

Вырастить преемника

Работа с резервом руководящих кадров: проблемы и решения



Евгений ПАРХИМЧИК,
кандидат исторических наук

Важнейшим фактором обеспечения устойчивого инновационного развития страны является эффективная работа с управленческим ядром организаций, предприятий – резервом руководящих кадров. Это специально сформированная и подготовленная группа работников, способных по своим профессиональным, деловым и личностным качествам к замещению вакантных руководящих должностей более высокого уровня.

Формирование резерва руководящих кадров (далее – резерв) и организация работы с ним – один из приоритетов государственной кадровой политики. На протяжении ряда лет в Беларуси последовательно создавалась нормативная правовая база для обеспечения системной работы в этом направлении в государственных органах и иных государственных организациях [1; 2; 3; 4; 5]. Цели создания резерва: обеспечение эффективного, устойчивого развития организации, минимизация срока адаптации руководителей в новых должностях; постепенность, планомерность смены поколений, благодаря которой обеспечивается экономическая и управленческая безопасность организаций, сохраняется преемственность, развиваются внутриор-

ганизационные традиции, культура, повышается лояльность ведущих работников, крепнет их уверенность в успешном развитии деловой карьеры.

Результаты работы с резервом всех уровней в системе государственных органов и организаций в нашей стране находятся под пристальным контролем власти [6]. Но, к сожалению, здесь существуют проблемы, которые не разрешены до сих пор [6; 7]. Президент Республики Беларусь А. Лукашенко, посещая в июле 2014 года Могилевскую область, потребовал активизировать работу по формированию резерва руководящих кадров, дал конкретные поручения для обеспечения преемственности, своевременной смены руководителей организаций, предприятий [7].

Тем не менее остаются актуальными недостатки, выявленные в ходе исследования организаций, предприятий с численностью работающих свыше 500 человек [8]. Отметим, что здесь, наряду с анализом опыта формирования и реализации кадровой политики, изучались и ее конкретные направления, в том числе и работа с резервом. В качестве экспертов выступили в основном руководители кадровых служб организаций.

Результаты исследования показали: резерв создавался на всех средних и крупных предприятиях, но на 42,9 % из них слабо проводилась работа по подготовке включенных в резерв кадров, а отбор работников для него проходил без должного анализа деловых и личностных качеств кандидатов и без применения хорошо разработанных и

ОБ АВТОРЕ

ПАРХИМЧИК Евгений Павлович.

Родился в 1955 году в г. Минске. Окончил БГУ (1977), аспирантуру БГУ (1987).

До 1985 года – на комсомольской работе. С 1985 по 1992 год работал в кадровой службе полиграфического предприятия. В 1993–2003 годах – старший научный, ведущий научный сотрудник Научно-исследовательского института труда Министерства труда и соцзащиты Республики Беларусь. С 2003 по 2011 год – главный консультант по управлению персоналом и кадровой работе, главный редактор, шеф-редактор, ведущий научный редактор журналов «Кадровая служба», «Справочник кадровика».

С 2011 года – доцент кафедры экономики и управления бизнесом Государственного института управления и социальных технологий БГУ.

Кандидат исторических наук (1990).

Автор и соавтор более 150 научных исследований, методических рекомендаций, нормативных правовых актов, статей по различным проблемам управления персоналом и кадровой работы, в том числе 8 книг.

Сфера научных интересов: управление персоналом, кадровая политика организации, кадровый аудит и консалтинг, кадровое дело.

адаптированных к нашим условиям методик. На большинстве обследованных предприятий (56,7 %) отсутствовала система служебного и профессионального роста. Вакантные должности руководителей и специалистов нижнего уровня, по оценке 40 % экспертов, зачастую заполнялись молодыми специалистами, которые из-за низкой зарплаты не задерживались на предприятиях.

Важным инструментом совершенствования работы с резервом является оценка результатов трудовой деятельности руководителей и специалистов во время периодической аттестации. На абсолютном большинстве предприятий (87,1 %) аттестация проводилась регулярно, однако ее результаты не всегда использовались должным образом: рекомендации аттестационной комиссии учитывались при профессиональном продвижении работников только на 48,6 % предприятий. Более чем на половине предприятий (56,7 %) отсутствовала система служебного и профессионального роста. Решение о назначении работника на должность нередко принималось келейно. Такие недочеты отрицательно сказывались и на отношении работников к повышению квалификации: имела место недостаточная заинтересованность в повышении профессиональной подготовки (на 15,7 % предприятий). Результаты исследования подтверждали, что отбор работников в резерв производился без должного анализа

профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов, слабо проводилась работа и по подготовке резервистов [8].

На основе результатов ранее проведенных под научным руководством автора исследований, личного практического опыта, с учетом мнений других специалистов попробуем сформулировать актуальные проблемы работы с резервом, которые необходимо решить:

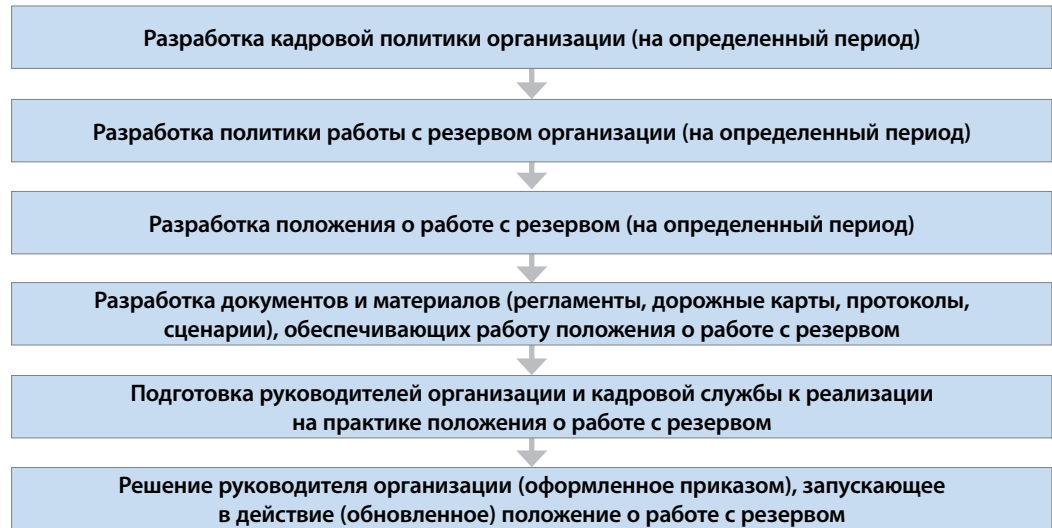
- преодоление формализма в организации работы с резервом;
- повышение компетентности работников кадровых служб в организации системной работы с резервом;
- установление сроков пребывания работников в составе резерва и порядок использования их вне его рамок в интересах организации;
- своевременная и подготовленная смена руководителя организаций резервистом;
- правовое регулирование инновационных подходов к практической подготовке резервистов;
- контроль над работой с резервом и оценка ее качества;
- документационное обеспечение работы с резервом.

Решение обозначенных проблем – важнейший элемент кадровой безопасности, потому что именно руководящий менеджмент является мозгом и двигателем любой стремящейся не только выжить, но и успеш-

▼ Таблица 1. Группы организаций по отношению к работе с резервом
Источник: разработка автора.

1-я группа (уровень 0)	2-я группа (уровень 1)	3-я группа (уровень 2)	4-я группа (уровень 3)
Работа с резервом практически не ведется. Внутриорганизационного документа о работе с резервом нет. В случае открытия управленческих вакансий решение по кандидатуре принимается единолично руководителем организации. Квалифицированных специалистов по кадрам, компетентных в работе с резервом, нет.	Работа с резервом ведется нерегулярно. Внутриорганизационный документ о работе с резервом формальный. В случае открытия управленческих вакансий решение по кандидатуре принимается узким кругом руководителей. Квалифицированных специалистов по кадрам, компетентных в работе с резервом, нет.	Работа с резервом ведется периодически на основе внутриорганизационного документа о работе с резервом. Решение по составу резерва принимается узким кругом топ-руководителей с учетом мнения непосредственных руководителей. Производится подготовка резервистов. Имеются квалифицированные специалисты по кадрам, компетентные в работе с резервом.	Работа с резервом ведется регулярно на основе внутриорганизационного документа по работе с резервом. Решение по составу резерва принимается, как правило, руководством организации на основе всесторонней информации о кандидатах, полученной с использованием современных методов и персонал-технологий. Производится подготовка резервистов. Имеются квалифицированные специалисты по кадрам, компетентные в работе с резервом.

► Рисунок 1.
Примерный алгоритм
подготовительных
действий для начала
системной работы
с резервом
Источник: разработка
автора.



но функционировать в непростых экономических условиях организации.

По мнению автора, все организации по отношению к работе с резервом можно разделить на четыре основные группы (табл. 1).

Позитивно повлиять на преодоление формализма и организовать действительно системную работу с резервом позволит разработка (корректировка) в крупных и средних организациях (предприятиях) локального нормативного правового акта – положения о работе с резервом (далее – положение), объединяющего как наработки и опыт прошлого, так и современные инновационные достижения сферы управления персоналом.

Структура положения может состоять из следующих разделов:

1. Общие положения.
2. Система работы с резервом.
3. Кадровая служба и ее обязанности по работе с резервом.
4. Структура, состав и источники резерва.
5. Подготовка резерва.
6. Конкурсная комиссия и ее обязанности по работе с резервом.
7. Права резервиста.
8. Система контроля работы с резервом.
9. Документационное обеспечение работы с резервом.
10. Приложения.

Приложениями станут различные документы, помогающие наполнить каждый

раздел положения живым содержанием: протоколы действий, дорожные карты, сценарии, методики действий на каждом этапе работы с резервом. Например, дорожная карта замещения руководителя организации резервистом – «Смена», протокол подбора кандидатов в состав резерва на руководящие должности различных уровней – «Поиск резервистов», сценарий собеседования с кандидатами в резерв – «Интервью с будущим», пакеты методик и методик, предназначенных для отбора различных категорий резервистов (методики «360, 450, 540 градусов»).

Необходимым условием преодоления формализма в работе с кадрами может быть предложенный автором алгоритм действий (рис. 1).

Выступая с Посланием белорусскому народу и Национальному собранию 21 апреля 2016 года, Президент Республики Беларусь отметил, что изменения в экономике влекут за собой изменения в кадровой политике. В связи с новыми вызовами времени и необходимостью поиска инновационных управленческих решений во всех сферах деятельности актуальной является задача своевременной смены руководителей организаций.

Отметим типичные причины ухода так называемого «первого» руководителя организации:

- достижение пенсионного возраста;
- понижение в должности по результатам работы;
- перевод на другую работу.

Смена руководителя по первой причине зачастую болезненна как для работника, так и для организации. С юридической точки зрения особых затруднений нет: следует предусмотреть истечение срока трудового контракта в определенное время, скажем, в год достижения руководителем пенсионного возраста, и далее ежегодно продлевать с ним трудовой договор при условии успешного решения поставленных перед ним задач. Но деловая жизнь многообразна. Например, на предприятии начата реконструкция, реализуются инновационные проекты, требующие решений, для воплощения которых нужны опыт, знание дела, авторитет и «твердая» рука «старого» руководителя. Но не исключено, что контрактник на «коротком поводке» будет действовать с оглядкой, без должной мотивации на действие. В результате пострадает дело.

С другой стороны, ситуация может выйти из-под контроля ветерана, которому уже не хватает деловой хватки, гибкости, жизненных сил, энергии. Но станет ли он отказываться от насиженного и такого удобного кресла, с энтузиазмом готовить себе преемника заранее? Весьма сомнительно. Да и как планомерно, «легально» подготовить достойного преемника, которого признает трудовой коллектив? Вдруг «теневые» элитные внутриорганизационные группировки со своими интересами устроят obstruction новичку? Возможная дорожная карта смены руководителя резервистом представлена на рисунке 2.

Руководитель заранее информируется руководителем вышестоящей организации, что при достижении им пенсионного воз-

раста он должен быть готов передать дела своему преемнику и перейти на вводимую в штатное расписание должность, допустим, главного консультанта при новом руководителе организации. Условием перехода на эту должность с высокой зарплатой должно быть наличие действительно готового преемника. Введение в должность нового руководителя организации и перевод прежнего в должность главного консультанта осуществляется под руководством вышестоящей организации по разработанной дорожной карте, предусматривающей специфические этапы действий, учитывающие особенности менталитета трудового коллектива, сложившиеся в организации традиции, социально-психологические особенности главных задействованных в этом процессе людей.

Работа в должности главного консультанта может продолжаться до срока, установленного руководством вышестоящей организации, после истечения которого должность ликвидируется. Уверен, что современные мужчины (они составляют большинство руководителей) и после 60 лет, если ведут здоровый образ жизни, еще долго могут трудиться на родном предприятии, но уже в других должностях.

Дорожная карта смены руководителя организаций резервистом (ее можно назвать «Смена», «Замена», «Наследник», «Преемник», «Эстафета») – важный инструмент преодоления формализма в работе с резервом и сопротивления «первого» руководителя развитию и выдвигению перспективных резервистов, а также минимизации психологических и других негативных последствий, связанных со сменой правящих

Этап 1. За три года до достижения руководителем организации пенсионного возраста автоматически начинает действовать программа «Смена». Это означает, что руководитель организации два раза в год по определенному вопроснику готовит для вышестоящей организации отчет о работе по подготовке своего(их) преемника(ов).

Этап 2. За два года до достижения им пенсионного возраста он представляет руководителю вышестоящей организации кандидатуру(ы) реального(ых) преемника(ов).

Этап 3. За год до достижения руководителем предприятия пенсионного возраста в вышестоящей организации в основном принимается решение о наилучшей кандидатуре преемника и начинается конкретная подготовка его к вступлению в должность.

◀ **Рисунок 2.** Дорожная карта плановой смены руководителя резервистом
Источник: разработка автора.

► **Таблица 2. Контроль работы с резервом в рамках организации**
Источник: разработка автора.

Этап	Содержание
Первый	Установление внутриорганизационных стандартов (требований) по работе с резервом.
Второй	Анализ (сопоставление) достигнутых результатов с установленными стандартами (требованиями) с помощью различных методов.
Третий	Оценка результатов работы с резервом.
Четвертый	Принятие решения о корректировке дальнейших действий по совершенствованию работы с резервом.
Пятый	Практическое устранение отклонений от установленных стандартов (требований).

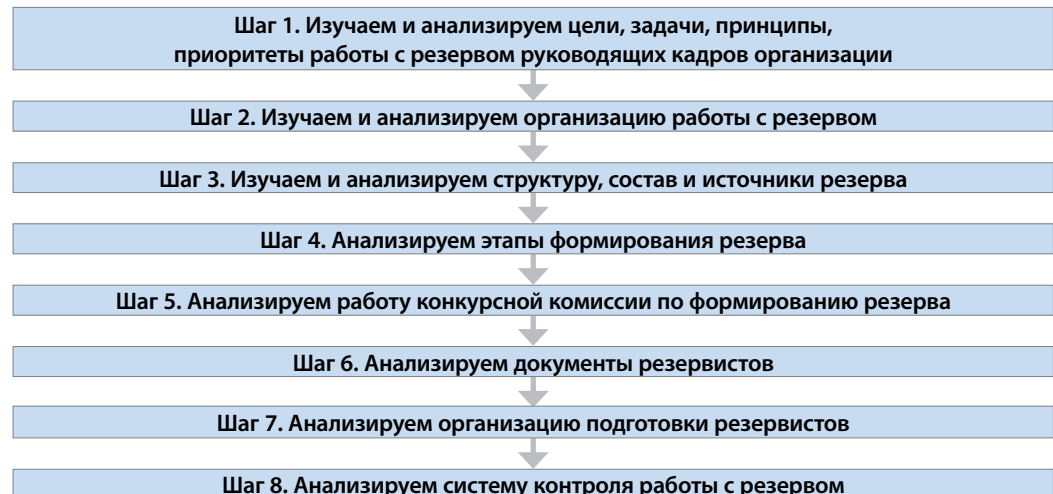
элит организации, облегчения периода адаптации нового лидера. Дорожные карты следует разрабатывать и для смены резервистом руководителя организации и по другим выше упомянутым причинам.

Тормозит инновационное развитие работы с резервом и правовая неурегулированность некоторых элементов работы с ним, в частности ротации, важной формы практического обучения. Ротация – это временное назначение работника на должность одного управленческого уровня с целью получения им представления об особенностях функционирования других структурных подразделений, приобретения новых специальных и управленческих знаний, навыков, опыта, проверки лидерских качеств для подготовки к занятию в последующем руководящих должностей топ-уровня. Преимуществами ротации является ускоренное приобретение резервистом понятия об особенностях работы других структурных подразделений,

их роли в производственном (организационном) цикле, возможность реально испытать себя в другой должности. Условиями успешной ротации являются добровольность, подготовленность к ней работника, его непосредственного руководителя, новых подчиненных, наличие вакансии и внутриорганизационной технологии ротации. Период ротации может быть различным, после чего резервист возвращается на прежнее место работы. Законодательно ротационный процесс пока не урегулирован. Но потребность в реализации такой формы подготовки, как свидетельствует практический опыт автора, существует. По организации ротации предлагается:

1. Разработать положение о ротации как составной части положения о работе с резервом.
2. Внести в трудовые контракты резервистов условие возможного временного (на определенный срок) перемещения на

► **Рисунок 3. Примерный алгоритм аудита работы с резервом**
Источник: разработка автора.



другие должности одного уровня в рамках ротации.

3. Разработать примерную форму дополнительного соглашения к трудовому договору (контракту) резервистов, которые ротируются на другие должности.

4. Предусмотреть в положении о заработной плате и премировании работников организации специфические особенности оплаты труда ротлируемых резервистов.

5. Оформлять ротационные перемещения в форме дополнительного соглашения к трудовым договорам (контрактам), предусматривающим обоюдное согласие (нанимателя и работника) на временную ротацию.

Невозможно развивать и совершенствовать работу с резервом без контроля и оценки ее качества. Внутри организации общий контроль над этой деятельностью осуществляет руководитель организации, оперативный – кадровая служба. Процесс контроля работы с резервом в организациях проводится в несколько этапов (табл. 2).

Важным элементом оценки качества работы с резервом должен стать кадровый аудит. По мнению 35 % опрошенных кадровиков, проведение аудита деятельности кадровых служб будет способствовать совершенствованию их работы [9]. Цель такого аудита – рост эффективности работы кадровой службы и управления персоналом отдельной организации. Представляется, что ближайшей задачей кадровых служб в свете требований главы государства является проведение аудита работы с резервом. Руководитель может затребовать отчет о работе с резервом по предложенному алгоритму (рис. 3).

Таким образом, как представляется, сегодня инновации в работе с резервом целесообразно реализовывать в двух направлениях. Во-первых, следует создать или обновить целостную, взаимоувязанную, многозвенную системную персонально-технологическую работу с резервом, гибко реально действующую в организациях (средних и крупных) с учетом их уровня и особенностей развития. Она должна базироваться на соответствующих внутриорганизационных локальных нормативных правовых актах, внедрении новейших кадровых технологий, процедур, дальнейшей профессионализации кадровой службы.

Во-вторых, необходимо централизовать развитие нормативного, образовательного и методического обеспечения работы с резервом, сконцентрировав в одном месте критическую массу действительно профессиональных специалистов-разработчиков, способных придать новый импульс работе с резервом.

По мнению автора, движение по этим направлениям станет достойным ответом вызовам времени в деле совершенствования работы с руководителями, позволит преодолеть извечную проблему формализма в работе с резервом. В результате для обеспечения своевременного и полноценного замещения вакантных должностей будут выявлены и подготовлены руководители нового поколения, способные своевременно разглядеть проблемы, ставить новые цели, формулировать сложные задачи, принимать смелые решения и, в конечном счете, достичь принципиально нового экономического эффекта. ─

ЛИТЕРАТУРА

1. О государственной службе в Республике Беларусь: Закон Респ. Беларусь, 14 июня 2003 г., №204-3: с изм. и доп. // Нац. реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2003. – № 2/953.
2. Об утверждении Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь: Указ Президента Респ. Беларусь, 18 июля 2001 г., № 399: с изм. и доп. // Нац. реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2001. – № 1/2863.
3. О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций: Указ Президента Респ. Беларусь, 26 июля 2004 г., № 354; (в ред. Указов Президента Респ. Беларусь, 14 марта 2005 г., № 122; 10 июня 2005 г., № 271; 12 янв. 2007 г., № 23; 26 янв. 2007 г., № 46; 28 мая 2008 г., № 286; 26 авг. 2008 г., № 445; 6 февр. 2009 г., № 78; 2 июня 2009 г., № 275; 17 авг. 2010 г., № 427; 30 сент. 2011 г., № 439; 29 нояб. 2013 г., № 529) // Нац. реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2004. – № 1/5712.
4. Березина, Н.С., Ясников, Г.Е. Методические рекомендации по работе с резервом руководящих кадров государственных органов / Н.С. Березина, Г.Е. Ясников; Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, Науч.-исслед. центр проблем гос. кадровой политики и совершенствования гос. упр. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2000. – 43 с.
5. Методические рекомендации по работе с резервом руководящих кадров государственных органов и иных государственных организаций / Н.С. Березина, А.А. Березинин, М.В. Ильин и др.; под общ. ред. С.Н. Князева. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2006. – 49 с.
6. Макей: На руководящие должности должны выдвигаться энергичные люди с творческим подходом [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: <http://news.tut.by/politics/137697.html>. – Дата доступа: 17.02.2012.
7. Лукашенко требует активизировать работу по формированию резерва руководящих кадров [Электронный ресурс] // БЕЛТА-Новости. – 2014. – Режим доступа: <http://www.belta.by/president/view/lukashenko-trebuat-aktivizirovat-rabotu-po-formirovaniu-rezervarukovodjashchih-kadrov-48968-2014/>. – Дата доступа: 04.09.2014.
8. Разработать рекомендации по подбору, расстановке и служебному продвижению руководителей на предприятиях. Разработать рекомендации по оценке деловых и личных качеств руководителей с применением тестов: отчет о НИР / Научно-исследовательский институт труда; рук. темы Е.П. Пархимчик. – Минск, 1998. – 94 с. – № ГР 19982920.
9. Исследовать работу кадровых служб по обеспечению соблюдения прав работников в сфере трудовых и связанных с ними отношений и разработать предложения по ее совершенствованию: отчет о НИР / Научно-исследовательский институт труда; рук. темы В.Н. Пиняник. – Минск, 2007. – 116 с. – № ГР 20071096.