

РАБОТА С РЕЗЕРВОМ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ

М. КРЕЕРИС, С. РАДЗЯВИЧЕНЕ

Вопросы подбора, подготовки и выдвижения руководителей на всех этапах социалистического строительства были в центре внимания кадровой политики КПСС. В. И. Ленин в «Очередных задачах Советской власти» впервые изложил принципы управления социалистическим производством. Он отмечал: «... первоочередная задача... не декреты, не реорганизация, а подбор людей» (1, с. 369). При подборе кандидата на руководящую должность В. И. Ленин требовал изучить его «... а) с точки зрения добросовестности, б) с политической позиции, в) знания дела, г) администраторских способностей...» (2, с. 97). В наказе Совета труда и обороны местным советским учреждениям он писал: «Теперь «хозяйном» является... государство, и оно должно поставить широко, планомерно, систематично и открыто дело подбора наилучших работников по хозяйственному строительству...» (3, с. 476).

В современных условиях необходимо улучшить организационный уровень работы с резервом руководителей с учетом требований ускорения научно-технического прогресса и требований, предъявляемых к руководителям, указанных в директивах XXVII съезда КПСС.

Современному руководителю предъявляются требования органически соединять в себе партийность с глубокой компетентностью, дисциплинированностью, инициативность с творческим подходом к делу. Он должен опираться на передовые достижения науки, техники и производства, должен решать на современном уровне все научно-технические, организационные и хозяйственные вопросы, чувствовать новое, видеть перспективу развития, а также уметь мобилизовать производственный коллектив на выполнение поставленных задач. Вместе с тем он должен быть чутким к людям, к их нуждам и запросам, служить примером в работе и быту.

В трудах советских ученых представлены разные подходы к совершенствованию работы с резервом В. А. Шахова выделяет следующие направления:

— планирование и организация подбора и расстановки руководящих кадров;

— формирование резерва руководящих кадров;

— контроль и учет текучести руководителей;

— научная организация труда управленческих кадров;

— подготовка и повышение квалификации (4, с. 6).

На наш взгляд, среди этих направлений особое внимание должно уделяться формированию резерва и его подготовке.

Формирование полноценного резерва на руководящие должности и его подготовка не только влияют на уровень управления предприятий, но и обеспечивают непрерывность данного процесса, сокращают период

профессиональной адаптации на руководящей должности, существенно снижают случайность и риск, связанные с назначением на вакантные должности новых работников, создают реальную перспективу роста специалистов.

Работа с резервом руководящих работников на предприятиях является важной частью системы управления кадрами. Это очень сложная и многогранная деятельность, ее эффективность предопределяют разные факторы. С одной стороны, она зависит от разработки теоретических основ работы с кадрами вообще и с резервом в частности, т. е. от формирования целей, определения единых организационных принципов создания и подготовки резерва руководящих кадров, от разработки организационных форм и методов подбора кандидатов в резерв, оценки политических, деловых и личных характеристик и результатов деятельности. С другой стороны, ее определяют состояние и уровень проводимых на предприятиях мероприятий по совершенствованию управления, уровень работы с кадрами, состояние социально-психологического климата на предприятиях, возможность организации подготовки отобранных в резерв руководящих кадров и т. д.

Работа с потенциальными руководящими кадрами на предприятии не должна быть одноразовым актом, она должна вестись постоянно, планомерно и целенаправленно, потому что эта работа имеет не только организационное, но и социальное значение — представляет картину роста работников, показывает возможности их продвижения.

Мы изучили уровень организации работы с резервом как на отдельных промышленных предприятиях, так и в строительных организациях. Хорошо организована работа с резервом в системе Министерства строительства Литовской ССР. Следует отметить ее методическую обеспеченность — управление кадров министерства разработало второй вариант положения о работе с резервом, которое принципиально отличается от таких положений других министерств республики: в нем регламентированы не только процессы подбора, подготовки и выдвижения кандидатов, но и процессы оценки их подготовленности.

Тем не менее в результате изучения организационного уровня мы предлагаем в целях дальнейшего совершенствования этой работы использовать следующие виды деятельности:

- прогнозирование и планирование реальной потребности в руководителях;
- подбор и оценку квалифицированных работников для включения в резерв;
- обучение работников, включенных в состав резерва, для занятия соответствующих должностей;
- оценку подготовленности работников для занятия руководящих должностей и назначение их на эти должности;
- контроль работы с резервом и организацию отчетности.

Мы исследовали состояние планирования численности руководящих кадров в резерв в системе Министерства строительства Литовской ССР и установили, что она определяется исходя из уровня и количества отдельных номенклатурных должностей.

Численность резерва очень тесно связана с производственной структурой министерства. Структурные изменения в обязательном порядке вызывают колебания численности резерва.

Кроме того, в Министерстве строительства Литовской ССР планируются как ближний, так и дальний резервы управленческих кадров. Ближний резерв составляют работники, которые уже обучались, стажировались, замещали руководителей во время отпуска или в других случаях их отсутствия. В дальний резерв входят перспективные работ-

ники, качества которых еще нуждаются в изучении и совершенствовании. Если в ходе работы выясняется, что эти качества соответствуют требованиям, то эти резервисты переводятся в ближний резерв.

Анализ фактического положения позволяет нам сделать вывод, что планирование потребности в руководящих кадрах на предприятиях и в организациях требует разработки методики определения потребности в них. Установление данной потребности обусловлено изучением организационных, технических, экономических и социальных тенденций развития производства, а также разработкой совершенной организационной структуры предприятия или организации.

В процессе планирования потребности в руководителях следует учитывать тенденции концентрации и специализации производства, направления рационализации функций и методы управления. Кроме того, определение потребности в руководителях разных уровней требует уточнения прироста должностей руководящих кадров, учета изменчивости структуры предприятия, изучения возможных изменений в составе кадров в связи с уходом на пенсию, выездом из города, учебной и т. п.

Резерв руководящих кадров создается как для замены увольняющихся с работы руководителей, так и для замещения вновь введенных должностей руководителей. Целенаправленная работа с резервом на предприятиях требует не только составления списка резерва на руководящие должности, но и назначения подготовленных кандидатов на вакантные должности, что связано с реальным определением фактического количества вакантных должностей и сроков их освобождения.

Мы установили, что в системе Министерства строительства Литовской ССР кандидаты в резерв руководителей отбираются из числа:

- руководителей объединений, ДСК, трестов, СУ;
- ведущих специалистов этих подразделений;
- специалистов, работающих в избираемых должностях;
- руководителей структурных и отраслевых подразделений и их заместителей;
- инженерных и технических работников, других специалистов, имеющих необходимое образование;
- студентов последних курсов вечерних и заочных отделений вузов;
- молодых специалистов, успешно закончивших стажировку.

Такой подход правилен, но, на наш взгляд, поиск кандидатов должен проводиться ежегодно, причем нельзя исключать из процесса работы с резервом работников, не зачисленных в резерв по разным причинам в прошлом году.

Министерства, объединения, предприятия уже накопили некоторый опыт работы с резервом. Но практика показывает, что необходимо не только расширять научные исследования в этой области, проводить разные теоретические разработки, но и постоянно совершенствовать эту практику на предприятиях. Можно выделить следующие направления совершенствования технологии формирования резерва. Во-первых, необходимо предусмотреть всю технологию формирования резерва, единые организационные принципы отбора кандидатов в резерв руководящих кадров, работу с ними и т. п. Во-вторых, шире использовать аттестацию ИТР для выявления наиболее квалифицированных работников, обладающих определенными способностями, политическими, деловыми и личными качествами, и отбора их для включения в резерв. В-третьих, широко организовать подготовку работников для занятия соответствующих должностей, используя разные формы подготовки, разрабатывая индивидуальные планы подготовки. В-четвертых, создать реальные возможности продвижения работников, предусмотренных в резерв, на ру-

ководящие должности. В-пятых, ежегодно проводить анализ расстановки руководящих кадров, определив использование резерва при назначении на вакантные должности, наметить пути совершенствования работы с резервом.

Совершенствование работы с резервом связано с разработкой порядка ее проведения. Поэтому очень важно, чтобы министерства пересмотрели разработанные ими положения о создании и подготовке резерва руководящих работников (большая их часть была подготовлена в 1980 г.) с учетом практического опыта. Следует конкретизировать 1) методику выявления реальной потребности в резерве; 2) принципы подбора кандидатов в состав резерва руководящих кадров, учитывая специфику министерства; 3) порядок комплектования, пересмотра и пополнения резерва кадров; 4) планирование и организационную подготовку резерва, учитывая возможные и более пригодные методы его подготовки.

Особенно важно, на наш взгляд, при уточнении положений обратить внимание на выбор конкретных критериев, по которым следует подбирать кандидатов в резерв.

Сложность выбора этих критериев состоит в том, что еще не удалось точно определить перечень качеств, необходимых руководителю, и общепризнанных методик оценки руководящих работников пока не существует.

В настоящее время при изучении качеств работников, отобранных в резерв, наибольшее распространение получили следующие факторы:

- оценка вклада работников по итогам производственной деятельности руководимых ими участков;

- проверка исполнения ими отдельных производственных заданий, своих обязанностей и оценка их производственной деятельности;

- изучение и оценка личных качеств работника путем непосредственного общения с ним и получения отзывов его начальников и подчиненных, руководителей смежных подразделений и служб и руководителей общественных организаций;

- анализ документов, содержащихся в личном деле работника, и других материалов, характеризующих его трудовую деятельность, квалификацию, участие в общественной работе;

- проведение социологических исследований по определению личных и деловых качеств руководящих кадров, выдвигаемых в резерв (5, с. 76).

В Министерстве строительства Литовской ССР наибольшее распространение получили два метода оценки комплекса качеств конкретного кандидата: 1) составление деловых характеристик для каждого кандидата; 2) оценка определенных качеств по специальным бланкам.

При этом следует исходить из того, что все качества руководителя функционально неравнозначны. Каждое качество обеспечивает какие-то определенные функции по управлению строительным производством. Одни качества могут быть более, другие — менее важными. По мнению Г. Х. Попова, сейчас существуют два подхода, раскрывающие сущность оценки качеств руководителя. Первый подход — требования к руководителю с точки зрения его субъективных качеств. Здесь необходимо различать знания руководителя, его умения и навыки, личные качества. Второй подход — требования к руководителю с точки зрения содержания работы. Здесь оцениваются 1) знание объекта руководства; 2) знание теории управления и умение ее применять (6, с. 182).

Особого изучения требует опыт оценки определенных качеств кандидатов по специальным бланкам. На наш взгляд, использование балльных показателей позволяет применять автоматизированные системы оценки кандидатов.

Мы считаем, что подбор кандидатов следует проводить в соответствии с ленинскими принципами подбора кадров — оценивать как политические, деловые, так и личные качества работников, и дальнейшее совершенствование формирования резерва руководящих кадров должно быть связано с определением критериев и методов оценки. Отбор оценочных критериев является сложным процессом, так как пока еще не определены все необходимые качества для отдельных категорий руководителей. Вопросы номенклатуры, количества критериев и показателей до сих пор представляют собой объект дискуссий среди ученых. Отбирая критерии для оценки кандидатов, следует руководствоваться требованиями к должности, которые изложены в «Квалификационном справочнике служащих».

Анализ показал, что и на промышленных предприятиях, и в строительных организациях такими критериями являются идейно-политическая подготовка, знание производства, стремление к повышению квалификации, инициативность, интерес к новому, организационные способности, уровень образования, опыт, стаж работы на руководящей должности, смена должностей, состояние здоровья, дисциплинированность, трудолюбие, умение работать с людьми, проявлять к ним внимание, заботу, ответственность, решимость, скромность, выдержанность и т. п. Так, например, в некоторых вильнюсских производственных объединениях для оценки кандидатов в резерв предусмотрено 20 критериев. Из них можно отметить такие, как знание производства, опыт работы, организационные способности, инициативность, идейная и политическая сознательность, возраст, повышение квалификации и др. При подборе кандидатов в резерв на должности начальников цехов и отделов обращается внимание на такие качества, как изобретательность, умение общаться с людьми, добросовестность, тактичность, скромность, ответственность, дисциплинированность и т. п. Некоторые предприятия при подборе кандидатов учитывают и такой критерий, как возраст. В состав резерва включаются, как правило, работники не старше 35 лет.

На наш взгляд, немаловажное значение имеют такие критерии оценки, как состояние здоровья и возраст кандидатов. И. Б. Скоробогатов указывает, что расцвет творческой деятельности у человека наступает к 35—40 годам (7, с. 27). Поэтому следует вывод, что основной состав резерва должен состоять из кандидатов в возрасте 25—30 лет.

Хочется отметить положительный опыт Управления кадров Министерства строительства Литовской ССР, которое, учитывая специфику строительства, в число критериев отбора кандидатов включило такой критерий, как здоровье.

Рациональное формирование резерва во многом зависит как от основанного выбора критериев, так и от подбора методов оценки. Для оценки кандидатов в настоящее время используются различные методы, например, анкетирование, тестирование, деловые игры, наблюдения, конкурсы и т. п. На предприятиях Литовской ССР в настоящее время практикуется в основном аттестация работников, в процессе которой отбираются кандидаты для перевода на руководящие должности.

По нашему мнению, аттестация по ряду причин не вполне подходит для подбора кандидатов в резерв. Одна из причин этого заключается в том, что при аттестации (исходя из утвержденного положения) оценивается соответствие работника занимаемой должности. В процессе аттестации больше внимания уделяется деловым качествам и меньше — личным, а именно таким, как потенциальные возможности работника выполнять функции руководителя, что особенно важно при выдвижении кандидатов в резерв. Однако в настоящее время, пока не разработаны соответствующие методики для оценки кандидатов в резерв, можно

использовать процедуру аттестации. Но в этом случае следует уделять особое внимание определению качеств, необходимых для занятия руководящей должностью.

Мы хотим обратить внимание на один психологический момент, который, как правило, не учитывается в положениях о создании и подготовке резерва, а также в практической работе с резервом,— это гласность подбора кандидатов в резерв. Она соблюдается не всегда. Нередки случаи, когда работники, зачисленные в резерв, не знают о своей принадлежности к нему, о перспективах своего служебного роста. Существуют два мнения: одни авторы высказываются за негласный резерв, другие — против. Первые считают, что гласность может привести к снижению положительного уровня психологического климата в коллективе. Они опасаются того, что если тот или иной работник находится в резерве, но в это время появляется более подготовленный кандидат и его целесообразнее выдвинуть в первую очередь, то это может подорвать доверие к самой системе резерва. Однако нельзя не учитывать ту благоприятную стимулирующую роль, которую играет в повышении творческой активности работника зачисление его в резерв руководящих кадров.

В Министерстве строительства Литовской ССР придерживаются мнения сторонников негласного резерва. Списки резерва можно увидеть только в Управлении кадров министерства или в отделах кадров трестов, СУ. Но ведь в процессе формирования резерва не принимается решения о назначении кандидата на должность, дело заключается в необходимости обучения его умению руководить. Это обстоятельство, по нашему мнению, разрешает спор о гласности списков резерва. Мы рекомендуем согласовывать с работником вопрос о том, желает ли он войти в состав резерва, а после утверждения списка резерва — информировать его о том, что он включен в него.

Мы считаем, что на эффективность и целенаправленность работы с резервом на предприятиях и в организациях существенное влияние оказывают следующие моменты: какая работа проводится при подготовке кандидатов, как работники, зачисленные в список резерва, назначаются на должности, для которых их подготавливали.

Подготовка кандидатов должна проводиться с целью пополнения знаний из области управления, а также обновления, расширения и совершенствования навыков и умений, необходимых для выполнения должностных функций, но необходимо учитывать и желания самого кандидата, так как он знает, каких знаний ему не хватает для выполнения соответствующих функций. Подготовка кандидатов должна осуществляться на основе разрабатываемых моделей знаний, которые необходимы для руководителей, занимающих разные должности.

На наш взгляд, на предприятиях целесообразно разрабатывать конкретные планы обучения каждого работника, включенного в резерв, предусматривая в них не только количественные показатели, но и формы, тематику и сроки обучения для каждого работника. В подготовке резерва можно использовать как организационные, так и самостоятельные виды обучения.

Подготовка работника для занятия соответствующей должности вне зависимости от форм обучения должна начинаться с разработки индивидуального плана обучения. В нем предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых теоретических и практических знаний. Индивидуальный план обучения рекомендуется составлять на два года. Работники периодически должны отчитываться о выполнении мероприятий, предусмотренных в плане.

На предприятиях для подготовки работников к выполнению обязанностей на соответствующих должностях могут использоваться и орга-

низационные мероприятия: временное назначение на должность; поручение решения различных технических, организационных, экономических или социальных проблем; включение кандидатов в экспертные группы, комиссии для изучения производственной деятельности и представления предложений по ее совершенствованию; командировки на конференции, совещания (с подготовкой докладов, лекций); участие в деятельности общественных организаций и др.

Формирование резерва требует, на наш взгляд, проведения еще одной процедуры — оценки деятельности работников после обучения и назначения на соответствующую должность. Это позволит определить правильность подбора кандидата, оценить результаты его подготовки, наметить мероприятия, которые следует провести для дальнейшего повышения квалификации работника.

В настоящее время опыт работы с резервом показывает, что на некоторых предприятиях проводится соответствующая работа по подбору и оценке кадров, составляются списки резерва, организуется учеба работников, однако очень мало внимания уделяется назначению работников на ту должность, к которой они готовились. Такое положение часто возникает из-за того, что при формировании резерва не учитываются наличие конкретных вакантных должностей или перспектив их освобождения. В работе с резервом недопустим формализм. Руководители предприятия должны уделять постоянное внимание данной работе, учитывая те социальные последствия, к которым она ведет.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ленин В. И. Полн. собр. соч.— Т. 44.
2. Ленин В. И. Телеграмма Н. М. Книповичу // Полн. собр. соч.— Т. 53.
3. Ленин В. И. О подборе и воспитании кадров.— М.: Госполитиздат, 1957.
4. Шаховой В. А. Организация работы с кадрами управления предприятий.— М.: Знание, 1982.
5. Система работы с кадрами управления.— М.: Мысль, 1984.
6. Попов Г. Х. Проблемы теории управления.— М.: Экономика, 1970.
7. Скоробогатов И. Б. Формирование резерва хозяйственных кадров.— М.: Знание, 1979.

Вильнюсский госуниверситет им. В. Капсукаса
Кафедра управления производством