

ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО СОСТАВА ОРГАНИЗАЦИИ: ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ОТБОРА, ОБУЧЕНИЯ И ПРАКТИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ ГРУППЫ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Д.Е. Мякушкин

Рассматриваются вопросы отбора, обучения и развития кандидатов на руководящие должности, проходящих подготовку в группе резерва руководителей на современных промышленных предприятиях. Представлена последовательность действий в процессе обучения и развития персонала при формировании резерва среднего звена руководящего состава организации, изложены основные принципы, методы, рекомендации и этапы процесса подготовки, освещены некоторые организационные и социально-психологические аспекты работы специалистов служб управления персоналом с кандидатами группы резерва.

Ключевые слова: формирование управленческого состава, комплексная оценка персонала, кадровый резерв, обучение и развитие, практическая подготовка кадрового резерва руководителей.

Кадровый резерв – группа сотрудников организации, обладающих способностями к управленческой деятельности, сформированная в результате отбора и прошедшая дальнейшую систематическую целевую подготовку [1, 9, 12]. При формировании структуры процесса подготовки кандидатов на руководящие должности необходимо учитывать требование комплексности кадровых процессов, т. е. взаимосвязанного сочетания в единой кадровой технологии системы процессов отбора, обучения, развития, практической подготовки и индивидуальной работы кандидатов с психологами в формате персонального коучинга. Основу предлагаемого процесса составляет теоретическая подготовка целенаправленно отобранных по ряду критериев кандидатов на руководящие должности, которая поддерживается и развивается их практической деятельностью в проекте «Обучение Действием», а полученный опыт руководства подчинёнными обсуждается, осмысливается и накапливается в процессе индивидуальной работы с психологом.

Программа подготовки молодых руководителей в группе резерва – сложный комплексный процесс, который невозможно осуществить без соответствующих подходов, методов и технологий. На сегодняшний день на практике применяется несколько моделей под-

готовки руководящих кадров. Однако в публикациях, посвященных исследованию этого вопроса [1, 4, 5, 9], процесс подготовки резерва управленческих кадров рассматривается по содержанию как система передачи знаний, необходимых для эффективной управленческой деятельности. В соответствии с таким подходом к организации системы подготовки резерва кадровые службы предприятий формируют расширенные обучающие программы и разрабатывают графики стажировок для будущих руководителей, пополняя их багаж знаний в различных областях управленческой деятельности. В то же время практически не уделяется внимание вопросу социально-психологической подготовки кандидатов. Кроме того, индивидуальная работа психолога с членами группы резерва практически не осуществляется, а результаты стажировок и участия в проектной деятельности не выступают предметом групповых обсуждений с глубокой рефлексией и осмыслением приобретенного управленческого опыта. Для многих специалистов, прошедших обучение в группе резерва, серьезной проблемой становится сам факт изменения их статуса в организации и необходимость выстраивать иное по качеству взаимодействие с бывшими коллегами по работе. Поэтому еще до вступления в должность необходимо вклю-

чать кандидатов в новую для них систему производственных отношений, формируя готовность взять на себя новую роль и новый уровень ответственности.

Организация работы по формированию будущего управленческого состава организации должна опираться на некоторые рекомендации.

1. Формирование группы резерва должно осуществляться не только на основе мнений руководителей о конкретных сотрудниках, но и на заключениях группы экспертов.

2. Включение сотрудников организации в группу резерва должно основываться на результатах комплексной оценки, фокусирующейся, в первую очередь, на выявлении управленческого потенциала кандидатов и прогнозировании эффективности их деятельности в новой должности. Использование для принятия решения о составе группы резерва только результатов деловой оценки или аттестации представляется явно недостаточным основанием для итоговых заключений о перспективности кандидата.

3. Программа подготовки группы резерва должна включать в себя не только программы обучения, но и, в первую очередь, программы развития, способствующие формированию кандидатами собственной управленческой идентификации.

4. Реализация функции подготовки управленческих кадров не должна передаваться под контроль руководителей тех подразделений, в которых имеется потребность в подготовке управленческих кадров. Опыт показывает, что в этом случае в группу резерва часто включаются работники, отсутствие которых на рабочем месте (например, для прохождения стажировок или обучения с отрывом от производства) будет в наименьшей степени сказываться на результатах текущей деятельности всего подразделения. Вместе с тем, некоторые действующие руководители склонны включать в резерв не перспективных подчиненных с развитыми управленческими способностями, а хороших исполнителей и доверенных лиц, которые не способны составить им-конкуренцию в будущем.

5. Недостаточно обоснованной на сегодняшний день представляется практика проведения подготовки резервистов на конкретную должность в самой организации: в результате снижается уровень конкуренции в среде кандидатов и сужаются перспективы карьерного роста для подавляющего большинства сотрудников. Подготовка резерва должна осуществляться в соответствии с пла-

нируемым для кандидата местом в уровне управленческой иерархии, а управление процессами подготовки резерва должно проводиться службой управления персоналом.

Организация и проведение процесса формирования и подготовки группы резерва содержит ряд этапов.

Этап 1. Анализ потребности в руководящих кадрах. Ответ на вопрос о потребности и количестве подготовленных к выполнению управленческой деятельности сотрудников в первую очередь связан с пониманием того, как изменится организация в будущем и какие должности необходимо будет заместить кадровым резервом [1, 10]. Результатом такого анализа должен стать подробный план замещения руководящих должностей, который и ляжет в основу планирования численности группы резерва.

Этап 2. Разработка требований к кандидатам в группу резерва. Основной деятельностью на втором этапе управления процессами подготовки резерва является определение требований к будущим руководителям. Характеристики эффективных руководителей зависят от целого ряда факторов и со временем меняются. Поэтому в каждой организации должен быть сформирован уникальный «кадровый портрет» идеального руководителя, который наиболее соответствует целям и задачам этого предприятия. Сегодня большая часть стоимости организации приходится на человеческий ресурс, и для формирования такого ресурса руководителю необходимо работать с каждым подчиненным ему сотрудником. При этом необходимо создать группу, живущую по согласованным законам; формировать знания у подчиненных, сохранять эти знания и преумножать их [1, 7]. Поэтому современный руководитель (и как следствие, кандидат в руководители) должен соответствовать определенным требованиям и обладать достаточным уровнем развития следующих управленческих компетентностей.

1. *Организационная компетентность*, базирующаяся на готовности и способности кандидата создавать необходимые условия для эффективной работы и отдельных сотрудников, и коллектива в целом.

2. *Эмоциональная компетентность*, понимаемая как способность кандидата создать и сплотить коллектив, авторитетность и влияние, способность повести за собой и выступить в роли наставника.

3. *Интеллектуальная компетентность*, понимаемая как способность кандидата

управлять творчеством и создавать условия для нахождения подчиненными лучших вариантов решений задачи.

4. *Коммуникативная компетентность*, понимаемая как способность кандидата вести переговоры, устанавливать конструктивные отношения с руководителями, коллегами и подчиненными, способность поддерживать деловые контакты.

Для каждой компетентности формируются наборы критериев на основе анализа требований к деятельности руководителя на разных уровнях управленческой иерархии. Результатом этой работы должен стать перечень компетентностей руководителей, их поведенческих проявлений и критериев их оценки [2, 5]. В качестве примера в табл. 1 представлена одна из моделей компетентностей и критериев их оценки для кандидатов в группу резерва руководителей.

Этап 3. Формирование группы резерва руководителей. Для формирования группы резерва руководителей требуется провести комплексную оценку кандидатов и утвердить персональный состав группы резерва для дальнейшего обучения и развития. Однако при решении этой задачи возникают существенные сложности. Деловая оценка персонала, опирающаяся в большей степени на количественные методы, проводится на основе применения набора инструментов, выявляющих соответствие кандидатов занимаемой или замещаемой должности. В то же время экспертная оценка, осуществляемая

специально подготовленными экспертами-наблюдателями, основывается на традициях качественных методов исследования. Оба подхода различаются принципиально. В одном из них работник рассматривается как элемент организации, и оценка персонала здесь трактуется как определение соответствия действий исполнителя стандарту работника этой организации. Другой подход рассматривает человека вне его связей с организацией, и оценка персонала здесь включает в себя определение степени выраженности некоторых качеств, формирующих в итоге вывод о потенциале работника организации. Совмещение обоих подходов в рамках одной оценочной технологии само по себе создает некоторые сложности, но тем не менее позитивные аспекты совместного применения количественных и качественных методов оценивания в комплексной технологии Assessment Center позволяют придать получаемым результатам высокий уровень прогностичности. Участвующие в оценке персонала работники организации проходят комплексное испытание путем работы с системой различных упражнений и техник, которые требуют проявления значимых для эффективности деятельности профессионально важных качеств. Применяемые в процессе оценки персонала количественные и качественные методы оценки позволяют собрать необходимую информацию о сотрудниках, зафиксировать поведенческие проявления необходимых управленческих качеств в моделируемых ситуациях и уточнить сложившиеся в

Таблица 1

Компетентности и критерии оценки

Компетентности	Критерии
Организационная компетентность	Руководство группой, способность принимать решения, способность устанавливать приоритеты, предусмотрительность, способность делегировать задания
Эмоциональная компетентность	Влиятельность (авторитетность), способность организовать взаимодействие в группе, эффективность взаимодействия с людьми, способность к командной работе, способность контролировать эмоции
Интеллектуальная компетентность	Способность к проблематизации, синтетические способности, нестандартность мышления, способность работать с большим объемом информации, способность систематизировать информацию
Коммуникативная компетентность	Способность убеждать, способность формулировать мысли, логичность и последовательность изложения материала, способность к аргументации, способность отстаивать свою точку зрения

ходе оценки представления об индивидуальных особенностях кандидатов на должности руководителей. В дальнейшем результаты оценивания персонала, полученные с помощью количественных и качественных методов, сводятся в одно целое, и формируется итоговое заключение по каждому кандидату. Таким образом накапливается необходимая кадровая информация, позволяющая принять решение о персональном составе группы резерва руководителей.

Этап 4. Организация и проведение подготовки группы резерва руководителей.

Программа обучения и развития группы резерва направлена на формирование и развитие управленческих знаний, умений и навыков, необходимых для эффективной управленческой деятельности. При этом общей тенденцией на является преимущественное использование методов активного обучения и развитие у претендентов на замещение управленческих должностей навыков группового и организационно-личностного взаимодействия. Такой подход в работе с группой резерва позволяет за короткое время передавать слушателям большой объем знаний, обеспечивает высокий уровень усвоения учебного материала, позволяет закрепить полученные знания на практике, способствует формированию необходимого уровня сплоченности и способности работать в команде [7, 9]. Само содержание учебных программ должно соотноситься с целями организации, а освоение их должно приводить в результате к изменениям не только индивидуального поведения работников, но и к формированию предпосылок возникновения новых моделей группового поведения. К сожалению, среди руководителей учебных центров и отделов по обучению и развитию персонала существует мнение о том, что содержание обучения (особенно руководителей технологического уровня – мастеров, старших мастеров, начальников смен) напрямую должно быть связано с конкретным набором функций и действий, предписанных работнику их должностными обязанностями. Распространено мнение о том, что новые знания не будут востребованы, а необходимые изменения вряд ли возможны при высокой степени инерции, характерной для организаций с преобладанием бюрократической организационной культуры. Конечно, некоторая часть передаваемой слушателями информации неизбежно должна касаться уже освоенного работниками инструментария и актуализировать уже имеющийся опыт. В то

же время содержание учебных программ должно не только дублировать уже имеющиеся у слушателей знания, но быть направленным на их расширение, изменяя границы осознания и формируя основу междисциплинарных знаний. Это напрямую связано с возникновением новых моделей поведения в уже освоенном пространстве деятельности. Очевидно, что преодолеть недостатки в работе организации только за счет обучения персонала невозможно. Однако содержание обучения персонала и качество его проведения во многом определяют формирование *интеллектуального капитала* организации как совокупности моделей, позволяющих создавать и реализовывать новые способы деятельности сотрудников. Проведение комплексных программ обучения и развития способствует развитию новых социальных связей во взаимоотношениях между людьми, в том числе в группах, влияющих на качество совместной деятельности, определяя тем самым новый уровень развития *социального капитала* организации. Новый уровень и качество трудовых отношений, при поддержании их руководством, способствуют возникновению и закреплению готовности сотрудников следовать новым этическим, поведенческим и деловым стандартам в профессиональной деятельности, определяя тем самым степень развития *морального капитала* организации. Критерием эффективности процесса формирования и подготовки управленческого персонала состава является качество *человеческого капитала организации*, понимаемого как совокупность интеллектуального, морального и социального капиталов, и определяющего в конечном итоге степень готовности организации к изменениям [10]. Программа обучения и развития группы кадрового резерва управленческого персонала должна быть комплексной и включать подготовку кандидатов по нескольким программам.

1. *Программа общей подготовки.* Целью программы является овладение необходимыми теоретическими знаниями в области управления организацией и подразделением.

2. *Программа управленческой подготовки.* Целью ее является раскрытие и освоение кандидатами концептуальных и методологических основ работы с персоналом организации. В процессе обучения у слушателей формируются необходимые для эффективной управленческой деятельности инструментальные умения и навыки, которые в дальнейшем закрепляются в

процессе проведения деловых и организационно-управленческих игр.

3. *Программа социально-психологической подготовки.* Цель: развитие личностных качеств, значимых для эффективной управленческой деятельности. В процессе занятий происходит формирование управленческой идентификации кандидатов на управленческие должности, формируются представления кандидатов об их личностных ресурсах, закрепляются навыки, необходимых для эффективной управленческой деятельности, приобретается конструктивный опыт организационно-личностного взаимодействия в группе.

4. *Программа специализированной подготовки.* Целью программы является приобретение кандидатами необходимых знаний умений и навыков в соответствии со спецификой деятельности предприятия. В качестве преподавателей выступают, как правило, ведущие специалисты и руководители различного уровня этого же предприятия.

5. *Практическая подготовка* будущих руководителей путем их участия в технологии «Обучение действием» [8]. Эта технология представляет собой новый формат работы с группой резерва в описываемом процессе подготовки управленческих кадров. Участниками процесса являются работники организации, включенные в состав группы резерва руководителей и выступающие в роли руководителей проектных групп. В качестве членов проектных групп привлекаются молодые специалисты предприятия, а также студенты, обучающиеся менеджменту или специальностям по профилю деятельности организации. При этом выполняемая «резервистами» и членами их групп проектная деятельность связана с решением реальных задач и направлена на внедрение полученных результатов в практику работы этой организации. Качество работы «резервистов» как руководителей проектных групп и получаемые в ходе проекта результаты позволяют развить и оценить уровень их реальной готовности к новой для себя роли и к новым задачам. Участие в работе проектных групп позволяет выявить реальный уровень развитости лидерских качеств, организаторских способностей, ответственности за себя и за свою группу, демонстрирует способность достигать результатов даже при неблагоприятных условиях или в ситуации неопределенности. Кроме того, участие в работе проектных групп студентов позволяет оценить их перспективы в качестве потенциальных работников этой организации в будущем.

Особенности предлагаемого процесса подготовки резерва руководящих кадров организации по технологии «Обучение действием» проявляются в том, что руководство проектными группами будущими руководителями позволяет им освоить навыки установления деловые отношения на разных уровнях управленческой иерархии, приобретать новые навыки постановки и решения задач, организации работы группы и управления групповой деятельностью, поддержания интереса к работе у каждого участника группы и т.д. Привлечение к процессу студентов в качестве членов рабочих групп дает будущим руководителям возможность получить серьезный навык управления группой людей, не имеющих опыта и навыков производственной деятельности и освоить новые для себя роли организатора и наставника. В ходе реализации проектов «резервисты» знакомятся со спецификой работы различных подразделений организации, учатся рассматривать организацию как комплексное образование, добиваются конкретных результатов и внедряют их в практику деятельности организации. Критическими точками оценивания персонала в проекте являются промежуточные отчетные «сессии» – периодические семинары, проводимые в соответствии с определенной технологией для группового обсуждения промежуточных результатов и совместного планирования конкретных действий. Для руководителей проектных групп организуются регулярные встречи с психологами-консультантами. При этом выполняемая проектная деятельность направлена исключительно на внедрение результатов выполнения в проектных группах реальных задач в практику работы организации. В табл. 2 представлены примеры основных этапов работы в проекте и общее содержание этапов.

6. *Защита проектов.* В ходе проведения программы практической подготовки участники группы резерва определяют направления деятельности подразделений или организации в целом, требующие оптимизации и корректировки, разрабатывают проект и защищают его всем составом проектной группы публично и в присутствии руководителей организации.

Представленные программы обучения и развития кандидатов в группе резерва взаимосвязаны. Сама программа является комплексной и направлена на достижение единой цели: сформировать группу кандидатов на руководящие должности, обладающих необходимыми теоретическими знаниями в области управления персоналом и способными применять эти

Этапы практической подготовки кандидатов на должность руководителя

№ п/п	Этап	Содержание этапа
1	Подготовительный	<ul style="list-style-type: none"> • Утверждение состава руководителей проектных групп – членов группы кадрового резерва. • Определение, в том числе посредством проведения оценочных процедур персонального состава проектных групп из числа молодых специалистов или студентов соответствующих специальностей. • Формирование списка задач (проблем) для дальнейшей их разработки и решения (внедрения). • Создание проектных групп. Проведение процедуры командообразования
2	Информационный	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение совещания с руководством организации в расширенном составе для ознакомления действующих руководителей с технологией «Обучение Действием» и их возможностями участия в проекте в разных ролях. • Обучение руководителей проектных групп основам организации проектной деятельности и руководству группами
3	Проектный	<ul style="list-style-type: none"> • Работа в группах над проектами. • Обучение членов проектных групп способам презентации полученных результатов. • Отчетные «сессии» (с периодичностью 1–2 раза в месяц) для обсуждения промежуточных результатов и особенностей реализации проектов (по специальной методике под руководством консультантов), а также для планирования задач и действий на следующий «межсессионный» период. • Индивидуальная работа консультантов с руководителями проектных групп
4	Завершающий	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение заключительной (отчетной) «сессии», на которой участники проекта в присутствии руководителей организации представляют полученные результаты
5	Итоговый	<ul style="list-style-type: none"> • Подведение итогов работы и обсуждение эффективности деятельности конкретных участников проекта. Принятие кадровых решений

знания в практической управленческой деятельности на разных уровнях системы управления. В процессе реализации программы предусматривается проведение периодических оценочных процедур для определения уровня выраженности значимых для управленческой деятельности параметров личности и их динамики в процессе обучения и развития.

Этап 5. Завершающим этапом работы с группой резерва управленческих кадров организации является включение прошедших подготовку сотрудников в состав группы действующего резерва этой организации и проведение в дальнейшем конкурсов для назначения на вышестоящую должность.

Без проведения системной социально-психологической подготовки группы резерва, содержащей в себе целый ряд составляющих, вряд ли можно ожидать быстрого и в максимальной степени эффективного включения молодых руководителей из числа прошедших такую подготовку в новый для них вид деятельности.

Одно из социально-психологических направлений работы с группой резерва – разработка и проведение под руководством опытного психолога программы взаимосвязанных между собой тренингов, имеющих целью выработку у кандидатов социальных умений и навыков, необходимых для эффективной управленческой деятельности, а также получение опыта организационно-личностного взаимодействия в группе. Деловые, организационно-управленческие и ролевые игры в процессе подготовки группы резерва – уникальный механизм формирования и передачи социального опыта, непосредственно влияющий на повышение эффективности обучения за счет активного включения слушателей в процесс не только получения, но и использования знаний. Сама игровая деятельность предполагает активное взаимодействие между участниками, а фокусирование заданий на реальных для данной организации ситуациях и рефлексия участников проектных групп на итогах каждого этапа игры позволяет привне-

сти новый опыт и модели поведения в практику работы будущих руководителей.

Управление подчиненными предполагает знание психологии работников, принадлежащих к разным национальным, этническим и религиозным общностям, каждая из них имеет свои традиции, свой набор ценностей и стереотипов поведения. Толерантность к представителям разных социальных общностей должна стать одной из составляющих профессиональной компетентности менеджера, поэтому в процессе обучения должны моделироваться не только производственные и управленческие, но и социальные аспекты профессиональной деятельности руководителя, составной частью которой является кросс-культурный контекст подготовки [2, с. 41].

Еще одна область формирования социально-психологической и управленческой компетентности будущих руководителей – интериоризация результатов проектной деятельности по программе «Обучение Действием», проводимая под руководством психолога в группах участников проектной деятельности с обсуждением полученного опыта и динамики собственных состояний в процессе освоения ими новых для себя управленческих функций. Постоянный обмен опытом и интеллектуальная переработка возникающих в ходе работы группы над задачами проблемных ситуаций, несомненно, является полезной процедурой, позволяющей расширить представления участников о специфике управленческой деятельности, а также о своей роли и личностных ресурсах в процессе ее освоения и реализации.

Сочетание в рамках одной комплексной технологии подготовки традиционных подходов к обучению как системы передачи знаний, практической подготовки будущих руководителей и социально-психологической программы подготовки как системы развития навыков позволяет в максимальной степени эффективно осуществлять процесс развития управленческого потенциала кандидатов на руководящие должности.

Литература

1. Базаров, Т.Ю. *Управление персоналом* / Т.Ю. Базаров. – М.: АКАДЕМИА, 2003. – 218 с.
2. Базаров, Т.Ю. *Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур* / Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков, Е.А. Аксенова. – М.: ИПК ГС, 1995. – 46 с.
3. Ильин, И.П. *Аксиомы религиозного опыта* / И.П. Ильин. – М.: Изд-во АСТ, 2004. – С. 52.
4. Кротова, Н.В. *Управление персоналом* / Н.В. Кротова, Е.В. Клеппер. – М.: Финпресс, 2004. – 287 с.
5. Маслов, Е.В. *Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры* / Е.В. Маслов. – М.: Ин-т практической психологии; Новосибирск: НПО «МОДЭК», 1998. – 112 с.
6. *Методы эффективного обучения взрослых: учебно-методическое пособие.* – Москва; Берлин, Transform, 1998. – 124 с.
7. Намятова, И.М. *Организация обучения на промышленном предприятии* / И.М. Намятова // *Современные технологии в системе обучения руководителей и специалистов.* – Магнитогорск: Институт МВШБ, 2004. – С. 77–79.
8. Павлуцкий, А. *«Обучение действием»: новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала* / А. Павлуцкий, О. Алексина // *Управление персоналом.* – 2001. – № 5. – С. 2–24.
9. *Управление персоналом организации: учебник* / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 512 с.
10. *Управление персоналом: учебник* / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
11. Хруцкой, В.Е. *Оценка персонала: современные системы и технологии* / В.Е. Хруцкой, Р.А. Толмачев. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 173 с.
12. Шекиня, Е.В. *Управление персоналом современной организации* / Е.В. Шекиня. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. – 343 с.

Поступила в редакцию 25 октября 2010 г.

Мякушкин Дмитрий Евгеньевич. Доцент кафедры социальной психологии факультета психологии, Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск. Тел.: 8(351)267-99-41.

Dmitry E. Myakushkin. Docent of department of social psychology of South Ural State University. Tel.: 8 (351) 267-99-41.