

## **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.

**Д.Е. Мякушкин**

### **Формирование, обучение и развитие 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](mailto:mde@myakushkin.ru)

<http://www.myakushkin.ru>

**Д.Е. Мякушкин**

## **Формирование, обучение и развитие группы резерва руководителей**

Статья посвящена вопросам подготовки управленческого состава организации на современных промышленных предприятиях. 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 нового подхода для своего решения. В статье представлено описание комплексной программы формирования и развития руководящего состава организации на уровне среднего звена, способного эффективно решать как производственные, так и управленческие задачи.

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 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 кандидатов на руководящие должности, способных в будущем обеспечить эффективность деятельности всей организации в целом.

Кадровый резерв – это группа сотрудников организации, обладающих способностями и потенциалом к управленческой деятельности, сформированная в результате отбора для дальнейшей систематической целевой подготовки [1, с.102-107; 7, с.315-316; 10, с.170-173]. 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. 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. 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. 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. Подготовка должна осуществляться на уровне в управленческой иерархии, а 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 [8,с.272-279; 10,с.172]. При организации и проведении этого процесса необходимо придерживаться ряда этапов, от реализации которых зависит эффективность процесса формирования резерва руководителей.

**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,с.103-104;8,с.275]. 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.

**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 [4, с.152-158]. 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 – критериев оценки [2, с.10-12; 4, с.91-93].

**Этап 3. Формирование предварительного списка резерва.** Прежде всего, необходимо сформировать предварительные списки кандидатов в группу резерва на основе

формальных требований к участникам конкурса и их качественной оценки. 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.

**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 годов прошлого столетия [2,с.15-18;9,с.30-33]. 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 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. 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 личностно-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. 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. 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 [6, с. 18-21;7, с.77-80].

Само содержание учебных программ должно соотноситься с интересами 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 и формы поведения не будут востребованы в условиях жесткой регламентации деятельности. Что изменения вряд ли возможны при уже сложившихся стереотипах организационного поведения в силу высокой степени инерции, 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, возникновением новых моделей поведения в уже освоенном пространстве деятельности и, как результат, повышение поведенческой гибкости и эффективности в 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 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 обучения и развития персонала) является качество человеческого капитала организации, понимаемого как совокупность интеллектуального, морального и социального капиталов, и определяющего в конечном итоге степень готовности организации к изменениям [8, с. 17-19].

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

*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 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 так же получить практические навыки, позволяющие самостоятельно принимать эффективные кадровые решения. 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. Форма контроля по результатам обучения – экзамен.

*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, необходимых для эффективной управленческой деятельности, а так же приобретает конструктивный опыт организационно-личностного взаимодействия в группе. Форма контроля по результатам обучения – заключение психолога.

*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. 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.

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.

<http://www.myakushkin.ru> Мякушкин Д.Е. – комплексная оценка управленческого персонала. Assessment Center. Формирование группы резерва руководителей.

**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.

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.

#### **Литература:**

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.: ИПКГС, 1995. – 46 с.
3. Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом. – М.: «Финпресс», 2004. – 287 с.
4. Маслов Е.В. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М.: Ин-т практической психологии; Новосибирск: НПО «МОДЭК», 1998. – 112 с.
5. Методы эффективного обучения взрослых. Учебно-методическое пособие. – Москва-Берлин, Transform, 1998. – 124 с.
6. Намятова И.М. Организация обучения на промышленном предприятии. //Современные технологии в системе обучения руководителей и специалистов. – Магнитогорск: Институт МВШБ, 2004. – С. 77-79.
7. Управление персоналом организации. Учебник./Под Ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 512 с.
8. Управление персоналом. Учебник./Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
9. Хруцкой В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала: современные системы и технологии. – М.: «Финансы и статистика», 2004. – 173 с.
10. Шекшня Е.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. – 343 с.