволит быстро создать профессиональную команду и начать работать с максимальной эффективностью, не затрачивая дополнительное время и силы на поиск руководящего состава, компетентность которого может не соответствовать основным требованиям организации; если в организации происходит постоянное движение кадров, привлечь специалистов бывает достаточно затруднительно. Это особенно актуально для предприятий, деятельность которых имеет сложную специфику. Руководители должны иметь соответствующий уровень квалификации, опыта и образования; организация заинтересована в удержании молодых специалистов, обладающих лидерским потенциалом, высокими профессиональными качествами.

Специальная подготовка позволяет оставить таких профессионалов в особой команде и при удобном случае провести повышение; резерв кадров необходим при стремлении создать сильную команду руководителей, которые хорошо знакомы с технологическим процессом и спецификой работы предприятия, способны быстро адаптироваться к меняющимся условиям.

В процессе формирования участвуют основные руководители, HR-служба, линейные руководители. Выполнение последовательных этапов работы позволяет рассчитывать на положительный эффект [3].

Существуют два способа формирования кадрового резерва: традиционный и современный:

Традиционный способ заключается в том, чтобы подготовить замену на конкретную должность.

Современный способ (система управления талантами) заключается в том, чтобы выявлять талантливых и потенциальных работников и развивать их на рабочем месте, которое они сейчас занимают, используя их как проводников изменений и ресурс для развития организации.

Основная цель создания резерва кадров заключается в необходимости заполнить вакантные места дополнительных или новых руководящих должностей; в закрытии вакантных позиций, связанных с естественным выбытием персонала по разным причинам. Каждый этап формирования тщательно прорабатывается. Создается внутренний нормативный документ: «Положение о формировании кадрового ре-

зерва». В нем подробно описывается весь процесс. Проводится согласование со всеми специалистами, которые будут заниматься порученной работой. Формирование кадрового резерва организации. Определив цели формирования кадрового резерва, проводят разработку правил, основных этапов проведения отбора. После согласования внутреннего нормативного документа сделать это значительно легче. Все основные принципы и моменты уже проработаны. В правила формирования кадрового резерва организации включают: порядок отбора кандидатов; принципы формирования; состав комиссии, полномочия; правила принятия решений о зачислении в состав; формирование программы профподготовки; порядок исключения из резерва; порядок назначения на должность [3].

Резерв управленческих кадров по уровню конкретизации и перечню предъявляемых требований можно классифицировать на:

1. «Перспективный» - из числа студентов, молодых специалистов (как правило, до 31 года);

2. «Резерв на выдвижение» - предлагают организации, структурные подразделения, для рассмотрения на комиссии по формированию резерва кадров (27-35 лет), для последующего включения в 3. «Оперативный» резерв (до 35 лет);

4. «Перспектива» - руководители структурных подразделений райисполкома или мелких организаций, состоящих в базе данных райисполкома (облсполкома) на выдвижение (до 40 лет).

Каждый из последующих резервов для одной управленческой должности формируется на основании предыдущего в этом перечне.

Отбор кандидатов в резерв производится на основе необходимой информации, при этом обеспечивается принцип соответствия кандидата на должность руководителя и его адаптации. Пройдя все этапы адаптации, можно сделать вывод о специалисте и рассмотреть возможность включения его кандидатуры в перспективный резерв.

Перспективный кадровый резерв – это специально сформированная группа студентов учреждений, обеспечивающих получение высшего образования, и специалистов в возрасте до 31 года, имеющих лидерские и организаторские качества, способных к управленческой деятельности в государственных органах и организациях [2].

Итогом стадии формирования списка резерва является корректировка предварительного списка по результатам оценки и сравнения кандидатов.

Работники, прошедшие вторую стадию отбора, подвергаются дополнительному контролю для выявления способностей к руководящей

работе с помощью психологического тестирования и деловых игр. Правильный расчет численности кадрового резерва позволяет сократить ненужные издержки организации. При этом необходимо иметь в виду, что за время пребывания в резерве работник проходит основательную подготовку на запланированную руководящую должность и должен быть в свое время назначен на должность, соответствующую полученной квалификации; пребывание работника в резерве с учетом необходимого времени его подготовки составляет от 2 до 5 лет [2]. Успешное решение кадровых задач в управлении во многом зависит от того, насколько хорошо на предприятии организована работа с резервом на выдвижение.

**Заключение.** Для современного руководителя необходимы высший профессионализм, знание основ науки управления и экономическое мышление, позволяющее видеть перспективу. Поэтому в целом работа по созданию резерва кадров предусматривает планомерную и целенаправленную систему подготовки и проверки на практике будущих руководителей, осуществления непрерывного отбора кандидатов на руководящие должности, рост их деловых и профессиональных качеств.

Не существуют резервисты, пригодные для заполнения любой вакансии. Каждого кандидата на выдвижения целесообразно готовить по возможности на конкретную должность, требующую не только данного уровня знаний, компетентности, квалификации, но и определенного стиля работы.

Это одна из важнейших задач структуры управления человеческими ресурсами любой организации, на достижении которой необходимо работать для наилучшего результата.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организациях: Указ Президента Республики Беларусь, 26 июля 2004 г., №354 // Нац. Реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2007. - № 29. – 1/8301.
2. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учеб. пособие. - Москва: Экономика, 2015.
3. Электронный ресурс: <https://www.hr-director.ru/formirovanie-rezerva-kadrov>. Дата доступа 12.10.2018 г.

**Резюме:** в статье рассмотрены особенности формирования резерва руководящих кадров.