

Мякушкин Д.Е. - комплексная оценка управленческого персонала.

Комплексная оценка управленческого персонала, Assessment Center, управление персоналом. Формирование и подготовка группы резерва руководителей. Оценка управленческого потенциала. Обучение технологии Ассесмент Центр. Кадровый резерв руководителей.

Мякушкин Д.Е.

Основные принципы формирования группы резерва руководителей

Данный материал и остальные публикации на персональном сайте в интернете
<http://www.myakushkin.ru>

Все права защищены и охраняются законом. © 2009

По вопросам использования материалов с данного сайта обращайтесь
непосредственно к автору.

E-mail: mde@myakushkin.ru

<http://www.myakushkin.ru>

Основные принципы формирования группы резерва руководителей

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. Выявление и подготовка сотрудников с выраженным управленческим потенциалом является сегодня одним из основных факторов успеха в развитии предприятия, поэтому одним из направлений работы служб управления персоналом является создание системы формирования и подготовки группы резерва руководителей.

Кадровый резерв – это группа сотрудников организации, обладающих способностями и потенциалом к управленческой деятельности, сформированная в результате отбора для дальнейшей систематической целевой подготовки. 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.

Группы резерва должны формироваться на основании результатов комплексной оценки кандидатов, включающей в себя технологию Assessment Center, деловую оценку, аттестацию, характеристики и отзывы руководителей и т.д., с учетом ряда принципов:

- плановость – своевременный и долгосрочный анализ количественной потребности организации в руководящих кадрах;
- непрерывность – система подготовки руководителей планируется и разрабатывается на несколько лет вперед и начинает реализовываться с момента выдвижения специалистов в резерв, обеспечивая непрерывность подготовки специалиста;
- 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;
- 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. Сама работа по формированию и подготовке группы резерва оказывается эффективной, если строится на основе системного планирования, учитывает реальные потребности организации в руководящих кадрах, поддерживается руководством и корректируется в зависимости от изменений условий внешней и внутренней среды организации.

Библиографический список

1. Аксенова Е.А. Технология конкурсного набора в современном кадровом менеджменте: Учебно-методическое пособие. – М.: ИПК РФ, 2002. – 111 с.
2. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблема конкурсного отбора. – М.: ИПК ГС, 1995. – 75 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: АКАДЕМИА, 2003. – 218 с.
4. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. – М.: Изд-во ГАУ, 1996. – 131 с.
5. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1999. – 509 с.
6. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. Учебник. – М.: «Финпресс», 2004. – 286 с.
7. Никифоров Г.С. Психологический отбор и подготовка менеджеров. // Вестник СПб университета, 1995, сер. 6, вып. 2.
8. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л.: Машиностроение. Ленинградское отделение, 1989. – 139 с.
9. Ушаков К.М. Подготовка управленческих кадров образования. – М.: Сентябрь, 1997. – 272 с.
10. Шекшня Е.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. – 343 с.