

Д. Е. Мякушкин

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ, МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО СОСТАВА ОРГАНИЗАЦИИ

Процесс формирования управленческого состава на сегодняшний день справедливо считается одним из основных условий дальнейшего развития любой организации. Однако сложность и многоплановость процессов подбора и расстановки управленческих кадров побудили специалистов начать активные поиски новых подходов к созданию и развитию управленческого потенциала организации, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. В начале 90-х гг. XX в. 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 2002 г. средний возраст действующих руководителей приблизился к пенсионному. Поэтому сегодня необходима работа по оценке, отбору и подготовке кандидатов на руководящие должности, способных в будущем обеспечить эффективность деятельности организации.

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 на их готовности и способности применять эти знания, умения и навыки в быстро меняющейся ситуации. Видимо, понятие *п о т е н ц и а л*, отнесенное в первую очередь к личности работника, должно быть определяющим при прогнозировании эффективности управленческой деятельности. Выявление и подготовка перспективных работников, а также предоставление им условий для развития и дальнейшей реализации себя на разных уровнях управленческой иерархии являются приоритетными задачами для развивающейся организации.

Кадровый резерв — это группа сотрудников организации, обладающих способностями и потенциалом к управленческой деятельности, сформированная в результате отбора и прошедшая систематическую целевую квали-

МЯКУШКИН Дмитрий Евгеньевич — кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной психологии факультета психологии Южно-Уральского государственного университета, директор ООО «Южно-Уральская коллегия консультантов» (E-mail: consult@yukk.ru).

© Мякушкин Д. Е., 2008

фикационную подготовку¹. Однако для достижения желаемого результата необходимо учесть ряд рекомендаций.

1. Формирование группы 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.

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 будущей управленческой деятельности. Использование для принятия решения о составе группы резерва *только* результатов деловой оценки или аттестации (или, тем более, только мнений руководителей о своих подчиненных) представляется явно недостаточным основанием для итоговых заключений о перспективности кандидата.

3. Подготовка группы резерва должна включать в себя не только программы обучения, но и *программы развития*, имеющие своей основной целью обеспечение условий для сформирования управленческой идентификации кандидатов.

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. Поэтому на предприятии должен существовать *единый центр* для организации работы по формированию и подготовке группы резерва.

5. Недостаточно обоснованной и в наименьшей степени привлекательной кажется идея подготовки резерва *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, сужаются перспективы карьерного роста для подавляющего большинства сотрудников. Подготовка должна осуществляться на уровне в управленческой иерархии, а функции по управлению процессами формирования и подготовки резерва должны реали-

зовываться 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.

При организации и проведении этого процесса необходимо придерживаться ряда этапов, от качества реализации которых зависит эффективность процесса 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 будущем². Необходимо тщательно проанализировать сложившуюся ситуацию с учетом возраста действующих руководителей, состояния их здоровья, перспектив продвижения и т. д. 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 данном этапе является определение требований к будущим руководителям. Сегодня большая часть стоимости организации в первую очередь связана с человеческим ресурсом. Для формирования такого ресурса на уровне персонала 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 их. Поэтому современный руководитель должен соответствовать определенным параметрам и обладать высокой степенью развития управленческих компетентностей на нескольких уровнях³:

1. *На уровне личности* — эмоциональной компетентностью (эмоциональным лидерством), т. е. способностью создавать условия для развития личности каждого сотрудника.

2. *На уровне группы* — организационной компетентностью (организационным лидерством), которая базируется на готовности и способности руководителя создавать условия для эффективной работы и развития группы в целом.

3. *На уровне деятельности* — интеллектуальной компетентностью (интеллектуальным лидерством), т. е. способностью создавать условия для нахождения группой и отдельными ее членами лучших решений. Управление творчеством людей, побуждение подчиненных к исследованиям и анализу приобретенного опыта являются необходимыми составляющими деятельности эффективного руководителя.

4. *На уровне взаимодействия* — коммуникативной компетентностью (коммуникативным лидерством), т. е. способностью вести переговоры, установ-

ливать конструктивные отношения с людьми, эффективно устанавливая и поддерживать контакты.

Для каждого уровня формируются наборы профессиональных и личностных критериев, осмысляемые через анализ требований к качеству и эффективности работы руководителя. Результатом этой работы должен стать список параметров, сформулированный в терминах компетентностей руководителей и их поведенческих проявлений — критериев оценки⁴.

Этап 3. Формирование предварительного списка резерва. Прежде всего необходимо сформировать предварительные списки кандидатов в группу резерва на основе формальных требований к участникам конкурса. 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 осуществляются руководством и службой управления персоналом, при этом внимание уделяется оценке результатов работы в занимаемой должности по итогам деловой оценки и аттестации, отзывам их непосредственных руководителей, а также выявлению степени готовности кандидата к новой для себя роли.

Этап 4. Формирование группы резерва руководителей. Для формирования группы резерва руководителей необходимо провести комплексную оценку кандидатов и определить состав группы резерва для дальнейшего обучения и развития. В самом процессе формирования управленческого состава данный этап является самым сложным для реализации, поскольку именно здесь приходится сталкиваться с рядом трудностей, неизбежно возникающих при использовании технологий и методов оценки персонала.

Неудовлетворенность специалистов традиционными методами оценки персонала побудила их начать активные поиски новых подходов к решению проблемы. 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 гг. прошлого столетия⁵. Однако при решении этой задачи возникают существенные сложности. Кадровая психодиагностика и деловая оценка персонала, включая в себя определенный набор инструментов, опираются в большей степени на количественные методы исследования. Экспертная оценка основывается на качественных традициях исследования и осуществляется с помощью специалистов, фиксирующих поведенческое проявление оцениваемых в ходе моделирования ситуаций коллективной деятельности либо в процессе наблюдения в про-

странстве 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. 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). 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 о лично-деловых качествах отдельных сотрудников и их перспективности. Итогом этой работы является сформированная группа перспективных сотрудников для их дальнейшей подготовки.

Этап 5. Организация и проведение подготовки группы резерва руководителей. Цель организации и проведения процедуры подготовки группы резерва — развитие управленческого потенциала слушателей и формирование руководящего состава на различных уровнях управленческой иерархии, способного решать как производственные, так и управленческие задачи. Преподавать в таких группах — не значит «обременять память слушателей сведениями и не значит навязывать человеку чужие для него мысли. Умственная зрелость есть способность... к самостоятельному наблюдению и к самостоятельному исследованию. Несамостоятельная, нетворческая мысль есть жалкая полумысль... активность же мысли выражает ее духовную зрелость»⁶. Слушатели в подобных группах демонстрируют активность, ориентированы 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 взаимодействия⁷. Та-

кой 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 также способствует формированию необходимой степени сплоченности и способности слушателей работать в команде.

Само содержание учебных программ должно соотноситься с интересами организации, а также приводить в результате к изменениям не только на уровне индивидуального поведения работников, но и формировать предпосылки для возникновения новых моделей поведения группового⁸. 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 и формы поведения не будут востребованы в условиях жесткой регламентации деятельности, особенно характерной 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. Это напрямую связано с возможностью обогащения ролевого репертуара слушателей и 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 кадровых процессов (в том числе процесса формирования и подготовки управленческого состава) является качество *человеческого капитала организации*⁹, понимаемого как совокупность интел-

лектуального, морального и социального капитала и определяющего в конечном итоге степень готовности организации к изменениям.

Программа обучения и развития группы резерва должна включать в себя комплексную подготовку кандидатов по нескольким направлениям:

1. *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.

2. *Программа управленческой подготовки.* Цель — раскрыть концептуальные и методологические основы работы с персоналом организации, передать знания, выработать умения и навыки, необходимые для эффективного управления подчиненными. Программа позволяет овладеть знаниями в области управления персоналом организации, основными методами кадрового менеджмента, а также получить практические навыки, позволяющие самостоятельно принимать эффективные кадровые решения.

3. *Программа социально-психологической подготовки.* Цель — развитие личностных качеств, значимых для эффективной управленческой деятельности, формирование управленческой позиции у будущих руководителей. В процессе занятий происходит формирование управленческой идентификации кандидатов в группу резерва, осознаются личностные ресурсы, закрепляются навыки, необходимые для эффективной управленческой деятельности, а также 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 (подразделений). Программа подготовки включает в себя обучение слушателей по направлениям, формируемым в зависимости от специфики деятельности предприятия.

5. *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. Обсуждение результатов стажировок и полученного стажерами опыта происходит периодически в тренинговой группе под руководством психолога.

6. *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.

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 способных 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.

Этап 6. Завершающий. Завершающим этапом работы с группой резерва является включение прошедших подготовку сотрудников в состав группы действующего резерва предприятия и 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 во многих публикациях, посвященных исследованию этого вопроса, 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 не уделяется внимание вопросу социально-психологической подготовки кандидатов, и порой в программу обучения включается лишь незначительное количество часов занятий, представляющих собой систему обретения и развития управленческих навыков, но не способных в предлагаемом формате сформировать управленческую позицию у будущих руководителей. Кроме того, результаты стажировок на различных уровнях управленческой иерархии 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 включить кандидатов в новую для них систему управления и производственных отношений, сформировав готовность кандидатов взять на себя новую роль и новый уровень ответственности. Без проведения системной социально-психологической подготовки группы ре-

зерва вряд ли можно ожидать быстрого и в максимальной степени эффективного включения молодых руководителей в новый для них вид деятельности.

1. Одно из социально-психологических направлений работы с группой резерва — разработка и проведение программы взаимосвязанных между собой тренингов, имеющих целью выработку социальных умений и навыков, необходимых для эффективной управленческой деятельности, и получение опыта организационно-личностного взаимодействия в группе. Данные задачи решаются через моделирование значимых для деятельности ситуаций, а также осуществляется анализ реального поведения участников тренинга. В процессе группового решения специально заданных ситуаций участники не только закрепляют необходимые навыки, но и меняют свое отношение к собственному опыту и применяемым в работе подходам. Возможными направлениями для разработки тренингов могут являться руководство и лидерство в организации, управленческое общение и навыки ведения переговоров, управление конфликтами, делегирование полномочий, технологии формирования команды, технологии принятия решений и т. д. Весьма полезны при подготовке резерва тренинги на сплочение и командообразование, создающие условия для повышения эффективности работы и возможность использовать потенциал группы для развития каждого ее члена.

2. 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. При этом обязательными элементами игр являются творческая и соревновательная атмосфера, эмоциональная напряженность, высокая включенность и мотивация участников, работающих в небольших группах. Игровые ситуации могут проводиться и в форме ролевых игр, где каждый участник играет роль, заданную сценарием¹⁰. Сама игровая деятельность предполагает активное взаимодействие между участниками, а фокусировка заданий на реальных для данного предприятия ситуациях деятельности и рефлексия участников по итогам каждого этапа игры позволяют привнести новый опыт и модели поведения в практику работы будущих руководителей. Разыгрываемые ситуации становятся основой для совместного группового анализа, в котором складывается понимание членами группы механизмов межличностного взаимодействия.

3. Процесс анализа предлагаемых слушателям конкретных ситуаций позволяет не только закрепить знания, но и выработать навык группового анализа проблем и принятия решений. Основные результаты, достигаемые в процессе разбора практических ситуаций, связаны с отработкой навыков

системного анализа информации, выявлением ключевых проблем, генерирования и оценки возможных вариантов решения и т. д. В ходе работы участники вынуждены вступать в диалог, и совместная работа над решением практических задач позволяет не только сформировать готовность будущих руководителей к эффективной групповой деятельности и обрести навык принятия групповых решений, но и научиться управлять групповыми процессами в коллективах.

4. Управление подчиненными предполагает знание потребностей и психологии людей, принадлежащих к разным социальным группам, национальным, этническим и религиозным общностям. Каждая из них имеет свои традиции, свой набор ценностей и стереотипов поведения. Профессиональный руководитель должен уметь абстрагироваться от принадлежности к своей национальной группе и концентрироваться на культурных особенностях той среды, на которую направлена управленческая деятельность. Толерантность к представителям разных социальных общностей является одной из составляющих профессиональной компетентности менеджера, а значит, 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. Важными аспектами такого процесса являются понимание национального характера, менталитета и традиций, которые могут стать предметом рефлексии для выработки управленческих решений.

5. Еще одна область формирования социально-психологической и управленческой компетентности будущих руководителей — осмысление результатов стажировок, проводимых под руководством психолога групповым образом с обсуждением полученного опыта и динамики собственных состояний в процессе выполнения новых для участников группы управленческих функций. У кандидатов на руководящие должности появляются условия для знакомства с разными трудовыми коллективами и отношениями работников в них, возможность уяснить систему взаимосвязи подразделений в рамках деятельности всего предприятия, происходит освоение первичных навыков практической деятельности и управленческого общения на разных уровнях управления в организации. Постоянный обмен опытом и осмысление возникающих в ходе стажировок проблемных ситуаций в группе будет, несомненно, полезной процедурой, позволяющей расширить представления участников о специфике управленческой деятельности, а также своей роли и личностных ресурсов в процессе ее освоения и реализации.

Сама работа по формированию и подготовке группы резерва оказывается эффективной в том случае, когда она построена на основе комплексности, системного планирования, учитывает реальные потребности организации в руководящих кадрах, пользуется безусловной поддержкой руковод-

ства и постоянно корректируется и обновляется в зависимости от изменений условий внешней и внутренней среды организации.

¹ См.: *Базаров Т. Ю.* Управление персоналом. М., 2003. С. 102.

² См.: *Управление персоналом: Учеб. / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.* М., 1998. С. 106, 275.

³ См.: *Базаров Т. Ю., Беков Х. А., Аксенова Е. А.* Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. М., 1995. С. 12.

⁴ См.: *Маслов Е. В.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М., 1998, С. 153.

⁵ См.: *Базаров Т. Ю., Беков Х. А., Аксенова Е. А.* Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур.

⁶ *Ильин И. П.* Аксиомы религиозного опыта. М., 2004. С. 52.

⁷ См.: *Методы эффективного обучения взрослых: Учеб.-метод. пособие.* Москва; Берлин, 1998. С. 21.

⁸ См.: *Намятова И. М.* Организация обучения на промышленном предприятии // *Современные технологии в системе обучения руководителей и специалистов.* Магнитогорск, 2004. С. 77–79.

⁹ См.: *Управление персоналом.*

¹⁰ См.: *Намятова И. М.* Организация обучения на промышленном предприятии.

Статья поступила в редакцию 17.12.2007 г.