

Формирование управленческого состава организации: основные этапы процесса отбора, обучения и практической подготовки группы кадрового резерва

Формирование управленческого состава организации: основные этапы процесса, обучения и практической подготовки группы кадрового резерва. // Вестник Южно-Уральского государственного университета, Серия «Психология». Выпуск 11, № 40 (216) 2010 – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ. 2010. – С. 69–76.

Аннотация. Статья посвящена вопросам отбора, обучения и развития кандидатов на руководящие должности, проходящих целевую систематическую подготовку в группе резерва руководителей на современных промышленных предприятиях. В статье представлена последовательность действий специалистов отделов обучения и развития персонала при формировании будущего руководящего состава на уровне среднего звена в организации, изложены основные принципы, методы, рекомендации и этапы процесса подготовки, освещены некоторые организационные и социально-психологические аспекты работы специалистов со слушателями в группе резерва.

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

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

При организации работы по формированию будущего управленческого состава организации необходимо учесть ряд рекомендаций.

1. Формирование группы резерва должно осуществляться не только в зависимости от мнений руководителей о конкретных сотрудниках, но основываться в большей степени на заключениях группы экспертов.
2. Включение сотрудников организации в группу резерва должно основываться на результатах комплексной оценки, в первую очередь фокусирующейся на выявлении управленческого потенциала кандидатов и прогнозировании эффективности их деятельности в новой должности. Использование для принятия решения о составе группы резерва только результатов деловой оценки или аттестации представляется явно недостаточным основанием для итоговых заключений о перспективности кандидата.
3. Программа подготовки группы резерва должна включать в себя не только программы обучения, но, в первую очередь, программы развития, способствующие формированию кандидатами собственной управленческой идентификации.
4. 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.

5. Недостаточно обоснованной на сегодняшний день кажется практика подготовки резервистов на конкретную должность в организации: в результате снижается степень конкуренции в среде кандидатов и сужаются перспективы карьерного роста для подавляющего большинства сотрудников. Подготовка резерва должна осуществляться на уровне в управленческой иерархии, а функции по управлению процессами подготовки резерва должны реализовываться под руководством службы управления персоналом.

При организации и проведении процесса формирования и подготовки группы резерва необходимо придерживаться ряда этапов.

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 [1,10]. Результатом подобного анализа должен стать подробный план освобождения руководящих должностей, который и ляжет в основу планирования численности группы резерва.

Этап 2. Разработка требований к кандидатам в группу резерва. Основной деятельностью на втором этапе является определение требований к будущим руководителям. Характеристики эффективных руководителей зависят от целого ряда факторов и со временем меняются, поэтому в каждой организации должен быть сформирован уникальный портрет идеального руководителя, который наиболее соответствует целям и задачам предприятия. Сегодня большая часть стоимости организации связана с человеческим ресурсом, и для формирования такого ресурса на уровне персонала руководителю необходимо работать с каждым подчиненным ему сотрудником; из множества отдельных сотрудников создавать группу, живущую по согласованным законам; формировать знания у подчиненных, сохранять эти знания и преумножать их [1,7]. Поэтому современный руководитель должен соответствовать определенным параметрам и обладать достаточной степенью развития управленческих компетентностей на нескольких уровнях:

1. *Организационная компетентность*, базирующаяся на готовности и способности кандидата создавать необходимые условия для эффективной работы - как отдельных сотрудников, так и коллектива в целом.
2. *Эмоциональная компетентность*, понимаемая как способность кандидата создать и сплотить коллектив, авторитетность и влияние, способность повести за собой и выступить в роли наставника.
3. *Интеллектуальная компетентность*, понимаемая как способность кандидата управлять творчеством и создавать условия для нахождения подчиненными лучших вариантов решений задачи.
4. *Коммуникативная компетентность* - способность кандидата вести переговоры, устанавливать конструктивные отношения с руководителями, коллегами и подчиненными, способность поддерживать деловые контакты.

Для каждого уровня формируются наборы критериев, осмысляемые через анализ требований к деятельности на разных уровнях управленческой иерархии. Результатом этой работы должен стать перечень параметров, сформулированный в терминах компетентностей руководителей и их поведенческих проявлений – критериев оценки [2, 5]. В качестве примера в Таблице 1 представлена одна из моделей компетентностей и критериев оценки кандидатов в группу резерва руководителей.

Таблица 1.

Компетентности и критерии оценки

Компетентности	Критерии
Организационная	• руководство группой

<i>компетентность</i>	<ul style="list-style-type: none"> • способность принимать решения • способность устанавливать приоритеты • предусмотрительность • способность делегировать задания
<i>Эмоциональная компетентность</i>	<ul style="list-style-type: none"> • влиятельность (авторитетность) • способность организовать взаимодействие в группе • эффективность взаимодействия с людьми • способность к командной работе • способность контролировать эмоции
<i>Интеллектуальная компетентность</i>	<ul style="list-style-type: none"> • способность к проблематизации • синтетические способности • нестандартность мышления • способность работать с большим объемом информации • способность систематизировать информацию
<i>Коммуникативная компетентность</i>	<ul style="list-style-type: none"> • способность убеждать • способность формулировать мысли • логичность и последовательность изложения материала • способность к аргументации • способность отстаивать свою точку зрения

Этап 3. Формирование группы резерва руководителей. Для формирования группы резерва руководителей необходимо провести комплексную оценку кандидатов и утвердить итоговый состав группы резерва для дальнейшего обучения и развития, однако при решении этой задачи возникают существенные сложности. Деловая оценка персонала, опираясь в большей степени на количественные методы, включают в себя набор инструментов, выявляющих соответствие кандидатов занимаемой должности. Экспертная оценка, осуществляемая с помощью специально подготовленных экспертов-наблюдателей, основывается на качественных традициях исследования. Оба подхода различаются принципиально. В одном из них преобладает взгляд на человека как на элемент организации, и оценка здесь трактуется как определение соответствия действий человека стандарту члена организации. Другой подход рассматривает человека вне его связей с организацией, и оценка здесь включает в себя определение степени выраженности некоторых качеств, формирующих в итоге суждение о потенциале личности. И хотя совмещение обоих подходов в рамках одной оценочной технологии само по себе создает некоторые сложности, тем не менее, позитивные аспекты совместного применения количественных и качественных методов оценивания в комплексной технологии Assessment Center, позволяют поднять получаемые результаты на достаточно высокий уровень прогностичности. Участники оценки проходят комплексное испытание различными упражнениями и техниками, в которых проявляются значимые для эффективности деятельности профессионально важные качества. Применяемые в этом процессе количественные и качественные методы оценки позволяют собрать необходимую информацию о сотрудниках, зафиксировать их поведенческие проявления в моделируемых ситуациях и уточнить сложившиеся в ходе оценки представления об индивидуальных особенностях испытуемых. В дальнейшем результаты оценки, полученные с помощью количественных и качественных методов, сводятся в одно целое, и формируется итоговое заключение по каждому участнику оценки. В итоге накапливается необходимая кадровая информация, позволяющая принять решение о списочном составе группы резерва руководителей.

Этап 4. Организация и проведение подготовки группы резерва руководителей. Программа обучения и развития группы резерва направлена на формирование и развитие управленческих знаний, умений и навыков, значимых для эффективной управленческой деятельности. 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 работать в команде [7,9]. Само содержание учебных программ должно соотноситься с целями организации, а так же приводить в результате к изменениям не только на уровне индивидуального поведения работников, но и формировать предпосылки для возникновения новых моделей поведения группового. К сожалению, у ряда руководителей учебных центров и отделов по обучению и развитию персонала бытует убеждение, что содержание обучения - особенно для группы руководителей технологического уровня: мастеров, старших мастеров, начальников смен - напрямую должно быть связано с конкретным набором функций и действий, которые предписаны работнику должностью и кругом обязанностей. Порой приходится сталкиваться с мнением, что новые знания не будут востребованы и изменения вряд ли возможны при той высокой степени инерции, которая характерна для подразделений с преобладанием бюрократической организационной культуры. Конечно, часть передаваемой слушателями информации неизбежно должна касаться уже освоенного работниками инструментария и актуализировать уже имеющийся опыт. В то же время содержание учебных программ не должно только дублировать уже имеющиеся у слушателей знания, но быть направленным на их расширение, изменяя границы осознания и формируя основу для возникновения знаний междисциплинарных, что напрямую связано с возникновением новых моделей поведения в уже освоенном пространстве деятельности. Без сомнения, преодолеть недостатки в работе за счет только обучения невозможно. Однако содержание обучения и качество его проведения во многом влияют на формирование *интеллектуального капитала* организации как совокупности мыслительных моделей, позволяющих создавать и реализовывать новые способы деятельности сотрудников. Проведение комплексных программ обучения и развития способствует развитию новых социальных связей во взаимоотношениях между людьми и группами, влияющих на качество совместной деятельности, определяя тем самым уровень развития *социального капитала* организации. Новый уровень и качество трудовых отношений, при поддержании их руководством, способствуют возникновению и закреплению готовности сотрудников следовать новым этическим, поведенческим и деловым стандартам в профессиональной деятельности, определяя степень развития *морального капитала* организации. Мерилом же эффективности процесса формирования и подготовки управленческого состава является качество *человеческого капитала организации*, понимаемого как совокупность интеллектуального, морального и социального капиталов, и определяющего в конечном итоге степень готовности организации к изменениям [10]. Программа обучения и развития группы резерва должна быть комплексной и включать подготовку кандидатов по нескольким направлениям.

1. *Программа общей подготовки.* Цель: овладение необходимыми теоретическими знаниями в области управления организацией и подразделением.

2. *Программа управленческой подготовки.* Цель: раскрыть концептуальные и методологические основы работы с персоналом организации. В процессе обучения у слушателей формируются инструментальные умения и навыки, необходимые для эффективной управленческой деятельности, которые в дальнейшем закрепляются в процессе проведения деловых и организационно-управленческих игр.

3. *Программа социально - психологической подготовки.* Цель: развитие личностных качеств, значимых для эффективной управленческой деятельности. В процессе занятий происходит формирование управленческой идентификации кандидатов на управленческие должности, осознаются личностные ресурсы, закрепляются навыки, необходимых для эффективной управленческой деятельности, а так же приобретает конструктивный опыт организационно-личностного взаимодействия в группе.

4. *Программа специализированной подготовки.* Цель: приобретение слушателями необходимых знаний умений и навыков в соответствии со спецификой деятельности предприятия. В качестве преподавателей выступают ведущие специалисты и руководители различного уровня данного предприятия.

5. *Практическая подготовка* будущих руководителей - их участие в технологии «Обучение действием» [8], представляющей собой в описываемом процессе подготовки управленческих кадров новый формат работы с группой резерва. Участниками процесса являются члены группы резерва руководителей, выступающие в роли руководителей проектных групп, а в качестве членов проектных групп к участию в проекте привлекаются молодые специалисты предприятия, а также студенты соответствующих факультетов. При этом выполняемая «резервистами» и их группами проектная деятельность связана с решением реальных задач и направлена на внедрение полученных результатов в практику работы организации. Качество работы «резервистов» как руководителей проектных групп и получаемые в ходе проекта результаты позволяют развить и оценить их реальную готовность к новой для себя роли и к новым задачам; выявляют реальную степень развитости лидерских качеств, организаторских способностей, уровень ответственности за себя и за свою группу, и т.д.; демонстрируют способность достигать результатов даже при неблагоприятных условиях или в ситуации неопределенности. Кроме того, участие в работе проектных групп студентов соответствующих факультетов позволяет оценить их привлекательность в качестве потенциальных работников в будущем. Суть предлагаемого процесса: руководя проектными группами, будущие руководители устанавливают деловые отношения на разных уровнях управленческой иерархии, приобретают новые навыки постановки и решения задач, организуют работу своей группы, поддерживают интерес к работе у каждого члена группы, получают навыки управления групповой деятельностью и т.д. Привлечение к процессу или студентов соответствующих специальностей в качестве членов рабочих групп дает полную возможность будущим руководителям получить серьезный навык управления группой людей (сплочение, постановка задач, мотивация, контроль и т.д.) и освоить новые для себя роли организатора и наставника. В ходе реализации проектов «резервисты» знакомятся со спецификой работы различных подразделений, учатся рассматривать организацию как комплексное образование, добиваются конкретных результатов и внедряют их в практику деятельности организации. Критическими точками проекта являются промежуточные отчетные «сессии» - периодические семинары, проводимые в соответствии с определенной технологией для группового обсуждения промежуточных результатов и совместного планирования конкретных действий. Для руководителей проектных групп организуются регулярные встречи с психологами-консультантами. При этом особенно значим тот факт, что выполняемая проектная деятельность направлена исключительно на внедрение полученных результатов в практику работы организации, поскольку участники работают над реальными задачами. В Таблице 2 представлены основные этапы работы в проекте и общее содержание этапов.

Таблица 2

**Этапы
практической подготовки кандидатов на должность руководителя**

№	Этап	Содержание этапа
1	Подготовительный	<ul style="list-style-type: none"> • Утверждение состава руководителей проектных групп - членов группы резерва. • Определение, в том числе - через проведение оценочных процедур, списка молодых специалистов или студентов соответствующих специальностей, принимающих участие в работе проектных групп. • Формирование списка задач (проблем) для дальнейшей их разработки и решения (внедрения). • Создание проектных групп. Проведение процедуры

		командообразования.
2	Информационный	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение совещания с руководством предприятия в расширенном составе для ознакомления действующих руководителей с технологией «Обучение Действием» и их возможностями участия в проекте в разных ролях. • Обучение руководителей проектных групп основам организации проектной деятельности и руководству группами.
3	Проектный	<ul style="list-style-type: none"> • Работа в группах над проектами. • Обучение членов проектных групп искусству презентации полученных результатов. • Отчетные «сессии» с периодичностью 1-2 раз в месяц, проводимые для обсуждения промежуточных результатов и особенностей реализации проектов (по специальной методике под руководством консультантов), а также для планирования шагов и задач на следующий «межсессионный» период. • Индивидуальная работа консультантов с руководителями проектных групп.
4	Завершающий	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение заключительной (отчетной) «сессии», на которой участники проекта в присутствии руководителей организации представляют полученные результаты.
5	Итоговый	<ul style="list-style-type: none"> • Подведение итогов работы и обсуждение эффективности деятельности конкретных участников проекта. Принятие кадровых решений.

6. *Защита проектов.* В ходе проведения программы практической подготовки слушатели группы резерва выявляют направления деятельности подразделений или организации в целом, подлежащие, по их мнению, оптимизации и корректировке и разрабатывают проект, защищаемый их проектной группой публично и в присутствии руководителей организации.

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, обладающих необходимыми теоретическими знаниями в области управления персоналом и способными применять эти знания в практической управленческой деятельности на разных уровнях управления. 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.

Этап 5. *Завершающим этапом работы* с группой резерва является включение прошедших подготовку сотрудников в состав группы действующего резерва предприятия и дальнейшая организация конкурсов для назначения на вышестоящую должность.

Программа подготовки молодых руководителей в группе резерва – сложный комплексный процесс, который невозможно осуществить без наличия соответствующих подходов, методов и технологий и на сегодняшний день на практике применяется несколько моделей подготовки руководящих кадров. Однако в публикациях, посвященных исследованию этого вопроса [1,4,5,9], процесс подготовки резерва рассматривается по содержанию как система передачи знаний, необходимых для эффективной управленческой деятельности. В соответствии с таким подходом к организации системы подготовки резерва кадровые службы предприятий формируют расширенные обучающие программы и разрабатывают графики стажировок для будущих руководителей, пополняя их багаж знаний в различных областях управленческой деятельности. В то же время практически не уделяется внимание вопросу социально-психологической подготовки кандидатов. Кроме того,

индивидуальная работа психолога с членами группы резерва практически не осуществляется, а результаты стажировок и участия в проектной деятельности не выступают предметом групповых обсуждений с глубокой рефлексией и осмыслением приобретенного управленческого опыта. Для многих специалистов, прошедших обучение в группе резерва, серьезной проблемой становится сам факт изменения их статуса в организации и необходимость выстраивать иное по качеству взаимодействие с бывшими коллегами по работе. Поэтому еще до вступления в должность необходимо включать кандидатов в новую для них систему производственных отношений, формируя готовность взять на себя новую роль и новый уровень ответственности. И без проведения системной социально-психологической подготовки группы резерва, содержащей в себе целый ряд составляющих, вряд ли можно ожидать быстрого и максимальной степени эффективного включения молодых руководителей в новый для них вид деятельности.

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

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

Еще одна область формирования социально-психологической и управленческой компетентности будущих руководителей - осмысление результатов проектной деятельности в программе «Обучение действием», проводимых под руководством психолога групповым образом с обсуждением полученного опыта и динамики собственных состояний в процессе выполнения новых для участников управленческих функций. Постоянный обмен опытом и осмысление возникающих в ходе работы над задачами проблемных ситуаций в группе, несомненно, является полезной процедурой, позволяющей расширить представления участников о специфике управленческой деятельности, а так же о своей роли и личностных ресурсах в процессе ее освоения и реализации.

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

Библиографический список

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