

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«ГОМЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ФРАНЦИСКА СКОРИНЫ»**

Кафедра экономики и управления

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ
для студентов специальности «Государственное управление»
по дисциплине «Управление персоналом в государственных учреждениях»
по теме «Кадровый резерв госслужбы»**

**Автор-составитель:
Минчукова Л.А., к.э.н., доцент**

Гомель 2015

Кадровый резерв госслужбы

Вопросы темы:

1 Понятие, виды кадрового резерва

2 Принципы формирования кадрового резерва и этапы работы с ним

3 Кадровый резерв в органах государственного управления Республики Беларусь

4 Кадровый резерв Гомельского областного исполнительного комитета

Понятие, виды кадрового резерва. *Кадровый резерв* — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной (рис. 1).



Рис. 1 - Взаимосвязь кадрового менеджмента и направлений работы с резервом

Типы резерва

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

По виду деятельности.

Резерв развития — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать

одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую карьеру.

Резерв функционирования — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения:

группа А — кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

группа В — кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

Принципы формирования и источники кадрового резерва.

Принцип актуальности резерва — потребность в замещении должностей должна быть реальной.

Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва — требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

Принцип перспективности кандидата — ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень резерва кадров — все специалисты предприятия, следующий уровень — заместители руководителей различного ранга. Основной резерв составляют руководители различных рангов.

Этапы работы с резервом

Этап 1. Анализ потребности в резерве.

Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;
- усовершенствовать продвижение работников по службе;
- определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Для дальнейшего совершенствования работы по формированию резерва при составлении списков резерва необходимо учитывать следующие важнейшие моменты:

- категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей производства;
- возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;
- персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку мастеров и начальников участков в цехе должен отвечать начальник цеха, за расстановку начальников цехов — руководитель предприятия, за расстановку заместителей начальников цехов и подразделений предприятия — заместитель руководителя предприятия по кадрам.

Этап 2. *Формирование и составление списка резерва.*

Включает:

- формирование списка кандидатов в резерв;
- создание резерва на конкретные должности.

В процессе *формирования резерва* следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Для формирования *списка резерва* используются следующие методы:

анализ документальных данных — отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;

интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);

наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т.д.);

оценка результатов трудовой деятельности — производительности труда, качества выполняемой работы и т. п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;

метод заданной группировки работников — сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди.

Метод предполагает формирование трех видов информационных массивов профессиограмм всей номенклатуры руководящих должностей, фактографических данных и критериев качеств специалистов.

При формировании *списков кандидатов в резерв* учитываются такие факторы, как

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;
- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;
- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;
- результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива;
- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

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

- 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 и компетентность — образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной

подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;

- личностные качества и потенциальные возможности — высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д.

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:

- оценка кандидатов;
- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

Этап 3. **Подготовка кандидатов.**

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников — важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для **профессиональной подготовки** могут быть использованы следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией три вида программ.

Общая программа включает теоретическую подготовку — обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством. Форма контроля — сдача экзамена (зачетов).

Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: деловые игры по общетехническим и специальным проблемам; решение конкретных производственных задач по специальностям. Форма контроля — разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.

Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: производственная

практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировка на резервной должности.

Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями предприятия. Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва.

Социально-психологическая подготовка. Для облегчения процесса адаптации к новой должности необходимо включить кандидатов в новую для них систему управления предприятием (на новом уровне), детально познакомить их с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений, ввести в новом качестве в трудовой коллектив. Для многих большой проблемой становится изменение статуса (был коллегой, а стал начальником), поэтому кадровой службе необходимо продумывать процедуры адаптации и для “молодого” начальника, и для его “новых” подчиненных.

Более сложным является вхождение в коллектив сотрудника, принятого в организацию “со стороны” — через рекрутинговые агентства или по самостоятельному набору. Ему приходится адаптироваться по всей системе внутриорганизационных связей и корпоративной культуры, и людям.

Для облегчения этих процессов наиболее серьезные компании вводят специальные программы, ориентированные на подготовку резерва — самых перспективных в карьерном отношении специалистов. Далеко не все из них имели в прошлом опыт руководящей работы или специальную управленческую подготовку.

Новички проходят ориентационные программы, помогающие разобраться в структуре, традициях компании, специализированные управленческие тренинги. Весьма эффективны в таких ситуациях и тренинги на командообразование — они помогают более быстрому взаимному приспособлению нового начальника и имеющегося коллектива. Одновременно решаются и проблемы большего сплочения коллектива подразделения и повышения эффективности его работы.

Кадровый резерв в органах государственного управления РБ. Важной задачей кадровой политики является коренное изменение психологии руководителей. Нам нужны не пассивные, бездумные исполнители, способные лишь “петь в унисон”, а инициативные и грамотные управленцы, способные мобилизовать собственные ресурсы и рачительно их использовать. Это подчеркивал Президент Республики Беларусь Александр Лукашенко, открывая первый день работы заседания постоянно действующего семинара руководящих работников республиканских и местных государственных органов в ноябре 2003 года. Кадровая политика находится на постоянном контроле у Президента Республики Беларусь. Руководство республики очень аккуратно подходит к подбору управленческих кадров, тщательно рассматривая каждую кандидатуру.

Главным критерием подбора кадров является профессионализм. Важным условием качественного формирования кадрового состава руководителей является отбор кандидатов на конкурсной основе. На сегодняшний день в стране сформирован достаточный и четко структурированный кадровый резерв, что позволяет в полной мере реализовать этот принцип.

Информация о кадровом резерве государственных органов размещена в следующих нормативно-правовых актах:

- Закон Республики Беларусь от 14 июня 2003 г. №204-З «О государственной службе в Республике Беларусь» (статьи 17, 18, 19)

- Указ Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. №354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организациях» (статьи с 4 по 30)

Для начала рассмотрим, что прописано в Законе «О государственной службе в Республике Беларусь».

В государственных органах создается резерв кадров государственных служащих для занятия вакантных государственных должностей (за исключением должностей, занятие которых осуществляется путем избрания).

В резерв кадров государственных служащих включаются:

1. граждане, принявшие участие в конкурсном отборе и рекомендованные конкурсной комиссией для зачисления в кадровый резерв;
2. государственные служащие, уволенные в результате ликвидации государственного органа, сокращения численности или штата работников.

В резерв кадров государственных служащих не включаются государственные служащие, достигшие:

1. пенсионного возраста;
2. предельного возраста, установленного для пребывания на государственной службе.

Порядок формирования и организации работы с резервом кадров государственных служащих определяется Президентом Республики Беларусь или уполномоченным им органом.

Граждане, включенные в резерв, при прочих равных условиях с другими претендентами на занятие государственной должности обладают преимущественным правом на занятие соответствующей государственной должности.

Граждане, включенные в резерв, могут быть приняты на государственную службу на время выполнения обязанностей временно отсутствующих государственных служащих, за которыми в соответствии с законодательством сохраняется место работы (службы). При этом граждане, принятые из резерва на государственную службу на время выполнения обязанностей временно отсутствующих государственных служащих, остаются в списке резерва и пользуются всеми правами включенных в резерв.

Граждане, включенные в резерв, могут проходить предложенные им повышение квалификации, переподготовку.

Из резерва исключаются граждане:

- назначенные на должность, не считая назначения в качестве замещающих временно отсутствующих государственных служащих;
- в случае прекращения гражданства Республики Беларусь вследствие выхода из гражданства или его утраты;
- подавшие заявление об исключении из резерва по собственному желанию;
- умершие, объявленные умершими или признанные безвестно отсутствующими в установленном законодательством порядке;
- которым установлена инвалидность I или II группы.

Согласно Указа Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. №354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организациях» целью создания резерва является подготовка включенных в него лиц к занятию определенных руководящих должностей.

Работа с резервом включает его формирование и контроль состояния подготовки зачисленных в резерв работников и продвижение их по службе.

Резерв формируется на основе:

- объективной оценки деловых и личностных качеств кандидатов на руководящие должности;
- коллегиального рассмотрения вопросов зачисления в резерв;
- недопущения дискриминации по признакам пола, национальности и вероисповедания.

Основными критериями зачисления кандидата в резерв являются:

- результаты его практической деятельности на занимаемой должности, показатели состояния трудовой и исполнительской дисциплины, обеспечения безопасного труда в возглавляемой кандидатом отрасли (сфере деятельности, государственном органе (организации) или структурном подразделении государственного органа (организации), руководимом исполнительном и распорядительном органе на территории области, района, города, района в городе;
- деловые и личностные качества кандидата, его способности к предстоящей работе, потенциальные возможности;
- результаты тестирования и последней аттестации кандидата;
- отзывы лиц, непосредственно работающих с кандидатом;
- возраст кандидата и состояние его здоровья.

Возраст лиц, включаемых в резерв для занятия следующих должностей, как правило, не должен превышать:

- заместителей председателей горисполкомов (кроме Минского), райисполкомов, глав администраций районов в городах - **35 лет**;
- председателей горисполкомов (кроме Минского), райисполкомов, глав администраций районов в городах, заместителей председателей облисполкомов и Минского горисполкома - **40 лет**;
- заместителей министров, председателей государственных комитетов - **45 лет**;
- министров, председателей государственных комитетов,

облисполкомов и Минского горисполкома, руководителей государственных организаций, подчиненных Совету Министров Республики Беларусь, - 50 лет.

Система комплектования резерва, порядок его использования и обновления, методы подбора включаемых кандидатов, формы их подготовки, обязанности должностных лиц, ответственных за работу с резервом, определяются государственными органами (организациями) с учетом их специфики.

В резерв включаются:

- граждане, принявшие участие в конкурсном отборе и рекомендованные конкурсной комиссией для зачисления в кадровый резерв;
- государственные служащие, уволенные в результате ликвидации государственного органа, сокращения численности работников или штата.

Состав и порядок работы конкурсной комиссии определяются руководителем государственного органа (организации).

Число работников, включаемых в резерв на конкретную должность, должно быть, как правило, не менее двух.

Государственный орган (организация), должностное лицо при внесении предложений по выдвижению кандидатов в резерв представляют их анкетные данные, копии документов об образовании, о переподготовке и повышении квалификации, характеристику с места работы.

Включение работников в резерв осуществляется с их согласия.

Резерв утверждается государственным органом (организацией), должностным лицом, в кадровые реестры которых включены соответствующие должности.

Президенту Республики Беларусь докладывается резерв на должности, включенные в кадровый реестр Главы государства, на которые он производит назначение.

Учет резерва осуществляется путем ведения банка данных (список, электронная база).

Зачисленный в резерв работник имеет право:

- первоочередного направления на переподготовку, повышение квалификации, стажировку;
- исполнять в установленном порядке служебные обязанности временно отсутствующих вышестоящих должностных лиц, а также руководящих работников, должности которых являются вакантными.

Для работников, зачисленных в резерв, в установленном порядке организуется целевая учеба на семинарах, переподготовка и повышение квалификации в Академии управления при Президенте Республики Беларусь (далее - Академия управления), в других учреждениях образования.

Для приобретения опыта работы на предполагаемой к замещению должности организуется стажировка кадров, включенных в резерв. Программа стажировки и отчет о ее результатах утверждаются руководителем государственного органа (организации).

Непосредственная работа с резервом возлагается на кадровую службу

государственного органа (организации), которая ежегодно анализирует и оценивает:

- выполнение планов мероприятий по работе с резервом;
- результаты практической деятельности лиц, зачисленных в резерв.

В случае необходимости государственным органом (организацией), кроме резерва на конкретные руководящие должности, формируется специальная группа резерва для отбора кандидатов на любую вакантную руководящую должность.

В указанную группу резерва включаются лица, проявившие наибольшие способности к управленческой деятельности, достигшие наилучших результатов в своей работе.

Подготовка лиц, входящих в специальные группы резерва, ведется многопрофильно по программе, разработанной Академией управления.

Включение работника в резерв не является безусловным основанием для назначения его на ту или иную руководящую должность.

Резерв ежегодно (до 1 апреля) пересматривается. Срок пребывания работников в резерве определяется практической целесообразностью и перспективой их служебного продвижения.

Предложения о кандидатах в резерв на должности, включенные в кадровый реестр Главы государства, вносятся в Администрацию Президента Республики Беларусь Советом Министров Республики Беларусь, Советом Республики и Палатой представителей Национального собрания Республики Беларусь, Конституционным Судом, Верховным Судом, Высшим Хозяйственным Судом, Государственным секретариатом Совета Безопасности Республики Беларусь, Комитетом государственного контроля, Прокуратурой, Национальным банком, Управлением делами Президента Республики Беларусь, облисполкомами и Минским горисполкомом.

Порядок внесения таких предложений устанавливается Администрацией Президента Республики Беларусь.

Эффективность работы с резервом рассматривается как один из основных показателей деятельности государственного органа (организации).

Кроме кадрового резерва в государственных органах существует перспективный кадровый 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 (организациях).

Выдвижение кандидатов в перспективный кадровый резерв из числа студентов осуществляется руководителями учреждений, обеспечивающих получение высшего образования, из числа специалистов в возрасте до 31 года - руководителями организаций, в которых они работают.

Создание перспективного кадрового резерва и работа с ним проводятся республиканскими и местными органами государственного управления.

Формирование перспективного кадрового резерва предусматривает

сбор и анализ данных о кандидатах, оценку их деловых и личностных качеств.

Информация о лицах, включенных в перспективный кадровый резерв, представляется руководителями соответствующих государственных органов в Академию управления, которая формирует и ведет единый перспективный кадровый резерв. Порядок представления такой информации определяется Академией управления по согласованию с Администрацией Президента Республики Беларусь.

Организация работы с перспективным кадровым резервом включает:

- развитие лидерских качеств и творческих способностей студентов, а также специалистов в возрасте до 31 года;
- планирование и осуществление профессионального развития выпускников учреждений, обеспечивающих получение высшего образования, и специалистов в возрасте до 31 года;
- мониторинг профессионального развития лиц, состоящих в перспективном кадровом резерве;
- оценку эффективности подбора кандидатов в перспективный кадровый резерв и работы с ним.

Организационно-методическая работа с перспективным кадровым резервом осуществляется Академией управления.

Кадровый резерв Гомельского облисполкома. Резерв формируется для подготовки включенных в него лиц к занятию определенных руководящих должностей.

Резерв формируется на основе оценки деловых и личностных качеств.

Кандидатов в кадровый резерв предлагают предприятия, организации, учреждения расположенных на территории района по запросу работников организационно-кадрового отдела.

Для утверждения резерва необходимо создать конкурсную комиссию по формированию резерва, которая должна быть утверждена распоряжением председателя горрайисполкома, главной администрации.

Каждый кандидат на зачисление в резерв приглашается на комиссию.

После заседания конкурсной комиссии составляется протокол.

На заседание комиссии готовятся следующие документы:

- справка-объективка;
- характеристика;
- результаты тестирования;
- рекомендация лица, непосредственно работающего с резервистом.

При формировании резерва учитывается возраст кандидата зачисленного в резерв.

Таблица 1 - Возраст лиц, включаемых в резерв

Должность	Возраст
Председатели горрайисполкомов, главы администраций г.Гомеля	Не менее 40 лет
Заместители председателей	Не более 35 лет

горрайисполкомов, глав администраций г.Гомеля	
Начальники отделов, специалисты горрайисполкомов, администраций районов г.Гомеля	До 35 лет

Резерв должен быть сформирован на все должности, включенные в кадровые реестры горрайисполкомов, администраций районов г.Гомель.

Число лиц, включенных в резерв должно быть, как правило, не менее двух лиц.

На резервиста должен быть сформирован пакет следующих документов:

- личная карточка;
- фотография;
- справка-объективка;
- характеристика;
- копия диплома;
- результаты тестирования;
- рекомендация лица, предложившего кандидата в резерв.

Резерв утверждается председателем горрайисполкома, главой администрации г.Гомеля, либо решением горрайисполкома, администрацией района г.Гомеля.

С резервом должна проводиться учеба:

- проведение семинаров;
- переподготовка, повышение квалификации в ГУО «Гомельский областной институт развития образования», в Академии управления при Президенте Республики Беларусь и др.

Для приобретения опыта работы резервисту необходимо организовать стажировку. Для этого в горрайисполкомах должна быть разработана и утверждена решением горрайисполкомов, администраций районов г.Гомель «Инструкция о прохождении стажировки». После прохождения стажировки резервист должен составить отчет и получить отзыв о стажировке.

Начальник оргкадрового отдела должен отслеживать, сколько резервистов учатся или окончили Академии управления при Президенте Республики Беларусь. Работу с резервом кадров должен возглавлять начальник оргкадрового отдела.

Кроме резерва на конкретные должности необходима специальная группа резерва для отбора кандидатов на любую вакантную должность.

Резерв ежегодно до 1 апреля пересматривается.

Перспективный кадровый резерв-это специальная сформированная группа студентов учреждений образования и специалистов в возрасте до 31 года, имеющие лидерские и организаторские качества, способных к управленческой деятельности в гос.органах.

Формирование перспективного резерва предусматривает сбор и анализ информации о кандидатах.

Перспективный резерв достаточно сформировать, максимум, из 10 человек. На данный момент в нем числятся 36 студентов и 36 специалистов.

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ