

## **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.**

### **Развитие управленческого потенциала кандидатов на руководящие должности в организации.**

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>

## **Развитие управленческого потенциала кандидатов на руководящие должности в организации.**

Кадровый резерв – группа сотрудников организации, обладающих способностями и потенциалом к управленческой деятельности, сформированная в результате отбора для дальнейшей систематической целевой подготовки [1,2,4,9,10,12]. Планирование кадрового резерва осуществляется для прогнозирования персональных продвижений сотрудников и последовательности этих перемещений по различным уровням управленческой иерархии. Эффективная работа организации, ее развитие невозможны, если не решена задача замещения рабочих мест не только путем найма новых сотрудников, но и благодаря подготовке и расстановке персонала. Поэтому 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.

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 «потенциал», отнесенное, в первую очередь, к личности работника, должно быть определяющим при прогнозировании эффективности управленческой деятельности конкретного кандидата на должность руководителя. На сегодняшний день достаточно сложно представить однозначное толкование термина «потенциал» в силу сложности самого явления. Словарь иностранных слов [8] в значении понятия «потенциал» акцентирует внимание на «совокупности ресурсов». Большая Российская энциклопедия трактует «потенциал» [3]: как средства, запасы, источники, находящиеся в наличии и могущие быть реализованными, приведенными в действие, использованными для достижения определенных целей, осуществления плана, решения какой-либо задачи; как возможности определенного лица, общества, государства в определенной области. И.А. Кудя [5] считает, что профессиональный потенциал вбирает в себя всю иерархию потенциалов и определяет его как гносеологический потенциал (что и как человек знает); аксиологический потенциал (что и как ценит); творческий потенциал (что и как созидает); коммуникативный потенциал (с кем и как общается); художественный потенциал (каковы художественные потребности и как удовлетворяются). Без сомнения профессиональный потенциал – явление многомерное и разноуровневое, которое не только концентрирует в себе все виды потенциала человека, но и отражает перспективу его развития. Большинство исследователей сходятся во мнении, что профессиональный потенциал не есть изначально данное и неизменное образование, что его развитие есть объективный процесс, часть общего процесса развития личности, в котором значительную роль играют условия той среды, в которую попадает специалист. Профессиональный потенциал, являясь совокупностью потребности и способности человека в освоении деятельности, выражает перспективу профессионально-личностного становления сотрудника организации в профессии руководителя. Поиск, выявление и подготовка перспективных работников, а также предоставление им условий для развития и дальнейшей реализации себя на разных уровнях управленческой иерархии является одной из приоритетных задач для развивающейся организации. При этом источником формирования резерва являются квалифицированные специалисты, заместители руководителей подразделений, руководители технологического и управленческого уровня, а так же дипломированные специалисты, замещающие рабочие должности.

Цель организации и проведения процедуры подготовки группы резерва руководителей - развитие управленческого потенциала конкретных сотрудников организации 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 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 [2,6,7,11]. Во-первых, речь идет об обучении взрослых людей, уже получивших образование и имеющих опыт работы в организации. 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). В-третьих, успешно прошедшие все этапы комплексной оценки кандидаты на руководящую должность уже имеют высокий управленческий потенциал, что вносит свои особенности в процесс их взаимодействия с преподавателем. 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 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. 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 в предстоящей управленческой деятельности.

Система обучения и развития слушателей группы резерва предполагает комплексную подготовку кандидатов по нескольким направлениям.

**Программа общей подготовки.** Цель: овладение необходимыми теоретическими знаниями в области управления организацией (подразделением), пополнение знаний в области общего менеджмента, экономики и финансов, маркетинга, логистики и т.д. Объем и содержание программы формируются в зависимости от уровня должности слушателей, от уровня и глубины знаний, необходимых для данной группы должностей, от 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 рамках данной программы

слушатели знакомятся с основами теоретических знаний в области формирования и развития системы управления человеческими ресурсами организации и осваивают практические инструменты и технологии управления персоналом. 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.

**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. 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.

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 ходе 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.

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. Итогом подготовки слушателей группы резерва может быть процедура конкурса для замещения вакантной должности руководителя [1].

### **Литература**

1. Аксенова Е.А. Технология конкурсного набора в современном кадровом менеджменте: Учебно-методическое пособие. – М.: ИПК РФ, 2002. – 111 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: АКАДЕМИА, 2003. – 218 с.
3. Большая Российская энциклопедия. – М.: 2001. - С. 1058
4. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. – М.: Изд-во ГАУ, 1994. – 93 с.
5. Кудя И.А. Современные подходы к объяснению понятия «потенциал человека». //Современные технологии в системе обучения руководителей и специалистов.- Магнитогорск: Институт МВШБ, 2004. - С. 47-53.
6. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. – М.: ЗАО «Интел-Синтез», 2002. – 191 с.
7. Методы эффективного обучения взрослых. Учебно-методическое пособие.- Москва-Берлин, Transform, 1998.- 124 с.
8. Современный словарь иностранных слов. – М.: Издательство «Русский язык», 1999. - С. 404.
9. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995. – 123 с.
10. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1999. – 509 с.
11. Управление персоналом/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмкина. – М.: ЮНИТИ,1998.–421 с.
12. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма-Инфра, 1998. – 520 с.