

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное агентство по образованию
Южно-Уральский государственный университет
Факультет психологии

Д.Е. Мякушкин

**ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО СОСТАВА
ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

Челябинск
Издательство ЮУрГУ
2005

Мякушкин Д.Е. Формирование управленческого состава организации – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. – 46 с.

В пособии описаны подходы к формированию управленческого состава организации и последовательность действий специалистов служб управления персоналом при формировании и развитии группы резерва руководителей.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальности «Психология».

Список лит. – 36 назв.

Одобрено учебно-методической комиссией факультета психологии.

Рецензенты: Бормотова И.М., Соколова Е.В.

Оглавление

Введение	
Раздел 1. Управленческая деятельность в условиях системной трансформации современного Российского общества.....	6
Раздел 2. Руководитель в организации: слагаемые эффективности управленческой деятельности. Компетентности руководителя.....	9
Раздел 3. Планирование профессиональной карьеры.....	11
Раздел 4. Формирование, обучение и развитие группы резерва руководителей....	15
Заключение.....	32
Библиографический список.....	33
Приложения.....	35

Введение

За последние несколько лет в нашей стране произошли кардинальные экономические, политические и социальные перемены. Во всех сферах общественной жизни возросла роль отдельной личности, увеличилось значение психологических особенностей, которые в большей степени, чем профессиональные характеристики, начали определять место человека в общественной жизни. Современное развитие экономических отношений и системная трансформация современного российского общества поставили перед работниками кадровых служб ряд проблем, которые никогда прежде не были так актуальны. В период начала 90-х годов многие промышленные предприятия столкнулись с рядом серьезных экономических проблем, следствием которых стало разрушение комплексной системы подготовки управленческих кадров. В результате была свернута работа по формированию кадрового резерва, а к 2000-му году средний возраст действующих руководителей приблизился к пенсионному. Поэтому сегодня значительно острее, чем прежде, необходима специальная работа по оценке и отбору и подготовке руководителей, способных в будущем обеспечить эффективность деятельности всей организации в целом. Создание кадрового резерва и формирование руководящего состава на уровне среднего звена, способного решать как производственные, так и управленческие задачи – одна из важнейших функций кадровой политики на современном этапе развития, от качества реализации которой зависит будущий управленческий потенциал организации. В данном учебном пособии описаны подходы к формированию управленческого состава и последовательность действий специалистов служб управления персоналом при формировании и развитии группы резерва руководителей. Сама же программа формирования управленческого состава организации – сложный комплексный процесс, который сложно осуществить без наличия соответствующих инструментов, методов и технологий выявления и развития управленческого потенциала сотрудников предприятия.

В любой организации есть работники, обладающие потенциальной готовностью к эффективной управленческой деятельности, но в силу ряда причин не использующие этот потенциал. В то же время эффективность управленческой деятельности основывается не только и не столько на профессиональных знаниях, умениях и навыках сотрудников, но и на их готовности и способности применять эти знания, умения и навыки в быстро меняющейся ситуации. Поиск, выявление и подготовка таких работников, а также предоставление им условий для реализации себя на разных уровнях управленческой иерархии является одной из приоритетных задач на современном этапе развития нашего общества. В данном учебном пособии предпринята попытка системно представить этапы работы специалистов служб управления персоналом по определению потребности организации в руководящих кадрах, проведению комплексных оценочных процедур для выявления управленческого потенциала кандидатов в группу резерва, а так же содержание деятельности по организации процессов обучения и развития группы будущих руководителей.

Содержание учебного пособия позволяет составить целостное представление о целях и задачах работы с будущим управленческим персоналом организации в русле подготовки руководящих кадров предприятия.

В первом разделе пособия рассматриваются особенности управленческой деятельности в условиях системной трансформации современного Российского общества, подходы к управлению персоналом, уровни управленческой деятельности и различные позиции руководителей, определяемые их ориентацией на тот или иной тип управленческой деятельности.

Во втором разделе кратко описаны слагаемые эффективности управленческой деятельности в организации и уровни компетентностей руководителей в разных аспектах управленческой деятельности.

Третий раздел посвящен планированию профессиональной карьеры и описанию стадий развития субъекта профессиональной деятельности, даны определение и классификация профессиональных кризисов в жизни и деятельности работников организации.

В четвертом разделе учебного пособия представлена типология кадрового резерва, подробно рассматриваются этапы формирования, обучения и развития будущего управленческого состава организации, а так же описаны подходы, технологии и методы, используемые при планировании, разработке и реализации программ работы с группой резерва руководителей.

При написании данного учебного пособия автор в большей степени опирался на концепции и подходы в работе с персоналом, а так же публикации и статьи доктора психологических наук Т.Ю.Базарова. Само учебное пособие ориентировано на студентов факультетов психологии, изучающих соответствующие дисциплины, руководителей служб управления персоналом и отделов развития персонала государственных и коммерческих структур, а так же практических психологов и специалистов в области развития персонала.

Раздел 1. Управленческая деятельность в условиях системной трансформации современного Российского общества

Процесс формирования управленческого состава на сегодняшний день справедливо считается одним из основных условий дальнейшего развития любой организации. Интенсификация труда, изменение содержания большинства видов трудовой деятельности, появление новых профессий увеличили значение оценки персонала и повысили требования к соответствию личностных особенностей действующих руководителей различного уровня в организации определенным критериям. Однако сложность и многоплановость процессов подбора и расстановки управленческих кадров побудили начать активные поиски новых подходов к созданию и развитию управленческого потенциала организации, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Традиционные методы оценки управленческого персонала при подборе не дают возможность прогнозировать степень эффективности управленческой деятельности претендентов на должность руководителя, а результаты обучения и развития кандидатов на руководящую должность далеко не всегда дают желаемый результат. Основной причиной такого положения дел может являться несоответствие используемого для решения этих задач инструментария необходимому на сегодняшний день и адекватного целям и задачам развития организации подходу к управлению. Именно в рамках определенной парадигмы управления формируются основные принципы и направления деятельности сотрудников, занимающих в организации руководящие должности.

На сегодняшний день существует несколько описанных и апробированных на практике подходов к управлению [8,20,24,26,30,29,31,35]. Так, экономический подход дал начало концепции использования трудовых ресурсов и в рамках этого подхода ведущее место занимает инструментальная, а не управленческая подготовка сотрудников. Под принципами управления здесь можно понимать единство руководства (подчиненный получает приказы только от одного начальника); соблюдение строгой управленческой вертикали; фиксирование объема контроля и ответственности за руководителями; обеспечение жесткой дисциплины; достижение баланса между властью и ответственностью. В качестве ведущего условия для эффективности управленческой деятельности выступает четкость при постановке задач для исполнения при условии, что работники согласны быть деталью машины и при этом вести себя так, как запланировано. При этом возникает ряд проблем, связанных, прежде всего, с дегуманизирующим воздействием подобной системы управления на персонал, с возникновением нежелательных последствий в том случае, если интересы сотрудника станут отличаться от целей предприятия. При этом одной из особенностей данной организации является наличие неповоротливой бюрократической надстройки, серьезно осложняющей процессы адаптации подразделений к меняющимся условиям внешней и внутренней среды. В плоскости органического подхода к управлению сформировались концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Организация стала пониматься как живой организм, взаимодействующий с окружающей средой, при этом содержание управленческой деятельности стало соответствовать доминирующим потребностям личности с вовлечением сотрудников в процесс управления. В рамках этого подхода организация понимается в терминах взаимосвязанных подсистем. Гуманистический подход исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как о культурном феномене. Организационная культура ложится в основу объяснения сути процессов управления персоналом. Деятельность по управлению персоналом в рамках этого подхода основывается на представлениях о людях как целостных уникальных образованиях с собственной миссией.

В последние годы в нашей стране явно прослеживается тенденция к переходу от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. Классический подход к управлению персоналом получил название **«управление кадрами»**. Этот подход характеризуется отношением к людям как к одному из факторов производства, ориентацией на авторитарный стиль руководства людьми, стремлением к минимизации затрат на привлечение и повышение квалификации кадров; использованием преимущественно денежных стимулов; индивидуальной организацией труда; краткосрочным планированием кадров предприятия. Кадровые службы на большинстве крупных промышленных предприятий занимаются фиксацией процессов найма, перемещения и увольнения, планированием потребности в кадрах в соответствии с заданиями производственных планов. Технократический подход был перенесён в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем. Работник в подобных человеко-машинных системах трактуется как «винтик», а проблема оптимизации функционирования таких технологических процессов решается за счёт использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения. Конечная цель рационализации – повысить уровень эксплуатации всех составных элементов этой системы, в том числе и «человеческого материала». До определённого уровня развития организации технократический подход к управлению кадрами достаточно эффективен. Но явным и наиболее негативным его последствием является, как правило, возникновение проблем социальных.

В условиях доминирования концепции **«управления персоналом»** основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приёму и увольнению сотрудников, а также служба управления персоналом, организующая обучение, повышения квалификации и переподготовку сотрудников. Отделы кадров объективно не могут являться ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделом охраны труда и техники безопасности, юридическим отделом и другими подразделениями, которые также выполняют функции управления кадрами. Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус и являются слабыми в профессиональном отношении по причине недостатка специалистов с необходимым качеством профессиональной подготовки (в порядке вещей для такого рода подразделений является наличие в лучшем случае 1-2х психологов на несколько тысяч работников предприятия). В силу этого они не полностью выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий для его работы.

Согласно современной концепции **«управления человеческими ресурсами»** персонал является таким же важным ресурсом, как и основной капитал предприятия. При этом расходы на него рассматриваются как долгосрочные инвестиции; кадровое планирование переплетается с производственным, осуществляется на весь период жизненного цикла человеческих ресурсов, и сотрудники становятся объектом корпоративной стратегии. Внедряется групповая организация труда и осуществляется формирование корпоративной культуры; при мотивации к труду сочетаются экономические и морально-психологические стимулы; кадровые службы решают организационные и аналитические вопросы, а также оказывают поддержку линейным руководителям с целью облегчить адаптацию сотрудников в компании.

«Управление человеческими ресурсами» как подход к управлению людьми в организации основывается на ряде принципов, в соответствии с которыми значимость человека в организации должна быть одной из основных ценностей культуры, признаваемой всеми её сотрудниками сверху донизу. Управление человеческими ресурсами – это не просто функция специалистов, а сфера ответственности всех менеджеров организации. Люди – это самый главный ресурс и эффективное управление

ими является ключом к успеху организации. Поэтому политика и процедуры в области человеческих ресурсов должны быть тесно связаны с организационными целями и стратегическими планами, и вносить важный вклад в их достижение. Управление персоналом должно осуществляться исходя из стратегических задач организации, а не быть лишь действием, реагирующим на возникающие проблемы, а функции, связанные с управлением персоналом, необходимо рассматривать как основные задачи менеджмента, а не как функции специализированных отделов.

С учетом вышесказанного объективно возникает целый ряд требований к качеству управленцев, а так же к системе формирования и подготовки управленческих кадров на предприятии, поскольку новые условия и реалии сегодняшнего дня определяют иное отношение к деятельности и к самой личности современного руководителя.

Раздел 2. Руководитель в организации: слагаемые эффективности управленческой деятельности. Компетентности руководителя.

На сегодняшний день к руководителю предъявляется целый ряд требований по организации и эффективной реализации системы управления в подчиненном ему подразделении [8,12,24,2930]. Сами требования понимаются и формулируются через анализ деятельности и официальный статус менеджера в управленческой иерархии организации. Так, на уровне высшего управленческого звена руководитель участвует в процессах целеполагания и стратегического управления, связанными с будущим организации в целом. И здесь имеют значение междисциплинарность, уровень профессиональной подготовки, интуиция, воля, способность и готовность брать на себя ответственность за принятые решения и т.д. Все это определяет специфический набор в первую очередь личностных характеристик руководителя, сказывающихся на всей системе управления в организации. На среднем уровне управления особое значение имеет широкий набор качеств и умений администратора: планирование и координация деятельности, постановка задач, учет и контроль, реализация ряда функций кадровой политики в рамках управления подчиненными. Здесь особенно важны профессионализм, коммуникабельность, деловая активность, стрессоустойчивость, мыслительные и организаторские способности и т.д. На низовом уровне управления необходимы опыт и знание технологии и процессов конкретной деятельности, способности к административному руководству, учету и контролю, а так же способность мобилизовать работников на качественное выполнение обязанностей.

Вне зависимости от занимаемого уровня управления в организации руководители участвуют в процессах управления персоналом, в связи с чем им предъявляется ряд требований. Наиболее ярко эти требования понимаются через описание действий руководителя в терминологии ролей и деятельности [30]:

- Кадровый стратег - отвечает за разработку кадровой стратегии и организационные механизмы ее обеспечения;
- Кадровый технолог – разработчик и реализатор подходов в области системы управления персоналом;
- Кадровый инноватор – разработчик экспериментальных или уникальных проектов.

Перечисленные роли присущи руководящему составу предприятия на разных уровнях управленческой иерархии и формируют ряд профессиональных позиций, в которых могут реализовываться работники сферы управления. Сами уровни управления традиционно делят на три группы [8,13,30]:

- **Технологический уровень**, на котором ежедневно осуществляются необходимые операции и управленческие действия – низовое управленческое звено. Руководители этого ранга контролируют процесс выполнения производственных задач работниками и распоряжаются выделенным для нужд производства сырьем и оборудованием. Кроме глубокого понимания содержательной составляющей деятельности они должны уметь завоевывать авторитет, создавать благоприятный климат в коллективе и эффективно организовывать работу подчиненных.
- **Управленческий уровень**, на котором координируется работа внутри организации и согласовывается деятельность разных подразделений – среднее управленческое звено. Руководители среднего звена организуют деятельность подразделений, контролируют степень выполнения планов, принимают решения, определяют ситуационные производственные проблемы и пути их решения, планируют и разрабатывают мероприятия по оптимизации деятельности подчиненного им отдела (подразделения).
- **Институционный уровень**, на котором происходит разработка стратегии развития предприятия, а так же формируются цели и определяются перспективы – высшее

управленческое звено. На этом уровне эффективны сотрудники, которые могут создавать благоприятные условия для командной управленческой деятельности и, на основе анализа ситуации, определить стратегические цели развития организации.

На каждом уровне для успешной деятельности должны быть представлены различные управленческие позиции, которые определяются ориентацией конкретного специалиста на тот или иной тип управленческой деятельности [30]:

1. **Руководитель** (технологический уровень) должен не только понимать содержание деятельности, реализуемой его подчиненными, но разбираться в особенностях и закономерностях управления персоналом. Ему необходимо уметь взаимодействовать с подчиненными, развивать сотрудников и побуждать их к эффективной деятельности.
2. **Администратор** (управленческий уровень) обязан быть специалистом в области контроля над процессом и результатами деятельности, а так же в области распределения ресурсов. Он должен уметь планировать, контролировать и распределять уже имеющиеся ресурсы.
3. **Организатор** (управленческий и институциональный уровень) должен хорошо понимать процессы, разворачивающиеся в организации и иметь представление об организации как о комплексе взаимосвязанных между собой и взаимовлияющих процессов, а так же разбираться в нормах и регламентах, описывающих саму деятельность предприятия.
4. **Управленец** (институциональный уровень) способен анализировать ситуацию как внутри, так и вне организации, умеет формулировать стратегические цели и создавать процессы, приводящие к их реализации. Иными словами он должен уметь создавать и программировать будущее и влиять на развитие событий.

На каждом из вышеперечисленных уровней разрабатываются и формулируются наборы компетенций, раскрываемые через формулирование критериев оценки (и их индикаторов) и определяющие эффективность деятельности руководителя.

Компетентности руководителя

Сегодня большая часть стоимости организации в первую очередь связана с человеческим ресурсом. Для формирования такого ресурса на уровне персонала современному руководителю необходимо работать с каждой личностью в организации; из отдельных личностей создавать группу, живущую по согласованным законам; формировать знания у подчиненных ему сотрудников, сохранять эти знания и преумножать [6, 30]. Поэтому эффективный руководитель должен работать на нескольких уровнях: уровень личности, уровень группы, уровень деятельности и уровень взаимодействия. Для выполнения этой комплексной и сложной задачи руководитель должен обладать набором компетенций, позволяющих ему достигать желаемого результата на различных уровнях работы с коллективом подчиненного ему подразделения. В общем виде можно описать уровни этих управленческих компетенций следующим образом [30]:

Личность. На уровне личности - эмоциональная компетентность (эмоциональное лидерство), т.е. способность руководителя создавать условия для развития личности каждого сотрудника. В структуре эмоциональной компетентности, с одной стороны, наличие и высокая степень развития способности к саморегуляции и самопознанию, с другой стороны - проницательность и эмоциональное лидерство, определяющие степень влияния данного руководителя на своих подчиненных.

Группа. На уровне группы - организационная компетентность (организационное лидерство), которая базируется на готовности и способности руководителя создавать

условия для развития группы в целом. В структуре организационной компетентности – самоорганизация и социализация руководителя как лидера, а так же планирование и командообразование как задачи при работе с группой, способность организовывать собственную деятельность.

Деятельность. На уровне деятельности - интеллектуальная компетентность (интеллектуальное лидерство) как способность создавать условия для нахождения решения проблем в групповой деятельности. Это степень умения заставлять группу думать и решать нестандартные задачи, т.е. методы и приемы организации процесса мышления подчиненных. Поэтому управление творчеством людей, побуждение подчиненных к исследованиям и анализу приобретенного опыта являются необходимыми составляющими деятельности эффективного руководителя.

Взаимодействие. На уровне взаимодействия - коммуникативная компетентность (коммуникативное лидерство) – способность вести переговоры, устанавливать конструктивные отношения с людьми, эффективно устанавливать и поддерживать контакты во внутренней и внешней для организации (подразделения) среде.

Мерилом же и формой оценки того, насколько эффективна деятельность руководителя, выступает качество «человеческого капитала организации» - совокупность морального, социального и интеллектуального капитала предприятия (подразделения):

- Уровень личности – моральный капитал как готовность сотрудников следовать этическим, поведенческим и деловым стандартам в своей повседневной жизни и профессиональной деятельности;
- Уровень группы – социальный капитал как качество социальных связей, которое существует во взаимоотношениях между людьми и группами, создающее атмосферу доверия и облегчающее совместную деятельность;
- Уровень организации – интеллектуальный капитал как совокупность мыслительных моделей, позволяющих создавать и реализовывать новые способы деятельности в постоянно изменяющейся среде.

Раздел 3. Планирование профессиональной карьеры

Эффективная работа организации, ее развитие невозможны, если не решена задача замещения рабочих мест не только путем найма новых сотрудников, но и благодаря расстановке персонала.

Под расстановкой персонала понимают распределение и передвижение работников по рабочим местам в организации соответственно профессиональной подготовленности и требованиям деятельности на конкретном рабочем месте. Расстановка персонала обеспечивается системой мероприятий, включающей планирование карьеры работников, организацию системы движения кадров по вертикали и горизонтали в организации. В то же время карьера – это результат осознанной позиции и трудового поведения самого работника, связанный с его собственными целями, желаниями и установками. Если рассматривать планирование и развитие карьеры как конкретную деятельность, то карьера может быть определена как сознательно выбранный и реализуемый путь должностного продвижения, стремление к намеченному статусу (социальному, должностному, квалификационному), обеспечивающее профессиональное и социальное самоутверждение специалиста в соответствии с уровнем его квалификации.

Выделяют два вида карьеры [8,14,19,29,30,35]:

- Карьера профессиональная;
- Карьера внутриорганизационная.

Профессиональная карьера – характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей трудовой жизни проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, и уход на пенсию. Эти стадии работник может пройти последовательно в разных организациях. Профессиональная карьера предполагает поэтапное обретение и расширение знаний, умений и навыков и может быть специализированной, т.е. с углублением в одной выбранной области деятельности, либо транспрофессиональной – связанной с различной деятельностью и областями знаний.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в одной организации и связана с его траекторией движения в организации. Она может быть:

- вертикальной – подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
- горизонтальной – перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, руководителя проектной группы);

К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

- центростремительной – движение к ядру, руководству организации, например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации; доверительные обращения, выполнение отдельных важных поручений руководства.
- центробежной – дальше от «центра», но больше самостоятельности и ответственности.

В любом случае внутриорганизационная карьера может быть перспективной либо тупиковой, что определяется наличием или отсутствием ряда условий во внутренней среде организации.

Планирование карьеры

Планирование карьеры заключается в определении целей ее развития и путей, ведущих к их достижению [8,29,30]. Это процесс конструирования и поэтапной реализации стратегии и этапов развития специалиста, планируемый в рамках работы службы управления персоналом. Этапы профессионального пути специалиста представляются в виде карьерограммы – программы профессионального и должностного роста работника в организации.

Что необходимо учесть при составлении плана карьерного развития (роста) сотрудника:

- рассмотреть последовательность возможного занятия должностей в линейных структурах или аппарате управления;
- определить пути развития способностей, подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителя и специалиста на различных этапах его деятельности;
- предусмотреть систематическую оценку и контроль результатов труда, профессионального опыта, накопления опыта, развития личности;
- оценить фундаментальные знания, стремление к теоретической стратегической деятельности в условиях рыночных взаимоотношений, знание менеджмента, маркетинга, управления персоналом, аудита;
- учесть, что с течением времени при переходе из одной должностной категории в другую, с переменной сфер деятельности изменяются качества работника и требования к нему, как правило, возрастают.

Периоды развития карьеры:

Периоды развития карьеры [6,8,30] связаны со стадиями развития субъекта профессиональной деятельности и включают в себя:

- повышение квалификации (переподготовка, стажировка) в системе непрерывного обучения;
- зачисление в кадровый резерв для выдвижения на руководящие должности, когда работник обязательно проходит обучение согласно индивидуальному плану (стажировка, повышение квалификации, переподготовка);
- назначение на более высокую должность по результатам подготовки в резерв либо по решению конкурсной, аттестационной комиссии, либо по решению руководства организации;
- ротация работника внутри своего подразделения или организации для расширения его кругозора, при которой изменяются должностные обязанности без изменения заработной платы.

Периоды развития карьеры неизбежно связываются со стадиями развития сотрудника организации как субъекта профессиональной деятельности [30].

Стадии развития субъекта профессиональной деятельности

1. Развитие в период «выбора профессии».

В данный период происходит:

- овладение системой социально значимых ценностных представлений, идеалов,
- активное и действенное усвоение системы должных отношений со сверстниками и старшими,
- активный самоанализ и соотнесение своей личности с миром взрослых,
- попытки реального планирования своего будущего.

Этот период характеризуется все более активными попытками самосовершенствования: самовоспитания, самообразования, самоорганизации, стремлением подготовить себя к будущему. В сознании формируется реалистическое представление о некоторой «референтной» профессиональной общности, в которую он

включает себя в перспективе. Формируются профессиональные планы, принимаются соответствующие сознательные, самостоятельные конкретные и достаточно твердые решения.

2. Развитие в период профессиональной подготовки и становления профессионала.

Психологически человек стал приверженцем некоторой профессиональной общности. В это время происходит освоение системы основных ценностных представлений, характеризующих данную профессиональную общность, культивируемых в ней, овладение специальными знаниями, умениями, навыками, необходимыми и важными для будущей профессиональной деятельности, для жизни, для успешного профессионального старта.

3. Стадия молодого специалиста в компании.

Социализацией называется процесс, в ходе которого новые члены какой-либо группы воспринимают установки, ценности и нормы, необходимые для того, чтобы быть принятыми в группу. Большинству новых членов организации приходится социализироваться сразу в двух группах: первая – непосредственные контакты во время трудовой деятельности, вторая – организация в целом.

Выделяют шесть базовых параметров социализации личности в организации:

1. Умение выполнять должностные обязанности.
2. Социальные контакты (знакомство с людьми).
3. Политика (взаимоотношения сотрудников и структуры власти внутри компании).
4. Язык (сленг, жаргон, специфический для данной организации).
5. Цели и ценности (осмысление корпоративных целей и задач компании).
6. История (традиции, ритуалы, обычаи).

4. Стадия профессионала.

На этой стадии отмечается формирование индивидуального стиля деятельности и профессионального мастерства.

Маркова А.К. выделяет признаки профессионализма, степень соответствия проявлений персонала этим характеристикам позволяет отнести их к тем или иным уровням развития профессионализма.

- допрофессиональный уровень, когда человек осуществляет трудовую деятельность, не овладев нормами правилами профессии, не достигая в труде высоких и творческих результатов;
- уровень профессионализма, когда человек поэтапно переходит от простого к высококвалифицированному труду, утверждаясь в профессии и развивая себя средствами профессии;
- суперпрофессиональный уровень, когда специалист осуществляет профессиональную деятельность в ее высоких достижениях, демонстрируя творческие успехи;
- непрофессиональный уровень (псевдопрофессионализма), отличающийся тем, что на фоне внешне достаточно активной трудовой деятельности работника наблюдаются деформации в становлении его как профессионала (в плане качества деятельности, личностной деформации);
- постпрофессиональный уровень, характеризующийся тем, что специалист в силу возрастных особенностей может либо уйти из профессии, либо стать наставником, экспертом.

5. Стадия наставничества.

Выделение дополнительных функций по обучению новых сотрудников, функций инструктора. Это период в развитии взрослого человека, связанный с высоким уровнем развития способностей и профессионализма и с его готовностью передавать полученный опыт молодым специалистам и ученикам.

Профессиональные кризисы

Кризисы можно определить как резкое изменение вектора профессионального развития личности [30]. Непродолжительные во времени, они наиболее ярко проявляются при переходе от одной стадии профессионального становления к другой и могут протекать без ярко выраженных изменений профессионального поведения. Источником кризисов выступают:

- Постепенные и качественные изменения (совершенствование) способов выполнения деятельности. От личности требуется проявление профессиональной позиции и сверхнормативной активности. Сверхнормативная активность может проявляться в переходе на новый образовательно-квалификационный уровень выполнения деятельности.
- Социально – профессиональная активность личности. Неудовлетворенность своим социальным и профессионально - образовательным статусом, социально психологическая направленность могут привести к поиску новых способов выполнения профессиональной деятельности, ее совершенствования, а также к возможной смене профессии.
- Социально – экономические условия жизнедеятельности человека: ликвидация предприятия, сокращение рабочих мест.
- Возрастные психофизиологические изменения: ухудшение здоровья, ослабление психических процессов, интеллектуальная беспомощность.
- Полная поглощенность профессиональной деятельностью. Наступлению кризиса предшествует образование профессионально – нежелательных качеств и негативных черт профессионального поведения: профессионального цинизма, профессиональной усталости, равнодушия, негативизма, догматизма.

К самим кризисам можно отнести:

1. Кризис нереализованности - слабо представлены реализованные связи событий жизни.
2. Кризис опустошенности - в субъективной картине жизненного пути слабо представлены актуальные связи, ведущие от прошлого и настоящего в будущее.
3. Кризис бесперспективности - в сознании человека слабо представлены потенциальные связи событий, планы, мечты о будущем.

Планирование и развитие карьеры сотрудников организации как процесс подлежит оценке для замера его эффективности. Для этого разрабатываются соответствующие показатели:

- Сравнение количественных показателей текучести персонала, участвующего в планировании и развитии карьеры с показателями текучести персонала, не участвующего в этом процессе;
- Сравнение количественных показателей продвижения в должности для групп сотрудников, участвующих и не участвующих в процессах планирования и развития карьеры;
- Сбор качественной информации (собеседование, анкетирование) об эффективности процесса планирования и развития карьеры;
- Оценка результативности деятельности по формированию и подготовке группы резерва руководителей.

Раздел 4. Формирование, обучение и развитие группы резерва руководителей

Как уже упоминалось ранее, формирование руководящего состава на уровне среднего и высшего звена – одна из важнейших функций кадровой политики, от качества реализации которой зависит управленческий потенциал организации. Сегодня большинство предприятий заинтересованно в профессиональном росте перспективных сотрудников и создании условий, при которых их управленческий потенциал будет проявляться в максимальной степени. Выявление и подготовка будущих руководителей является сегодня важнейшим фактором успеха в развитии, поэтому одним из направлений работы служб управления персоналом является создание системы подбора, развития и перемещения действующих и будущих руководителей.

Кадровый резерв – это группа сотрудников организации, обладающих способностями и потенциалом к управленческой деятельности, сформированная в результате отбора для дальнейшей систематической целевой подготовки [6,16,23,30,36]. Сама система замещения руководителей, по сути, представляет собой процесс оптимизации управленческой деятельности и схему развития организационной структуры предприятия, ориентированную на конкретных работников с их приоритетами и управленческими ориентациями. Схемы замещения разрабатываются службами управления персоналом и выступают в качестве документа, регламентирующего процедуру ротации рабочих мест.

Планирование кадрового резерва осуществляется для прогнозирования персональных продвижений сотрудников и последовательности этих перемещений по различным уровням управленческой иерархии. Периодичность формирования групп резерва зависит от размера организации, потребности в руководящих кадрах на среднесрочный и долгосрочный период, количества и качества уже подготовленных кандидатов на руководящие должности. При действующих процессах подготовки резерва минимизируется срок адаптации работника к новой должности, а так же появляется реальная возможность сформировать у резервистов необходимую степень лояльности к организации и создать условия для долгосрочного сотрудничества на основе ясных перспектив карьерного роста в данной компании. Работа по формированию резерва позволяет осуществить постепенную «смену поколений», сохранить преемственность избежать революционных перемен, которые часто сопровождают появление нового руководителя и способны блокировать деятельность подразделений на продолжительный период.

Источником формирования резерва являются квалифицированные специалисты, заместители руководителей подразделений, руководители технологического и управленческого уровня, а так же дипломированные специалисты, замещающие рабочие должности.

По типологии кадровый резерв разделяют на резерв по виду деятельности, резерв по времени назначения, резерв по степени подготовки и резерв по уровню в организации.

Резерв по виду деятельности

Резерв развития включает в себя группу специалистов и действующих руководителей, прошедших отбор и способных к эффективной работе в рамках новых направлений деятельности при реорганизации предприятия, появлении нового продукта или технологий.

Резерв функционирования состоит из специалистов и руководителей технологического или управленческого уровня, способных в будущем обеспечить эффективное управление организацией или подразделениями.

Резерв по времени назначения

Стратегический резерв – молодые специалисты или руководители технологического уровня с выявленным управленческим потенциалом, участвующие в программах подготовки, сформированными в соответствии со стратегическими целями развития организации и способные к будущей управленческой деятельности в отдаленной перспективе. В отношении данных сотрудников необходимо разрабатывать ряд мероприятий, имеющих целью их удержание в организации до появления условий для их выдвижения на вышестоящую должность. Данная группа резерва способна сформировать будущий управленческий потенциал организации.

Оперативный резерв - группа специалистов и руководителей технологического и управленческого уровня, которые прошли обучение и могут претендовать на руководящие должности в ближайшее время, либо выдвижение которых на вышестоящие должности отсрочено в связи с рядом объективных причин.

Резерв по степени подготовки

Группа действующего резерва – специалисты и руководители, успешно прошедшие отбор и обучение и готовые к деятельности на новой должности (готовые к участию в конкурсе на замещение вакантной должности руководителя).

Группа резерва для обучения и развития - специалисты и руководители, успешно прошедшие отбор и находящиеся в процессе обучения.

Резерв по уровню в организации

Резерв на технологический уровень – квалифицированные специалисты, а так же дипломированные специалисты, замещающие рабочие должности.

Резерв на управленческий уровень - квалифицированные специалисты, руководители технологического уровня, заместители руководителей управленческого уровня.

Резерв на институционный уровень - заместители руководителей подразделений, руководители управленческого уровня, заместители руководителей институционного уровня.

Сами группы резерва формируются на основании результатов комплексной оценки кандидатов, деловой оценки, аттестации, характеристик и отзывов руководителей и т.д. с учетом ряда принципов [29,30,35]:

1. Плановость – своевременный и долгосрочный анализ количественной потребности организации в руководящих кадрах;
2. Непрерывность – система подготовки руководителей планируется и разрабатывается на несколько лет вперед и начинает реализовываться с момента выдвижения специалистов в резерв, обеспечивая непрерывность подготовки специалиста;
3. Комплексность – включение кандидатов в систему комплексной подготовки, обеспечивающей не только передачу знаний в разных областях науки и практики, но направленную на развитие личности членов группы резерва, выработку управленческой позиции и формирование способности и готовности участников в полной мере взять на себя роль руководителя в будущей управленческой деятельности;
4. Доступность – реальная возможность попасть в группу резерва всем специалистам, удовлетворяющим формальным критериям.

Реальность и гласность работы с резервом гарантирует участие высшего руководства в процессах его формирования и подготовки. При проведении оценочных процедур и принятии решения о зачислении в резерв необходимо соблюдение принципов

этичности и конфиденциальности и создавать условия, оберегающие чувство собственного достоинства кандидатов. Кроме того, особое значение имеют:

- Принцип актуальности резерва, основанный на реальной потребности организации в замещении руководящих должностей;
- Принцип перспективности кандидата в группу резерва, который не только ставит вопрос о наличии у кандидатов соответствующих способностей и потенциала, но и предъявляет особые требования к оценочным технологиям для замера этого потенциала;
- Принцип соответствия кандидата типу резерва, который предполагает наличие инструментария для выявления ориентации кандидатов на тип карьеры в организации.

Формирование резерва должно осуществляться независимо от мнений руководителей о конкретных сотрудниках и основываться на независимых заключениях группы экспертов. В то же время необходимо вовлекать действующих руководителей в процесс работы с резервом, обеспечивая тем самым преемственность и повышая результативность процесса подготовки кандидатов на руководящую должность. Само участие действующих руководителей в процессе подготовки резерва поможет снять возможное напряжение и уменьшить риск возникновения конфликтов между ними и будущими руководителями. Необходимо привлекать руководителей к формированию критериев оценки кандидатов, к процедурам оценки, давать им обратную связь по итогам оценки их подчиненных, согласовывать планы обучения и развития резервистов, внедрять наставничество и регулярно информировать о том, что происходит с группой резерва.

Сама реализация функции подготовки управленческих кадров не должна передаваться под контроль руководителей тех подразделений, в которых присутствует потребность в подготовке управленческих кадров. Опыт показывает, что в этом случае в группу резерва часто назначаются работники, отсутствие которых на рабочем месте (например, для прохождения стажировок или обучения с отрывом от производства) будет в наименьшей степени сказываться на результатах деятельности всего подразделения. Вместе с тем действующие руководители склонны включать в резерв не перспективных подчиненных с развитыми управленческими способностями, а хороших исполнителей и доверенных лиц, которые не способны составить им (действующим руководителям) возможную конкуренцию в будущем. Кроме того, недостаточно обоснованной и в наименьшей степени привлекательной кажется идея подготовки резервистов на конкретную должность в организации (в первую очередь - на управленческом и институциональном уровне): в результате снижается степень конкуренции в среде возможных кандидатов при назначении на должность, и сужаются перспективы карьерного роста для подавляющего большинства сотрудников.

Для максимально эффективного внедрения процесса подготовки резерва необходимо создание прозрачной системы перемещения руководящих кадров на основании открытых конкурсов, обеспечение благоприятных условий для перспективных сотрудников с выраженным управленческим потенциалом, а так же проектирование новых направлений деятельности и отделов, которые они могут возглавить. Функции по управлению процессами формирования и подготовки резерва должны реализовываться службой управления персоналом (отделом развития персонала) и контролироваться генеральным директором предприятия или одним из его заместителей. Только в этом случае можно говорить о результативности процесса подготовки управленческих кадров.

Программа формирования управленческого состава организации – сложный комплексный процесс, который сложно осуществить без наличия соответствующих инструментов, методов и технологий. При организации и проведении этого процесса необходимо придерживаться ряда этапов, от реализации которых зависит эффективность процесса формирования резерва руководителей. В общем виде эти этапы представлены на схеме 1.



Схема 1. Этапы процесса формирования и подготовки группы резерва руководителей.

Рассмотрим более подробно содержательную часть этапов формирования управленческого состава организации.

Этап 1. Анализ потребности в руководящих кадрах.

Для получения ответа на вопрос о необходимом количестве подготовленных к выполнению управленческой деятельности сотрудников, в первую очередь нужно понять, как изменится организация в будущем, и какие должности необходимо будет заместить. Необходимо тщательно проанализировать сложившуюся ситуацию с учетом возраста действующих руководителей, состояния здоровья, перспектив их продвижения и т.д. Результатом подобного анализа должен стать подробный план освобождения руководящих должностей, который и ляжет в основу планирования численности группы резерва.

При определении количественной потребности организации в руководящих кадрах в качестве основных элементов выступают:

- Прогнозирование возможных изменений структуры аппарата управления;
- Выявление потребности предприятия в кадрах управления на ближайшую и более длительную перспективу (до 5 лет);
- Установление численности подготовленного в данный момент резерва;
- Определение степени насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу);
- Установление примерного процента выбытия из резерва кадров отдельных работников;
- Определение количественной потребности в резерве по должностям и уровням в организации.

Структура резерва будет оптимальной, если она отражает все управленческие уровни и в максимальной степени соответствует структуре должностей, которые освобождаются в рассматриваемом периоде по различным обстоятельствам.

Этап 2. Разработка требований к кандидатам в группу резерва.

Основной деятельностью на втором этапе является определение требований к будущим руководителям. Сама эффективность и качество сформированной группы резерва зависит от результата работы по определению списка критериев (компетентностей), которым должны соответствовать кандидаты на руководящие должности [8,18,29,30]. Компетентности – набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий организации, обеспечивающий эффективное решение определенного класса задач (типов ситуаций). Формирование критериев оценки должно начинаться с изучения компетенций организации, через осмысление которых происходит выбор компетентностей и параметров оценки будущего управленческого персонала.

Виды компетенций организации:

- Стандартная компетенция – такой набор способностей, которые позволяют решать обычные для данного рынка, политической и экономической ситуации задачи. Стандартными компетенциями должны обладать все организации, поскольку их отсутствие очень быстро делает предприятие неконкурентоспособным.
- Ключевая компетенция - такой набор способностей, которые позволяют решать особые задачи, нетипичные для большинства участников рынка. Наличие ключевой компетенции выводит компанию в лидеры рынка и формирует ее устойчивость при ожесточении конкуренции.

- Ведущие компетенции – это то, что позволит организации стать успешной в будущем. Это преимущества в решении тех задач (ситуаций), которые станут зоной конкуренции в будущем. Ведущие компетенции - это наличие тех предпосылок, которые, при соответствующей работе, могут привести к созданию уникального предложения и обеспечить компании первенство, выход в новый сегмент рынка, продукта, технологии. Через некоторое время ведущая компетенция становится ключевой, а затем стандартной компетенцией.

Через анализ стандартной, ключевой и ведущих компетенций руководство организации должно понять, какие качества потребуются руководителю через определенный период времени. Характеристики эффективных руководителей зависят от целого ряда факторов и со временем меняются, в то же время различные аспекты управленческой деятельности в разной степени важны для разных организаций, поэтому в каждой организации должен сформироваться уникальный портрет идеального руководителя, который наиболее соответствует прогнозу развития, стратегическим целям и задачам предприятия. Результатом этой работы должен стать список параметров, сформулированный в терминах компетентностей руководителей и их поведенческих проявлений.

Профессиональные компетентности

- Инструментальный уровень - конкретные знания и навыки в профессиональной деятельности.
- Нормативно-ценностный уровень – стандарты поведения в профессиональной среде.

Личностные компетентности

- Уровень промежуточных умений – универсальные навыки коммуникации, мышления, личностного развития.
- Базовый уровень – личностные характеристики, мотивы, самооценка.

В силу сложности и многоплановости процессов формирования и подготовки руководящих кадров на этом и следующих этапах оправдано привлечение к работе консалтинговых компаний и специалистов, специализирующихся в области оценки персонала и подготовки руководителей.

Этап 3. Формирование предварительного списка резерва.

Прежде всего, необходимо сформировать предварительные списки кандидатов в группу резерва руководителя на основе формальных требований к участникам конкурса и их качественной оценки. Количество резервистов должно быть управляемым и включать от одного до трех человек на каждую должность. Поэтому лучше включить по возможности в группу резерва кандидатов с невысоким управленческим потенциалом, чем упустить управленческий талант. Эта рекомендация становится особенно актуальной при формировании крупы стратегического резерва. Вместе с тем включение кандидатов в резерв не должно осуществляться на основе каких-либо привилегий и не должно давать гарантий служебного роста. Для кандидатов само включение в группу резерва обозначает лишь благоприятные условия для роста и предоставляет возможности для демонстрации и развития своих способностей к управленческой деятельности. Подбор кандидатов и включение их в первичный список осуществляется руководством и службой управления персоналом, при этом особое внимание уделяется оценке результатов работы в занимаемой должности по итогам деловой оценки и аттестации, отзывам их

непосредственных руководителей, а так же выявлению степени готовности кандидата к новой для себя роли. На этом этапе большее значение имеют скорее качественные заключения о конкретных сотрудниках, чем формальная количественная оценка.

Для формирования самого списка резерва необходимо разработать и осуществить ряд процедур:

- Организовать и провести конкурсный набор кандидатов в группу резерва среди специалистов (руководителей);
- Сформировать расширенные списки кандидатов в резерв;
- Проанализировать и определить факторы, влияющие на оценку кандидатов (профессиональная характеристика специалиста, его послужной список, предельные ограничения формальных критериев (образование, возраст, стаж работы и т.д.), выводы и рекомендации последней аттестации, мнение руководителей);
- Провести первичную оценку кандидатов в группу резерва по выбранным факторам;
- Сформировать первичный список кандидатов в группу резерва руководителей;
- Сформировать списки кандидатов в резерв для проведения оценочных процедур.

Этап 4. Формирование группы резерва руководителей.

Для формирования группы резерва руководителей необходимо провести комплексную оценку кандидатов (в ряде случаев и в зависимости от уровня резерва используются иные подходы к оценке и назначению кандидатов в группу) и определить состав группы резерва для дальнейшего обучения и развития. В самом процессе формирования управленческого состава данный этап является самым сложным в реализации, поскольку именно здесь приходится сталкиваться с рядом трудностей, неизбежно возникающих при использовании технологий и методов оценки персонала. Анализ литературы [7,8,9] позволяет сформулировать основные требования к оценочной технологии в следующем виде:

- работники должны оцениваться независимо от частного мнения как сотрудников организации, так и внешних наблюдателей;
- на результаты оценки не должны влиять так называемые «ситуативные» факторы: настроения, прошлые успехи и неудачи, состояние оцениваемых в момент оценки и т.д.;
- оцениваться должен реальный уровень владения навыками;
- результаты оценки должны содержать данные о потенциале оцениваемых;
- оценке должны подвергаться не только члены организации, но и отношения их в организации в целом;
- критерии оценки должны быть понятны как специалистам, так и самим оцениваемым; оценочные мероприятия должны естественно встраиваться в систему кадровой работы организации.

Неудовлетворенность специалистов традиционными методами оценки персонала побудила их начать активные поиски новых подходов к решению проблемы, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Результаты исследования с помощью тестовых методик, деловая оценка и экспертные заключения хотя и являются сами по себе источником информации о работниках, однако не могут предложить методы многостороннего исследования личности в контексте ее взаимосвязи с организацией. Понимая ограниченность отдельных подходов, специалисты пытаются совместить их в рамках одной оценочной технологии, которая стала завоевывать признание с середины 70-х годов нашего столетия. Однако при решении этой задачи возникают существенные сложности. Кадровая психодиагностика и деловая оценка персонала, опираясь в большей степени на количественные методы, включают в себя набор инструментов, выявляющих соответствие кандидатов должности. Экспертная оценка основывается на качественных традициях исследования и осуществляется с помощью специалистов, фиксирующих

поведенческие проявления оцениваемых в ходе моделирования ситуаций коллективной деятельности, либо в процессе наблюдения в пространстве реальной деятельности кандидатов. Оба подхода различаются принципиально. В одном из них (качественном) преобладает взгляд на человека как на элемент организации, и, следовательно, оценка трактуется как определение соответствия качеств человека стандарту члена организации. Другой подход (количественный) рассматривает человека вне его связей с организацией, и оценка здесь – это определение степени выраженности некоторых личностных и деловых качеств. И хотя совмещение обоих подходов в рамках одной оценочной технологии создает некоторые сложности, тем не менее, позитивные аспекты совместного применения количественных и качественных методов оценивания позволяют поднять получаемые результаты на достаточно высокий уровень объективности.

Вопрос выбора той или иной технологии оценки решается через изучение требований к процессу и результатам оценки. Требованиям, предъявляемым к оценочным технологиям, соответствует технология комплексной оценки персонала организации, используемая Т.Ю.Базаровым [6,7,8,9], в которой присутствуют в равной степени три теоретических подхода к изучению проявлений человека:

- психометрия, представляющая поведение человека в виде различных и достаточно независимых категорий и владеющая способами измерения и сравнения людей между собой;
- социально-психологические и антропологические принципы описания поведения, выделяющие типичные способы поведения в конкретных ситуациях;
- наблюдение, сравнивающее индивидуальные проявления испытуемых.

Сам метод, получивший название Assessment center, или Центр Оценки персонала, считается в мировой практике управления наиболее точным и эффективным инструментом оценки деловых качеств и управленческого потенциала работников организации (руководителей и кандидатов на должность руководителя разных уровней).

При разработке методологии и технологии Assessment center используются несколько подходов к изучению проявлений личности (специальные упражнения, групповые упражнения, индивидуальные задания, психологическое тестирование, управленческое тестирование, организационно-управленческие игры, собеседование), что позволяет сопоставлять данные, получаемые различными способами и формировать обобщенное и уточненное описание конкретного испытуемого. Поэтому кандидаты в группу резерва оцениваются:

- Объективно, т.е. независимо от чьего-то отдельного мнения;
- Надежно, т.е. относительно свободно от влияния случайных факторов и прошлых заслуг;
- Достоверно, т.е. оцениваться должен реальный уровень владения управленческими навыками;
- С возможностью прогноза о будущей эффективности и направлениях индивидуального развития;
- Комплексно, т.е. с использованием ряда взаимодополняющих друг друга инструментов оценки.

Суть метода заключается в том, чтобы создать четко заданную для конкретной организации последовательность оценочных процедур, моделирующих ключевые моменты деятельности оцениваемых. Участники оценки (кандидаты) проходят комплексное испытание различными упражнениями и техниками, в которых проявляются значимые для эффективности деятельности профессионально важные качества. Степень выраженности качеств оценивается подготовленными специалистами, и на основании этой оценки делаются заключения, сравнения и выводы как о личностно-деловых качествах отдельных сотрудников и их перспективности, так и о кадровом (управленческом) потенциале организации в целом.

Основные характеристики метода:

- Система критериев оценки создается индивидуально для каждого предприятия (для уровня управления на предприятии) с учетом специфики деятельности и направлена на выявление руководящего потенциала работников;
- Участники проходят испытание различными упражнениями и техниками;
- Оценивается реальное поведение испытуемых;
- Каждый участник оценивается несколькими специалистами-наблюдателями;
- Оценка производится не только специалистами со стороны, но и специально подготовленными наблюдателями – сотрудниками той же организации, что делает возможным учет сложно замеряемых внутренних для организации факторов;
- Критерии оценки полностью учитывают особенности деятельности в данной организации, а не являются стандартным набором «профессионально важных качеств»;
- Фазы «наблюдения» и «оценки» разнесены во времени для достижения большей объективности;
- Результаты оценки позволяют прогнозировать успешность деятельности испытуемых в различных областях практики.

В технологическом плане выделяют несколько основных этапов построения Центра Оценки, представленных в таблице 3.

Таблица 3.

Этапы Центра Оценки при формировании группы резерва

№	Этап	Содержание этапа
1.	Анализ деятельности	<ul style="list-style-type: none">• Анализ требований к должности (группе должностей, уровню в управленческой иерархии), на замещение которой формируется резерв;• Анализ деятельности на уровне планируемой должности;• Анализ схем взаимодействия, используемых в организации;• Оценка специфики организационной культуры предприятия.
2.	Формирование критериев оценки	<ul style="list-style-type: none">• Формирование критериев оценки кандидатов;• Экспертная оценка критериев руководством организации;• Обработка результатов, утверждение критериев оценки.
3.	Конструирование процедур оценки	<ul style="list-style-type: none">• Подготовка процедур оценки;• Конструирование процедур оценки;• Определение процедур и методов оценки;• Формирование тем и заданий для проведения оценочных процедур;• Создание организационного плана реализации программы оценки.
4.	Обучение наблюдателей	<ul style="list-style-type: none">• Определение списка наблюдателей – ряда ключевых сотрудников организации;• Проведение обучающей программы для наблюдателей.
5.	Проведение оценочных процедур	<ul style="list-style-type: none">• Специальные упражнения;• Групповые упражнения;• Индивидуальные задания;• Психологическое тестирование;• Управленческое тестирование;

		<ul style="list-style-type: none"> • Организационно-управленческие игры; • Собеседование.
6.	Анализ результатов	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка индивидуальных и обобщенных материалов по группе оцениваемых; • Итоговое собеседование с оцениваемыми; • Подготовка отчета.
8.	Подведение итогов	<ul style="list-style-type: none"> • Составление психологической характеристики на участников оценки; • Описание сильных и слабых сторон участников оценки; • Выявление степени выраженности качеств, значимых для эффективной управленческой деятельности; • Сравнительная характеристика участников по критериям оценки; • Ранжирование участников по результатам оценки; • формирование группы развития и группы риска; • Обсуждение результатов оценки с руководителем организации.
9.	Завершающий	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование группы резерва руководителей.

Итоговый список кандидатов, успешно прошедших оценку, является основой для издания приказа о зачислении конкретных сотрудников в группу резерва.

Преимуществами данного комплексного подхода к оценке являются:

1. Надежная оценка индивидуального потенциала сотрудников, не зависящая от условий работы и мнения начальства.
2. Объективность процедуры оценки.
3. Возможность зафиксировать реальную степень владения навыками работы у каждого участника.
4. Возможность определить слабые и сильные стороны у каждого участника по измеряемым качествам.
5. Образование резерва сотрудников с высоким потенциалом.

В целом, описанная технология комплексной оценки персонала организации дает возможность преодолеть ограничения традиционных методов оценки, оценить индивидуальный потенциал сотрудников и учесть полученную информацию при реализации кадровых программ, что подтверждено результатами ряда проведенных мероприятий (например, аттестация представителей Президента Российской Федерации [2,7], конкурс на замещение должности руководителя шахты «Воргашорская» [7,8] и др.).

Однако технологии Центра оценки свойственен и ряд недостатков. Оцениваться может одновременно не более 20-30 человек, что говорит об относительно невысокой «пропускной способности». Достаточно велики потери рабочего времени сотрудников организации. Для проведения процесса оценки необходимо организовать сложную работу по его подготовке. Процесс разработки адекватных критериев требует привлечения экспертов по оцениваемой деятельности и сам по себе трудоемок. Основная же трудность заключается в том, что необходимо затратить значительное количество времени на подготовку представителей организации к роли наблюдателей и провести обучение в соответствии с разработанной программой. В Приложении 2 представлен вариант программы обучения наблюдателей для проведения оценки в процессе отработки оценочных процедур. От успеха на этом этапе будет во многом зависеть степень объективности выводов при оценке персонала организации.

Этап 5. Организация и проведение подготовки группы резерва руководителей

Цель организации и проведения процедуры подготовки группы резерва руководителей - развитие управленческого потенциала слушателей и формирование руководящего состава на различных уровнях управленческой иерархии, способного решать как производственные, так и управленческие задачи. Сами программы обучения и развития групп резерва направлены на формирование и развитие управленческих знаний, умений и навыков, а так же на формирование управленческой позиции кандидатов на должность руководителя. В систему подготовки может включаться индивидуальное и групповое обучение и развитие кандидатов, стажировки, а так же обучение в высших учебных заведениях и курсах повышения квалификации в зависимости от уровня планируемой управленческой деятельности. В самом процессе подготовки применяются как традиционные методы обучения кандидатов (лекции, семинары), так и методы активного обучения (тренинги, деловые игры, ролевое моделирование, разбор практических ситуаций, групповые дискуссии и т.д.). Программы обучения и развития кандидатов на руководящие должности должны различаться по объему, глубине и охвату учебного материала (в зависимости от уровня подготовки резерва – от конкретных специализированных программ с узкой направленностью учебного материала, до комплексных программ, основанных на принципе междисциплинарности).

При планировании и разработке системы обучения резерва руководителей необходимо учитывать ряд характеристик данной категории слушателей [27,29,30,35]. Во-первых, речь идет об обучении взрослых людей, уже получивших образование. Во-вторых, слушатели в группе являются практиками и в большей степени ориентируются на конкретные примеры и результаты, а не на общие теории и концепции (это в меньшей степени относится к системе и программам подготовки кандидатов на институциональный уровень в организации). И, в-третьих, успешно прошедшие все этапы комплексной оценки кандидаты на руководящую должность уже имеют высокий лидерский и управленческий потенциал, что вносит свои особенности в процесс их взаимодействия с преподавателем. Слушатели в подобных группах демонстрируют активность, ориентированны на практическое использование полученных знаний и командную работу в проектных группах для решения прикладных задач и кейсов. При этом общей тенденцией на сегодняшний день является все больший упор на использование методов активного обучения и развитие у слушателей навыков группового и организационно-личностного взаимодействия. Такой подход в работе с группой резерва позволяет за короткое время передавать слушателям большой объем знаний, дает высокий уровень усвоения учебного материала, позволяет закрепить полученные знания на практике, а так же способствует формированию необходимой степени сплоченности и способности слушателей работать в команде.

Обучение направлено на повышение квалификации сотрудника. Это совершенствование знаний, умений и навыков в рамках должности, но не больше. Обучение детализирует имеющуюся картину мира и формирует знания, умения и навыки в рамках прежнего взгляда на свою должность. Развитие же есть выход за пределы нынешнего состояния (личности, квалификации и т.д.). Развитие направлено на изменение картины мира и формирует новый взгляд на будущую должность. Развитие – процесс длительный, дорогой и сродни терапии: в результате человек должен стать другим. Результат обучения можно предсказать или спрогнозировать, а результат развития непредсказуем и процент ошибок очень большой. Поэтому специалисты службы управления персоналом вынуждены каждый раз решать, возникают ли угрозы для организации в связи с развитием персонала (угроза несоответствия сотрудника прежней должности, угроза увольнения сотрудника, изменения его поведения и т.д.).

Сама программа обучения и развития должна приводить к изменениям на разных уровнях знаний, навыков, умений и опыта слушателей [8,27,30]:

Знания - совокупность информации о профессиональной управленческой деятельности, которая необходима сотруднику для успешного решения производственных задач.

Навыки - сформированные и отработанные приемы решения стандартных производственных и управленческих задач.

Умения — освоенный специалистом способ выполнения сложных профессиональных задач, обеспечиваемый совокупностью приобретенных знаний и навыков. Умение формируется путем упражнений и создает возможность выполнения профессиональных обязанностей не только в привычных, но и в изменившихся условиях.

Опыт – сформированные у специалиста уникальные внутренние средства выполнения своей профессиональной деятельности, позволяющие достигать высоких производственных результатов.

Поэтому основными принципами обучения должны стать:

- осмысленность, доступность, понятность и последовательность (обучение должно быть ступенчатым, постепенным, дозированным, учитывать способности и интересы слушателей: от простого – к сложному);
- практическое отношение к изучаемому материалу, позиция связи изучаемого материала с имеющимися знаниями;
- реалистичность проблем и приближенность к рабочей обстановке;
- практическое закрепление знаний в процессе обучения;
- эмоциональная и интеллектуальная вовлеченность в учебный процесс, неформальная атмосфера занятий;
- гибкость и разнообразие применяемых методов обучения и стимулов.

Результатом такого обучения должно стать не только получение новых знаний, но и формирование новых моделей поведения, осознание личностных ресурсов, своих сильных и слабых сторон, возможностей и ограничений. Поэтому программа обучения и развития группы резерва предполагает комплексную подготовку кандидатов по нескольким направлениям и может включать в себя:

- Программу общей подготовки;
- Программу управленческой и социально-психологической подготовки;
- Программу специализированной подготовки;
- Организацию и проведение стажировок;
- Защиту проектов;
- Анализ результатов обучения и развития группы резерва.

Программа общей подготовки.

Цель: овладение необходимыми теоретическими знаниями в области управления организацией (подразделением). Объем и содержание программы формируются в зависимости от уровня должности и специфики деятельности предприятия. Форма контроля по результатам обучения – экзамен.

Программа управленческой и социально-психологической подготовки.

Цель: передача знаний, выработка умений и навыков, необходимых для эффективного управления персоналом; развитие личностных качеств, значимых для эффективной управленческой деятельности; формирование управленческой позиции у будущих руководителей. Форма контроля по результатам развития – комплексный экзамен, заключение психолога.

Программа специализированной подготовки.

Цель: приобретение слушателями необходимых знаний умений и навыков в соответствии со спецификой деятельности предприятия (подразделений). Программа обучения включает в себя подготовку слушателей по направлениям, формируемым в зависимости от специфики деятельности предприятия. В качестве преподавателей выступают ведущие специалисты и руководители различного уровня данного предприятия. Форма контроля по результатам обучения – экзамен.

Организация и проведение стажировок.

Цель осуществления стажировок - получение комплексного представления об особенностях деятельности предприятия в целом; ознакомление с особенностями деятельности, проблемами и возможностями различных подразделений (отделов, цехов, участков); уяснение системы взаимосвязи подразделений; получение навыков практической деятельности на разных уровнях управленческой иерархии.

Стажировки организуются в соответствии с утвержденным руководителем предприятия план-графиком (в зависимости от уровня подготовки, возможностей и условий деятельности предприятий). Обсуждение результатов стажировок и полученного стажерами опыта происходит периодически в тренинговой группе под руководством психолога. Форма контроля по результатам стажировок - заключение руководителей подразделений, в которых осуществлялись стажировки; заключение психолога.

Защита проектов.

В ходе проведения стажировок слушатели группы резерва руководителей выявляют направления деятельности подразделений или организации в целом (процессы, технологии, управление и т.д.), подлежащие, по их мнению, оптимизации и корректировке и разрабатывают проект, защищаемый ими публично и в присутствии руководителей организации. Форма контроля – заключение комиссии.

Анализ результатов обучения и развития группы резерва, который включает в себя:

- Подведение итогов обучения.
- Анализ качества усвоения учебного материала слушателями.
- Вручение свидетельств о повышении квалификации.
- Зачисление слушателей группы резерва в действующий состав резерва руководителей

Представленные направления обучения и развития кандидатов в группе резерва взаимосвязаны. Сама программа является комплексной и направлена на достижение единой цели: сформировать группу кандидатов на руководящую должность, обладающими необходимыми теоретическими знаниями в области управления персоналом и способными применять эти знания в практической управленческой деятельности на разных уровнях управления в организации (в зависимости от уровня, на который готовятся кандидаты). В процессе реализации программы предусматривается проведение периодических оценочных процедур для замера степени выраженности значимых для управленческой деятельности параметров личности и их динамики в процессе обучения и развития. Результатом оценки может стать корректировка планов обучения и (или) изменение состава группы резерва.

Обучение и развитие будущих руководителей – сложный комплексный процесс, который сложно осуществить без наличия соответствующих инструментов, методов и технологий. В Приложении 1 представлен вариант программы управленческой и социально-психологической подготовки группы резерва на уровне руководителей среднего звена в организации (управленческий уровень).

Этап 6. Завершающий.

Завершающим этапом работы с группой резерва является включение прошедших подготовку сотрудников в состав группы действующего резерва предприятия и организация конкурсов для замещения руководителей на вышестоящих должностях.

Под конкурсом подразумевают проведение комплексных испытаний, предполагающих формирование конкурирующих отношений между кандидатами на вакантную управленческую должность в процессе реализации оценочных процедур [3].
Цель конкурса: выявление кандидатов для выдвижения на вышестоящую должность.

В процессе проведения конкурса:

- происходит повышение престижа вакантной должности;
- привлекается большое количество кандидатов;
- повышается объективность решения о приеме на работу;
- укрепляется идея демократизации и открытости в области управления персоналом.

Само участие в конкурсе дает возможность кандидатам продемонстрировать наличие определенных способностей и собственную готовность занять вакантную должность руководителя.

Организация конкурса на замещение вакантной должности руководителя осуществляется в соответствии с требованиями, предъявляемыми к проведению данной кадровой технологии, и включает в себя несколько этапов.

1. Подготовительный этап.

- Определение компетенций и критериев оценки;
- Формирование оценочных процедур и методов отбора кандидатов;
- Разработка организационного плана проведения конкурса;
- Определение состава конкурсной комиссии;
- Разработка нормативных конкурсных документов;
- Определение списка кандидатов, подавших документы на участие в конкурсе.
- Анализ результатов, полученных слушателями в процессе подготовки в группе резерва (результаты экзаменов, заключения психологов, отзывы руководителей о результатах стажировок, результаты защиты проекта);
- Заключение об эффективности прохождения каждым кандидатом программы обучения и развития в группе резерва.

2. Проведение конкурса.

- Проведение комплексных оценочных процедур для получения информации о степени развитости параметров, значимых для деятельности на конкретной должности у конкурсантов.

3. Подведение итогов конкурса.

- Анализ полученной оценочной информации;
- Информирование общественности и конкурсантов о результатах конкурса;
- Прием и рассмотрение апелляций;
- Принятие решения о назначении конкретных сотрудников на руководящие должности.

Этап 7. Оценка результативности деятельности по формированию и подготовке группы резерва руководителей.

На сегодняшний день существует ряд специальных показателей, используемых специалистами службы управления персоналом для оценки результатов работы с резервом [35].

1. Эффективность подготовки руководителей внутри организации рассчитывается как
$$A1 = B/C \times 100\%$$

Где:

- В – число ключевых должностей, занятых сотрудниками из резерва;
- С – число освободившихся в течение периода ключевых должностей.

Этот показатель сравнивается с показателем приема руководителей со стороны, который рассчитывается как

$$A2 = B/C \times 100\%$$

Где:

- В – число ключевых должностей, занятых приглашенными со стороны специалистами;
- С – число освободившихся в течение периода ключевых должностей, или

$$A2 = 1 - A1.$$

2. Текучесть резерва руководителей рассчитывается как

$$A3 = B/C \times 100\%$$

Где:

- В – число сотрудников из резерва, покинувших организацию в течение периода;
- С – общее число сотрудников в резерве.

3. Средний срок пребывания в резерве до занятия должности рассчитывается как

$$A = B/C \times 100\%$$

Где:

- В – число (сумма) лет между зачислением в резерв и занятием ключевой должности для всех сотрудников, перешедших из резерва на ключевые должности в течение периода;
- С – число сотрудников, перешедших из резерва на ключевые должности в течение периода.

4. Готовность резерва рассчитывается как

$$A = B/C \times 100\%$$

Где:

- В – число ключевых должностей, имеющих приемников, готовых к занятию должности в течение одного года;
- С – общее число ключевых должностей.

Сама работа по формированию и подготовке группы резерва оказывается эффективной в том случае, когда она построена на основе системного планирования, учитывает реальные потребности организации в руководящих кадрах, пользуется безусловной поддержкой руководства и постоянно корректируется и обновляется в зависимости от изменений условий внешней и внутренней среды организации.

Заключение

Нет организации, в которой вопросы подготовки управленческих кадров, а так же работа по оценке и отбору и подготовке руководителей, способных в будущем обеспечить эффективность деятельности всей организации в целом, не были бы актуальны. Создание кадрового резерва и формирование руководящего состава на различных уровнях, способного решать как производственные, так и управленческие задачи – одна из важнейших функций кадровой политики на современном этапе развития предприятий, от качества реализации которой зависит будущий управленческий потенциал организации. На сегодняшний день с различной степенью эффективности используется несколько концепций отбора и подготовки группы резерва руководителей, однако современная организация управленческого труда и повышение требований к эффективности деятельности руководителей различного уровня поставили перед работниками служб управления персоналом ряд проблем, которые требуют комплексного подхода для своего решения.

В настоящем учебном пособии описаны подходы к формированию управленческого состава предприятия и деятельность специалистов служб управления персоналом в этом аспекте работы с персоналом, изложены основные принципы, методы, рекомендации и этапы формирования, обучения и развития группы резерва руководителей. Особое внимание уделено описанию комплексных оценочных процедур, используемых для определения степени выраженности управленческого потенциала у сотрудников организации на этапе комплектования группы, а так же рассмотрению особенностей процесса обучения и развития будущих руководителей. Содержание учебного пособия позволяет составить целостное представление о стандартах работы с управленческим персоналом организации в русле подготовки руководящих кадров предприятия.

Учебное пособие может сыграть важную и полезную роль в обучении специалистов служб управления персоналом и может быть использовано психологами, социологами, аспирантами и студентами факультетов психологии при изучении соответствующих дисциплин.

Библиографический список

1. Абрамова В.Н., Белихов В.В., Бельская Е.Г. Психологические методы работы с кадрами на АФС. – М.: Энергоатомиздат, 1988. – 132 с.
2. Агеев В.С., Базаров Т.Ю., Скворцов В.С. Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. – М.: Изд-во МГУ, 1986. – 12 с.
3. Аксенова Е.А. Технология конкурсного набора в современном кадровом менеджменте: Учебно-методическое пособие. – М.: ИПК РФ, 2002. – 111 с.
4. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1969. – 94 с.
5. Балашов Ю.К. Оценка персонала – основа кадровой политики зарубежных фирм// Энергетическое строительство. – 1992. – № 6. – С. 12–15.
6. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблема конкурсного отбора. – М.: ИПК ГС, 1995. – 75 с.
7. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. – М.: ИПК ГС, 1995. – 46 с.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: АКАДЕМИА, 2003. – 218 с.
9. Базаров Т.Ю. Практика работы с персоналом в организациях. // Введение в практическую социальную психологию. / Под ред. Ю.М.Жукова, А.А.Петровской, О.В.Соловьевой. – М.: Смысл, 1996. – 32 с.
10. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. – М.: Юрист, 1994. – 24 с.
11. Вестник Государственной службы. – 1994. – № 7.
12. Венчин А.П., Матирко В.В. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М.: Дело, 1992. – 50 с.
13. Волгин А.П., Матирко В.В. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М.: Дело, 1992. 226 с.
14. Грачёв Н.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело, 1993. – 207 с.
15. Громова О.Н., Мишин В.Н., Свистунов В.М. Организация управленческого труда: Учебное пособие. – М.: Изд-во ГАУ, 1993. – 96 с.
16. Деслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 1997. – 431 с.
17. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. – М.: Изд-во ГАУ, 1994. – 93 с.
18. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. – М.: Изд-во ГАУ, 1996. – 131 с.
19. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Ин-т практической психологии; Новосибирск: НПО «МОДЭК», 1998. – 112 с.
20. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. Учебник. – М.: «Финпресс», 2004. – 286 с.
21. Методы эффективного обучения взрослых. – М.: Москва-Берлин, 1998. – 124 с.
22. Никифоров Г.С. Психологический отбор и подготовка менеджеров. // Вестник СПб университета, 1995, сер. 6, вып. 2.
23. Организация и психология работы с кадрами управления. В 2 ч. Ч.2: Методические рекомендации. – М.: 1992. – 56 с.
24. Основы управления персоналом/ Под ред. Б.Н. Ченкина. – М.: Высшая школа, 1996. – 329 с.
25. Психологическая диагностика в управлении персоналом: Учебное пособие для сотрудников кадровых служб/ Под ред. Е.А. Климова. – М.: Изд-во РПО, 1999. – 6 с.
26. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект-Пресс, 1998. – 203 с.
27. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995. – 123 с.
28. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л.: Машиностроение. Ленинградское отделение, 1989. – 139 с.

29. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1999. – 509 с.
30. Управление персоналом/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 421 с.
31. Ушаков К.М. Подготовка управленческих кадров образования. – М.: Сентябрь, 1997. – 272 с.
32. Филлипов А.В. Работа с кадрами. Психологический аспект. – М.: Экономика, 1990. – 128 с.
33. Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала: современные системы и технологии. – М.: «Финансы и статистика», 2004. – 172 с.
34. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. – М.: Прогресс-Универс, 1992. – 342 с.
35. Шекшня Е.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. – 343 с.
36. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма-Инфра, 1998. – 520 с.

Программа управленческой подготовки и социально-психологической подготовки группы резерва

Программа управленческой и социально-психологической подготовки направлена на формирование и развитие управленческих знаний, умений и навыков, а так же на формирование управленческой позиции кандидатов на должность руководителя и включает в себя:

- **Программу управленческой подготовки** по дисциплине «Управление персоналом в системе современного менеджмента».

Цель: овладение необходимыми теоретическими знаниями в области управления персоналом организации (подразделения).

- **Программу социально-психологической подготовки.**

Цель: выработка умений и навыков, необходимых для эффективной управленческой деятельности.

Общий объем программы - 106 академических часов:

- программа управленческой подготовки - 40 академических часов;
- программа социально-психологической подготовки - 64 академических часа;
- Комплексный экзамен – 2 академических часа.

Из них:

- лекции, семинары – 27 академических часов;
- тренинги, практические занятия – 77 академических часов.

Степень усвоения теоретических знаний у слушателей замеряется по завершении программы обучения в ходе проведения итогового комплексного экзамена. Экзамен проводится в форме тестирования по вопросам, включенным в программу обучения.

Степень усвоения практических знаний, умений и навыков замеряется психологом-тренером в процессе проведения тренинговых занятий.

Программа управленческой подготовки группы резерва руководителей «Управление персоналом в системе современного менеджмента»

Раздел 1. Введение

Цель курса: раскрыть концептуальные и методологические основы работы с персоналом организации.

Задачи:

- Познакомить слушателей с основами теоретических знаний в области формирования и развития системы управления человеческими ресурсами организации;
- Вооружить слушателей практическими инструментами и технологиями управления персоналом;
- Сформировать у слушателей умения и навыки, необходимые для эффективной управленческой деятельности;
- Закрепить полученные знания и навыки в процессе проведения деловых и организационно-управленческих игр.

Учебный курс позволяет овладеть теоретическим знаниями в области управления персоналом организации, принципами управления человеческими ресурсами, основными методами кадрового менеджмента, а так же получить практические навыки, позволяющие самостоятельно принимать эффективные кадровые решения.

В процесс преподавания включены теоретические и практические занятия, упражнения, деловые и организационно-управленческие игры с элементами тренинга. Проводится разбор практических ситуаций, моделируются различные аспекты управленческой деятельности, применяются управленческие тесты с процессами активного группового обсуждения полученных результатов.

Раздел 2. Структура курса:

- Лекции – 27 академических часов;
- Практические занятия – 13 академических часов.

Раздел 3. Тематический план курса

Наименование тем		Количество часов		
		Лекции	Практические занятия	Всего
1	Управление персоналом организации.	4	-	4
2	Стратегическое управление человеческими ресурсами.	8	4	12
3	Кадровая политика организации: содержание и этапы разработки.	7	1	8
4	Технологии и методы управления персоналом.	8	8	16
	Комплексный экзамен			2
	Итого по курсу	27	13	42

Раздел 4. Содержание курса

Тема 1. Управление персоналом организации.

1. Управление персоналом в системе современного менеджмента. Социальная подсистема в организации. Персонал как ресурс в развитии организации. Основные подходы к управлению персоналом. Доктрина научной организации труда. Доктрина человеческих отношений. Доктрина контракции индивидуальной ответственности. Доктрина командного менеджмента. Основные подходы к управлению персоналом: экономическая, органическая и гуманистическая парадигмы. Профессиональные роли руководителя в системе управления персоналом.

2. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. Профессиональные революции. Вызовы современным организациям. Управление кадрами. Управление персоналом. Управление человеческими ресурсами. Управление человеческим капиталом. Эволюция областей конкуренции между организациями. Проблемы управления персоналом: в рамках «конкуренции знаний», в рамках «уникализации», в рамках «комплексности».

Тема 2. Стратегическое управление человеческими ресурсами.

1. Организация в зеркале культуры. Организационная культура и ее классификация. Корпоративная культура организации. Поверхностный, подповерхностный и глубинный уровни организационной культуры. Характеристики основных типов организационной культуры. Характеристики персонала в различных типах организационных культур. Влияние преобладающей организационной культуры на систему управления и эффективность деятельности персонала. Стереотипы мышления руководителей в различных типах организационных культур.

Практическая часть. Вопросник для выявления преобладающего типа организационной культуры.

2. Стадии и циклы развития организации. Задачи кадрового менеджмента на разных стадиях развития организации.

3. Технологии коллективной деятельности. Типы деятельности. Организационно-культурная эволюция форм совместной деятельности. Стили руководства. Матрица соотношений стилей руководства и роли кадровых служб в организации. Взаимосвязь факторов, влияющих на формирование системы управления персоналом. Этапы разработки концепции стратегического управления персоналом организации.

4. Кадровый ресурс организации (подразделения). Структура кадрового ресурса. Уровень личности: процесс профессионального развития, процесс социализации, процесс позиционирования. Уровень организации: централизация, децентрализация, уровень сплоченности. Уровень группы: интеграция, дезинтеграция, мобильность, структурированность. Кадровые процессы и их составляющие.

5. Человеческий капитал организации. Структура человеческого капитала. Моральный капитал. Социальный капитал. Интеллектуальный капитал. Оценка актуального кадрового ресурса. Анализ кадрового ресурса изменений. Анализ готовности персонала к изменениям. Лояльность персонала и ее составляющие.

6. Анализ компетентностей персонала. Базовые компетентности руководителя как лидера. Структура эмоциональной компетентности. Структура организационной компетентности. Структура интеллектуальной компетентности. Роли руководителя в рамках компетентностей.

7. Анализ компетенций организации. Стандартные компетенции. Ведущие компетенции. Ключевая компетенция. Критерии ключевой компетенции. Типы и уровни компетенций.

Практическая часть. Тест на определение индивидуального ролевого профиля.

Тема 3. Кадровая политика организации: содержание и этапы разработки.

1. Кадровая политика как система управления персоналом организации. Цели и задачи кадровой политики. Направления кадровой политики. Типология кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная. Открытая и закрытая кадровая политика. Этапы проектирования кадровой политики: нормирование, программирование, мониторинг. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия. Уровни планирования кадровых мероприятий.
2. Условия разработки системы управления персоналом. Связь стратегии развития организации с типом кадровой политики. Факторы внешней и внутренней среды. Функции кадровой политики и их содержание. Роль руководителей в процессе реализации функций кадровой политики.

Тема 4. Технологии и методы управления персоналом.

1. Методы формирования кадрового состава. Отбор и подбор персонала. Оценка потребности в персонале. Методы привлечения персонала. Внутренний и внешний найм. Методы оценки кандидатов при приеме на работу. Организация и проведение процедуры собеседования. Структура сбора информации. Экспресс методы диагностики в процедуре собеседования. Деловые игры в процессе подбора. Кадровые агентства как инструмент набора персонала. Адаптация персонала. Типы социализации и их характеристика.
2. Методы поддержания работоспособности персонала. Обучение и развитие персонала. Определение потребности в обучении и разработка обучающих программ. Оценка эффективности обучения. Управление конфликтами. Роль конфликтов в жизни организации. Причины возникновения конфликтов. Стратегии поведения в конфликтной ситуации. Планирование карьеры. Карьера в организации. Формирование группы резерва руководителей. Ротация персонала.
3. Оценка эффективности деятельности работников. Аттестация персонала. Цели аттестации. Элементы аттестации. Оценка результативности деятельности. Оценка трудового поведения. Оценка трудовой дисциплины. Подготовка персонала к проведению аттестации. Процедуры аттестации. Анализ кадровой информации и подведение итогов аттестации. Комплексная оценка персонала. Цели и направления оценки. Этапы проведения оценки. Разработка критериев оценки. Особенности проведения экспертной оценки. Анализ кадровой информации. Assessment center как технология анализа управленческого потенциала предприятия.
4. Мотивация персонала. Актуальность проблемы мотивации персонала. Место мотивации в кадровой политике организации. Факторы, определяющие систему мотивации в организации. Модель диагностики и постановки системы мотивации в организации. Основные мотивационные модели, их практическое применение. Особенности системы мотивации в зависимости от организационной культуры предприятия и стадии развития. Виды мотивации. Соотношение мотивации и стимулирования. Система поощрений и наказаний. Критерии эффективности поощрения и наказания. Виды вознаграждений. Практические инструменты работы руководителя: методы диагностики системы мотивации в подразделении. Изучение и анализ индивидуальной мотивационной сферы сотрудников.

Программа социально-психологической подготовки группы резерва руководителей

Раздел 1. Введение

Цель:

- формирование управленческой позиции кандидатов в группу резерва;
- развитие умений и навыков, необходимых для эффективной управленческой деятельности;
- получение участниками навыков организационно-личностного взаимодействия в группе.

Раздел 2. Форма проведения - социально-психологический тренинг, семинар.

Форма контроля – результаты оценки степени выраженности значимых для управленческой деятельности параметров личности и их динамики в процессе обучения и развития.

Общая продолжительность программы – 64 академических часа.

Раздел 3. Тематический план курса

№	Содержание	Кол-во часов
1	Тренинг командообразования.	8
2	Тренинг развития навыков делового общения	8
3	Тренинг управления конфликтами.	8
4	Психология управления персоналом	16
5	Психология руководства и подчинения	24
	Итого	64

Раздел 4. Содержание курса

Тема 1. Тренинг командообразования.

Знакомство участников. Выработка навыков группового и организационно-личностного взаимодействия. Навыки работы в команде. Признаки команды. Условия формирования команды. Стратегии принятия групповых решений. Ответственность при работе в группе. Групповые процессы и групповая динамика. Управление групповыми процессами в коллективе. Методы формирования команды. Команда как инструмент достижения цели. Деятельность руководителя по сплочению и командообразованию в среде подчиненных ему сотрудников.

Тема 2. Тренинг управления конфликтами.

Роль конфликтов в жизни и деятельности организации. Функции конфликтов. Сущность конфликта и его структура. Причины возникновения конфликтов. Условия возникновения конфликтов в организации. Классификация конфликтов. Этапы и фазы конфликта. Механизмы возникновения конфликта. Технологии управления конфликтами. Сотрудник в конфликте: основные модели поведения. Типы конфликтных личностей. Управление конфликтами в организации. Роли и действия руководителя в конфликте между подчиненными.

Тема 3. Тренинг развития навыков делового общения.

Понятие об управленческом общении. Формы, принципы, уровни, стадии управленческого общения. Структура общения. Установление и поддержание делового контакта. Искажение информации при управленческом общении. Аргументация в процессе общения и переговоров. Манипуляция и защита от манипулирования. Стили взаимодействия и их эффективное сочетание. Навыки уверенного поведения. Общение с аудиторией. Ролевые и деловые игры по выработке навыков управленческого общения. Управленческое взаимодействие и анализ собственного поведения.

Тема 4. Психология управления персоналом.

1. Введение в основы психологии управления. Закономерности управленческой деятельности. Психологические проблемы управленческой деятельности. Личность как объект управления.
2. Руководство и лидерство в организации. Личность современного руководителя. Проблемы личности руководителя в организации. Руководство в коллективе. Стилль руководства. Лидерство и формы его проявления.
3. Управленческое общение. Понятие об управленческом общении. Формы, принципы, уровни, стадии управленческого общения. Структура общения. Установление и поддержание делового контакта. Искажение информации при управленческом общении. Стили взаимодействия и их эффективное сочетание.

Тема 5. Психология руководства и подчинения.

1. Психология управления персоналом. Управленческая деятельность. Система воздействий на персонал. Теория когнитивного диссонанса. Необходимые условия для эффективного принуждения подчиненных.
2. Выработка управленческого решения. Режимы выделения проблем. Навыки руководителя при формулировании проблемы и принятии решения. Объективные и субъективные ошибки руководителя при принятии управленческого решения. Влияние управленческой команды на эффективность процесса принятия решения.
Практическая часть. Деловая игра с моделированием групповой деятельности.
3. Основные функции управленческой деятельности. Позиции, роли и стратегия руководителя в процессе управления подчиненными. Проведение совещаний.
Практическая часть. Деловая игра в агрессивном совещательном процессе.
4. Типы совещаний. Роль руководителя. Этапы проблемного совещания: ориентировка, решение проблемы, оценка. Основные действия руководителя при активизации подчиненных на этапах проблемного совещания.
Практическая часть. Определение вербальной совместимости для работы в команде.
5. Этап ориентировки и этап решения проблемы в совещательном процессе. Групповая работа. Защитные формы поведения личности. Защитные формы поведения группы. Позиционное поле участников совещания. Позитивные и негативные типы участников совещания. Приемы активизации и нейтрализации поведения различных типов участников совещания.
Практическая часть. Определение собственного типа поведения в процессе совещания.
6. Ролевое распределение участников в процессе совещания. Стили взаимодействия участников. Управление совещательным процессом. Этап оценки. Эффект незавершенного действия. Последовательность действий руководителя при завершении совещания.

Практическая часть. Определение своего предпочитаемого стиля взаимодействия с участниками совещания.

7. Психология взаимоотношений руководства и подчинения. Типология подчиненных. Преимущества типологий. Основания для оценки подчиненных. Оценка отношения к делу. Ориентация подчиненных: должность-решение проблемы. Оценка отношения к руководителю. Ориентация подчиненных: уступчивость-независимость. Определение более предпочитаемого и менее предпочитаемого подчиненного. Причины искажения оценки руководителем подчиненных. Пирамида логических уровней.

Практическая часть. Тест на определение ведущих ориентаций подчиненных.

8. Стиль руководства и стиль подчинения. Оптимальные сочетания стилей руководства и подчинения. Роли для подчиненных сотрудников. Типы подчиненных и система воздействий на них. Управленческое общение. Стереотипы мышления сотрудников в процессе трудовой деятельности: принятие решений, организация деятельности, отношение к информации, особенности мотивации. Стереотипы мышления сотрудников в совещательном процессе: отношение к группе, отношение к власти, отношение к роли, отношение ко времени. Прогнозирование поведения и эффективности деятельности сотрудников.

Практическая часть. Технологии воздействия и экспресс – диагностика сотрудников.

9. Причины отклонения реального результата исполнения от заданного руководителем решения. Подчиняемость работника. Приемы, увеличивающие подчиняемость работников. Способы демонстрации работнику его собственной некомпетентности. Организация исполнения решения. Функции руководителя. Стимулирование инициативы и правила наказания работников. Оценка исполнения. Этапы и стратегии оценки исполнения поручений. Основные принципы управления персоналом. Стиль взаимодействия с подчиненными.

Практическая часть. Определение собственной позиции в системе руководства и подчинения.

10. Схема ролей (позиций) в системе руководства и подчинения. Причины повышенного психологического напряжения руководителей. Роли, связанные с психологическим напряжением руководителя. Приемы психологической саморегуляции.

Практическая часть. Тест: оценка чувствительности к стрессу и кризисной ситуации.

11. Управление персоналом и делегирование полномочий. Уровни делегирования. Распространенные причины сопротивления руководителей делегированию полномочий. Тайм-менеджмент. Особенности субъективного восприятия времени. Структура времени. «Развитие» времени в жизни человека. Стереотипы поведения людей в зависимости от их временной ориентации. Анализ эффективности временного распределения обязанностей.

Практическая часть. «Координатор рабочих элементов» как технология выявления временных ресурсов.

СВОДНЫЙ УЧЕБНЫЙ ПЛАН
программы управленческой и социально-психологической подготовки группы
резерва руководителей

№	Тема	Форма проведения	Кол-во часов
1	Тренинг командообразования.	Социально-психологический тренинг	8
2	Управление персоналом организации.	Лекция, семинар	4
3	Стратегическое управление человеческими ресурсами.	Лекция, семинар	12
4	Тренинг развития навыков делового общения.	Социально-психологический тренинг	8
5	Кадровая политика организации: содержание и этапы разработки.	Лекция, семинар	8
6	Тренинг управления конфликтами	Социально-психологический тренинг	8
7	Технологии и методы управления персоналом	Лекция, семинар	16
8	Психология управления персоналом	Практическое занятие	16
9	Психология руководства и подчинения	Практическое занятие	24
	Комплексный экзамен		2
	<i>Лекции, семинары</i>		27
	<i>Тренинги, практические занятия</i>		77
	Итого		106