

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

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ГРУППЫ РЕЗЕРВА

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>

Д.Е. Мякушкин

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ГРУППЫ РЕЗЕРВА

Введение

Нет организации, в которой вопросы подготовки управленческих кадров, а так же работа по оценке и отбору и подготовке руководителей, способных в будущем обеспечить эффективность деятельности всей организации в целом, не были бы актуальны. Создание кадрового резерва и формирование руководящего состава на различных уровнях, способного решать как производственные, так и управленческие задачи – одна из важнейших функций кадровой политики на современном этапе развития предприятий, от качества реализации которой зависит будущий управленческий потенциал организации.

Во второй половине XX века процесс приобретения знаний и внедрения их в практику деятельности стал играть все возрастающую роль в жизни руководителей. И если до определенного времени в обучении применялись в основном классические методы передачи знаний, то вместе с бурным развитием информационных и коммуникационных сетей стало широко использоваться понятие «технология обучения». В педагогике термин «технология» используется в различных сочетаниях: образовательная технология, технология воспитания, технология развития и т.д. Комплексная система обучения всегда технологична и технология – это составная ее часть, обеспечивающая в конечном итоге результативность самого процесса обучения. Технология обучения – это системный метод создания, применения и определения всего процесса преподавания и усвоения знаний, ставящий своей задачей оптимизацию форм образования. Сегодня для российских предприятий обучение персонала приобретает большое значение, поскольку успешная работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала. Большинство руководителей заинтересованно в профессиональном росте перспективных сотрудников и создании условий, при которых их управленческий потенциал будет проявляться в максимальной степени. На сегодняшний день с различной степенью эффективности используется несколько концепций 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 комплексного и технологического подхода для своего решения.

В настоящем учебном пособии описаны подходы к подготовке управленческого состава предприятия и деятельность специалистов служб управления персоналом в этом аспекте работы, изложены основные принципы, методы, рекомендации и этапы обучения и развития группы резерва руководителей.

В первом разделе пособия обучение и развитие персонала раскрыты как функция кадровой политики, описаны подходы к организации профессионального обучения персонала, а так же представлены этапы процесса с их краткой характеристикой.

Во втором разделе исследуются особенности процессов обучения и развития слушателей группы резерва и анализируются основные направления подготовки будущих руководителей.

Третий раздел посвящен анализу социально-психологических аспектов обучения и развития слушателей группы резерва

Содержание учебного пособия позволяет дать представление об основных направлениях работы с управленческим персоналом организации в русле подготовки руководящих кадров предприятия. Учебное пособие может сыграть важную и полезную роль в обучении специалистов служб управления персоналом и может быть использовано психологами,

социологами, аспирантами и студентами факультетов психологии при изучении соответствующих дисциплин.

РАЗДЕЛ 1. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФУНКЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Управление персоналом организации – это самостоятельный вид деятельности специалистов и руководителей, главной целью которой является повышение производственной активности персонала. Это система управленческих мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик сотрудников и их трудового поведения целям и задачам организации [3,11]. Реализуется эта система через разработку и внедрение в практику деятельности руководителей кадровой политики – комплекса теоретических взглядов, принципов, требований, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы.

Кадровая политика определяет основы работы с кадрами и выступает в качестве свода правил, руководствуясь которыми предприятие реализует миссию и цели по работе с персоналом. Независимо от типа принятой в компании кадровой политики сутью ее является комплексная работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Поэтому одной из функций кадровой политики является обучение и развитие персонала – процесс подготовки сотрудников к выполнению новых функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

Однако современное развитие экономических отношений и динамичные изменения во всех сферах нашего общества поставили перед работниками отделов обучения и развития персонала ряд проблем. По мнению В.И. Какониной [10], на сегодняшний день растет несоответствие стандартных образовательных продуктов требованиям работодателей и общества в целом, формируя реальный разрыв между уровнем подготовки выпускника и требованиями жизни. Многие вузы утрачивают научно-технический потенциал, методические материалы устаревают. В то же время предприятию сегодня в первую очередь нужен работник, который владеет не только узкоспециальными знаниями и навыками, но и способен за частностями видеть весь бизнес-процесс организации. В условиях быстрого изменения технологических процессов и ситуации на производстве предприятиям остро требуется комплексный и интегрированный, а не узкоспециализированный подход к обучению. В силу этого многие организации оказались перед необходимостью самостоятельно и быстро адаптировать знания молодых специалистов, и особенно кандидатов на руководящие должности, к потребностям конкретного рабочего места или направлению деятельности. Однако традиционные методы обучения уже не отвечают предъявляемым требованиям производственной и управленческой деятельности, поскольку нынешняя система образования не учит адаптации к быстро меняющимся условиям жизни. А на предприятиях востребованы всесторонне развитые люди, способные к самостоятельной работе и умеющие действовать в условиях неопределенности. Поэтому сегодня обучение и развитие персонала – это обязательный элемент деятельности в любой организации, «сквозной» вид кадровой работы, неизбежно учитываемый при разработке кадровых программ [2,4].

Исследователи [3,6,14,21,22,24] выделяют несколько факторов, определяющих на сегодняшний день необходимость обучения и развития персонала в организации:

1. внедрение новых технологий создает условия для изменения отдельных видов деятельности, поэтому необходимая квалификация не может быть полностью гарантирована базовым образованием, полученным специалистами в высших учебных заведениях;
2. в условиях высокой степени конкуренции лидируют страны, имеющие систему инженерного и управленческого образования, а так же программы непрерывного образования;

3. более эффективным и экономичным для организации является не привлечение новых работников, а повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения.

В какой же ситуации находятся современные организации?

Во-первых, конкуренция сегодня строится не на конкуренции капиталов, а на конкуренции идей и знаний. По мнению Т.Ю.Базарова [3,16,22], только в последней четверти XX века производство нововведений превратилось в самостоятельную отрасль деятельности, в которой по оценкам экспертов уже сегодня создается 1/4 мирового продукта. В то же время, в последней четверти XX века, сфера инноваций уже столкнулась с «перепроизводством», которое вызвано неспособностью части людей, групп и коллективов быстро перестраивать свои установки, навыки и способности в соответствии с появлением новых требований к организации деятельности.

Во-вторых, сегодня день большинство организаций остро ощущает необходимость уникализации, поскольку преимущество в товаре и технологии невозможно сохранить и от совершенствования уже известного необходимо переходить в область создания нового товара. Организация вынуждена искать свой рынок и обретать собственную неповторимость.

В-третьих, наступает эпоха комплексности услуг, и современная организация неизбежно трансформируется в конвейер по производству знаний. Основная технология этого процесса основана на междисциплинарных исследованиях.

В четвертых, изменение привычных способов деятельности является чрезвычайно инерционным и длительным процессом. При этом перестройка систем обучения и подготовки кадров, социальных систем, культурных норм занимает очень много времени. Кроме того, одни и те же навыки и опыт имеют высокую ценность в одной компании и не ценятся в другой компании, придерживающейся иной стратегии. Это, в свою очередь, создает для персонала ограничения в мобильности и создает трудности в отстаивании своих интересов для сотрудников. Тем не менее, наличие определенных трудностей не в коей мере не означает отказа от идеи внедрения системного и постоянно действующего процесса повышения квалификации сотрудников, поскольку проведение обучающих программ на предприятии позволяет [3,15]:

- регулярно обеспечивать подразделения предприятия квалифицированными кадрами;
- повышать квалификацию сотрудников;
- повышать конкурентоспособность предприятия;
- осуществлять профилактику ошибок;
- поощрять сотрудников, обучая их за счет предприятия;
- организовывать и внедрять в практику работы механизм обмена опытом.

При этом используют несколько подходов к организации процесса профессионального обучения персонала [3,6,8,13,15,16]:

1. *Подготовка новых сотрудников* – обучение знаниям, умениям, навыкам, необходимым сотруднику для того, чтобы он мог приступить к выполнению своих должностных обязанностей на новом месте работы.
2. *Повышение квалификации* – совершенствовании профессиональных знаний, навыков и умений с целью повышения эффективности трудовой деятельности.
3. *Переподготовка* – имеет целью обучение работников, которые уже имеют какую-либо профессию, новым профессиям; направлена на получение руководителями и специалистами дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности.
4. *Стажировка* – форма обучения, в процессе которого закрепляются на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки. Осуществляется также для изучения передового опыта, приобретения

профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности. Стажировки могут быть организованы как кратко- или долгосрочные, на базе предприятия или смежных предприятиях как в нашей стране, так и за рубежом.

Этапы процесса обучения

Обучение и развитие персонала выступает на современном этапе развития предприятий как процесс комплексный, состоящий из ряда взаимосвязанных и взаимовлияющих этапов. Анализ литературы [3,15,23,25] позволяет представить эти этапы в виде последовательности действий сотрудников отделов по обучению и развитию персонала. Дадим краткую характеристику этим этапам.

1. **Определение целей обучения.** Цели, достижение которых планируется в процессе обучения, должны соотноситься с целями и интересами организации. Так, среди целей, которые призвано преследовать обучение, М.И. Магура и М.Б. Курбатова выделяют следующие [15]:

- дать знания, необходимые для успешного решения стоящих перед работниками задач;
- обучить умениям и навыкам, необходимым для эффективного организационного взаимодействия (работа в группе, разрешение конфликтов, принятие решений и т.д.);
- развить установки, способствующие успешному достижению целей организации;
- помочь лучше понять и систематизировать уже имеющийся опыт;
- дать возможность творчески переосмыслить свою повседневную работу и стимулировать потребность в ее улучшении.

На этом этапе происходит уточнение и конкретизация результатов, которые должны быть достигнуты слушателями по окончании обучения.

2. **Определение потребности в обучении.** Комплексный для организации анализ качественной и количественной потребности в обучении базируется на долгосрочных планах и стратегических задачах предприятия и предполагает системный сбор информации о необходимости новых знаний и навыков на разных уровнях: уровень организации, уровень подразделений, уровень отдельных сотрудников.

3. **Формирование бюджета обучения.** При расчете бюджета необходимо предусмотреть не только прямые затраты, но и учесть издержки, связанные с отрывом сотрудников от производства во время проведения обучения.

4. **Определение содержания учебных программ.** Содержание программ обучения берется из двух основных источников [15,16,24]: содержания наук и содержания профессиональной деятельности слушателей. Сочетание этих двух начал наполняет познавательную деятельность слушателей личностным смыслом и создает возможности для начала процесса их собственного целеобразования. В процессе обучения теоретическое знание становится практической основой предстоящей профессиональной деятельности, которая формируется в моделируемых ситуациях [2]. Поэтому основными принципами обучения должны стать:

- осмысленность, доступность, понятность и последовательность (обучение должно быть ступенчатым, постепенным, дозированным, учитывать способности и интересы слушателей);
- практическое отношение к изучаемому материалу, позиция связи изучаемого материала с имеющимися знаниями;
- реалистичность проблем и приближенность к рабочей обстановке;
- практическое закрепление знаний в процессе обучения;
- эмоциональная и интеллектуальная вовлеченность в учебный процесс, неформальная атмосфера занятий;
- гибкость и разнообразие применяемых методов обучения.

На формирование обучающих программ так же влияют имеющийся опыт, образование, квалификация работников, результаты деловой оценки и аттестации персонала, мнения руководителей, а так же результаты анализа деятельности и проблем, препятствующих эффективной работе сотрудников и подразделений. 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. Поэтому особое внимание уделяется созданию обучающих программ для руководителей различного уровня и слушателей группы резерва руководителей, в первую очередь участвующих в инициации и поддержании этих изменений. 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 и определяя тем самым уровень *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 [3,22].

5. Выбор форм и методов обучения. Выбор форм и методов осуществляется в зависимости от целей обучения, задач и результатов, которые определяются на предварительных этапах организации учебного процесса. К формам обучения можно отнести [3,11,13,15,21,25]:

- По количеству участников - групповое обучение, массовое обучение.
- По времени подготовки - долгосрочное обучение (комплексное обучение, растянутое во времени) или краткосрочное обучение (курсы с достаточно интенсивной подачей ограниченного объема материала, которые направлены на выработку конкретных умений, навыков, расширение объема знаний в узких областях, коррекцию мотивации и поведения).

- *По отрыву от основной работы* - обучение с полным отрывом от производства (обучение проводится вне организации и работник не присутствует на рабочем месте), обучение без отрыва от производства, обучение с частичным отрывом от производства.
- *Обучение на рабочем месте*. Преимуществами этой формы обучения является возможность обойтись без специального персонала, помещения и оборудования. Для слушателей же очевидно, что их учат именно тому, что нужно для работы. При этом обучаемые могут сразу вносить вклад в производство, а организация сводит к минимуму риск взять на работу людей, которые с ней не справятся
- *Обучение на базе организации*. Преимущества данной формы обучения в том, что организация имеет полный контроль над качеством обучения.
- *Обучение вне организации*. В этом случае организация не несет затрат на содержание учебного подразделения. Однако при этом нет возможности полностью контролировать процесс обучения и, в крайнем случае, может возникнуть потребность в повторном обучении.
- *Индивидуальное обучение*, к которому можно отнести:
 1. Обучение сотрудников в соответствии с персональными планами повышения квалификации (используется для специалистов и руководителей);
 2. Стажировки, организуемые для обмена опытом, повышения квалификации, ознакомления с особенностями деятельности, проблемами и возможностями различных подразделений (отделов, цехов, участков).
 3. Наставничество, которое основано в первую очередь на индивидуальном подходе к ученикам (рабочим, специалистам, руководителям, осваивающим новую для себя область трудовой деятельности) и обеспечивает, помимо приобретения ими необходимого опыта, присвоение стандартов работы и приемлемых для организации образцов поведения.

Методы обучения широко представлены в практике деятельности соответствующих специалистов [15,16] и включают в себя:

- традиционные методы обучения, к которым относят лекции, семинары, компьютерное обучение, учебные видеофильмы;
- методы активного обучения, среди которых на сегодняшний день наибольшее распространение получили тренинги, деловые, ролевые, имитационные и организационно-управленческие игры, организационное и поведенческое моделирование, разбор практических ситуаций, позволяющих за короткое время получать большой объем знаний и фокусирующихся на прикладных аспектах деятельности слушателей.

6. Подбор или подготовка преподавателей. В комплексной системе подготовки сотрудников предприятия преподавателю принадлежит особая роль, поскольку он должен быть не просто экспертом в своей области и транслятором знаний, но сценаристом образовательного процесса. Преподаватель, работающий со взрослыми людьми, должен обладать несколькими типами профессиональной компетентности, определяющих степень его эффективности: методическую (владение технологиями, методами и техниками обучения), профессиональную (владение специальными знаниями в предметной области) и социальную (социальная зрелость и навыки эффективного взаимодействия с аудиторией) [16].

Практика организации учебного процесса показывает, что наиболее оптимальным является сочетание двух подходов к определению состава преподавателей.

1). Целесообразно пригласить профессиональных преподавателей и тренеров специализированных учебных центров:

- при проведении занятий с передачей слушателям системной теоретической информации, требующей наличия у преподавателя глубокого и системного знания темы, а так же опыта работы с аудиторией;
 - при использовании в учебном процессе активных методов обучения;
 - для обучения небольшого количества слушателей (например, группы руководителей);
 - для подготовки целевых групп с использованием комплексного подхода к формированию и проведению учебных программ (например, для подготовки слушателей группы резерва).
- 2). В случае регулярного обучения больших групп работников по стандартным для организации программам целесообразно осуществить подбор и подготовку собственных преподавателей из числа специалистов и руководителей предприятия.
7. **Организация процесса обучения.** Для эффективности процесса обучения необходимо спланировать и провести комплекс мероприятий, связанных с подготовкой и утверждением необходимых документов, регламентирующих весь процесс обучения, определить состав учебных групп, подготовить аудитории и необходимое оснащение учебного процесса, а так же назначить ответственных за организацию процесса обучения различных категорий персонала с определением их функций и полномочий.
8. **Обучение сотрудников организации** – проведение программ обучения и развития персонала в соответствии разработанными планами и учебными программами.
9. **Оценка эффективности обучения** производится регулярно с использованием ряда показателей:
- Реакция слушателей, выявляемая через анализ мнений участников и данных оценочной анкеты.
 - Степень усвоенных знаний слушателями. Изменения участников Самоанализ, самооценка участников тренинга об изменениях и настрое, мыслях в их комментариях, изложенных в оценочных анкетах. Наблюдения руководства компании за изменениями участников тренинга после обучения. Цифровые замеры.
 - Изменение организационного поведения и поведения на рабочем месте, наблюдаемое руководством организации, результаты аттестации и деловой оценки персонала, прошедшего обучение.
 - Полученный эффект, выражаемый в изменении количественных и качественных показателей деятельности подразделения (организации).
 - Эффективность затрат на обучение.

Обучение персонала направлено на повышение квалификации сотрудника. Это совершенствование знаний, умений и навыков в рамках должности, но не более. Обучение детализирует имеющуюся картину мира и формирует знания, умения и навыки в рамках прежнего взгляда на свою должность и деятельность. Развитие же есть выход за пределы нынешнего состояния работника, его личности, квалификации и т.д. Развитие персонала направлено на изменение картины мира и формирует у сотрудников организации новый взгляд на будущую должность. Развитие – процесс длительный, дорогой и сродни терапии: в результате человек должен измениться. Результат обучения можно предсказать или спрогнозировать, а результат развития непредсказуем и процент ошибок при формировании группы может быть велик. Поэтому специалисты службы управления персоналом вынуждены каждый раз решать, возникают ли угрозы для организации в связи с развитием персонала (угроза несоответствия сотрудника прежней должности, угроза увольнения сотрудника, изменения его поведения и т.д.), и что предпринять для их предотвращения или утилизации. Процессы обучения и развития персонала тесно взаимосвязаны между собой, и их результатом должно стать не только присвоение новых знаний в различных областях деятельности, но и обретение новых моделей организационного поведения. Достижение этих цели требует

максимально полного учета особенностей, с которыми связано обучение взрослых людей в организации. К таким особенностям можно отнести [17]:

- использование методов обучения, требующих высокой степени активности и личной включенности в обучающий процесс;
- ориентация на практическое использование полученных знаний;
- командная работа;
- проектная работа как форма закрепления полученных знаний; решение актуальных проблем предприятия.

Одной из ключевых проблем обучения сотрудников организации является обеспечение оптимальных психологических условий для их личностного включения в процесс усвоения знаний. На это влияет ряд внутренних и внешних факторов [4,11]. К внутренним факторам можно отнести систему ценностей, мотивацию, индивидуально-психологические возрастные особенности, уровень развития познавательных процессов, жизненный и профессиональный опыт людей. К внешним факторам относятся:

- обстоятельства жизни и профессиональной деятельности обучающегося;
- психолого-педагогические условия образовательного процесса;
- социально-психологические условия образовательного процесса;
- используемые образовательные технологии.

Большинство людей эффективно обучается, сочетая различные способы получения информации. Кто-то хорошо воспринимает информацию на слух, другому важно прочитать материал самому, кому-то – увидеть, кому-то – применить в деятельности. Кроме того, слушатели имеют разные способности и жизненный опыт, различную мотивацию к обучению. Высокомотивированные сотрудники могут учиться самостоятельно. Работа с остальными работниками требует использования множества способов активизации их учебной деятельности [10]. По мнению А.А. Вербицкого [7], для того чтобы взрослый человек на личностном уровне включился в образовательный процесс нужно «развернуть» его из прошлого, через настоящее - в будущее: от традиционного изучения теорий - к ситуациям будущей профессиональной деятельности через осмысление этих ситуаций индивидуально и в группе. Поэтому существенно меняется роль преподавателя: он должен быть не только транслятором знаний, а специалистом комплексного образовательного процесса, обеспечивая при этом системный подход к обучению.

При организации обучения необходимо заранее планировать программу таким образом, чтобы это обучение проходило с полным отрывом от производства, и предпринимать меры, препятствующие отрыву слушателей от занятий для решения целого ряда «срочно» возникающих вопросов в подразделении. Подобные случаи часто встречаются в практике проведения обучающих программ с различными категориями слушателей и неизбежно влияют на качество обучения, снижая эффективность работы группы в целом.

РАЗДЕЛ 2. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ 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 [1,3,11,19,21,25]. 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. 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 [18] в значении понятия «потенциал» акцентирует внимание на «совокупности ресурсов». Большая Российская энциклопедия трактует «потенциал» [5]:

- 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.

М.С. Коган [12] 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 создает);
- 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 [12]. Профессиональный потенциал, являясь совокупностью потребности и способности человека в освоении деятельности, выражает перспективу профессионально-личностного становления сотрудника организации в профессии руководителя. Развитие профессионального потенциала сотрудников является частью общего процесса развития их личности, формируя при этом совокупный кадровый потенциал организации. 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 [3,15,16,22].

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, ориентированны 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.

Основные направления обучения и развития группы резерва

Система обучения и развития группы резерва предполагает комплексную подготовку кандидатов по нескольким направлениям и может включать в себя:

- программу общей подготовки;
- программу управленческой подготовки
- программу социально-психологической подготовки;
- программу специализированной подготовки;
- организацию и проведение стажировок;
- защиту проектов;
- анализ результатов обучения и развития группы резерва.

Дадим краткую характеристику каждой из вышеперечисленных программ подготовки слушателей в группе резерва.

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.

Анализ результатов обучения и развития группы резерва, который включает в себя:

- Подведение итогов обучения.
- Анализ качества усвоения учебного материала слушателями.
- Вручение свидетельств о повышении квалификации.
- Зачисление слушателей группы резерва в действующий состав резерва руководителей.

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 процесс преподавания должны быть включены теоретические и практические занятия, упражнения, деловые и организационно-управленческие игры и тренинги. Проводится разбор практических ситуаций, моделируются различные аспекты управленческой деятельности, применяются управленческие тесты с процессами активного группового обсуждения полученных результатов и т.д. 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].

РАЗДЕЛ 3. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ГРУППЫ РЕЗЕРВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Как уже отмечалось в предыдущих разделах, эффективность управленческой деятельности основывается не только и не столько на профессиональных знаниях, умениях и навыках, но и на готовности и способности применять эти знания, умения и навыки в быстро меняющейся ситуации. Поэтому особое значение должно предаваться разработке комплексных развивающих программ, приводящих к формированию управленческих навыков будущих руководителей и обретению ими необходимого опыта взаимодействия с различными социальными группами, как в организации, так и за ее пределами. По сути, речь идет о разработке, планировании и реализации длительной социально-психологической программы адаптации будущих руководителей к новой для них деятельности и роли в организации.

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 о многих публикациях, посвященных исследованию этого вопроса, процесс подготовки резерва рассматривается по содержанию как система передачи знаний, необходимых для эффективной управленческой деятельности [8,11,19,21]. 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 и опыт 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, индивидуальная работа психолога с членами группы резерва практически не осуществляется, а 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. 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.

Анализ литературы [3,9,12,15,16,17] позволяет выделить ряд составляющих этого процесса, относящихся к социально-психологическим аспектам обучения и развития группы резерва.

1. Тренинги. Одно из направлений работы с группой резерва - разработка и проведение под руководством опытного психолога программы взаимосвязанных между собой тренингов, имеющих целью формирование управленческой позиции у слушателей, выработку умений и навыков, необходимых для эффективной управленческой деятельности и получение опыта организационно-личностного взаимодействия в группе. Под социально-психологическим тренингом в психологии понимают специфические формы коррекции и приобретения новых умений и навыков при взаимодействии 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. От традиционных форм обучения тренинг отличается минимальное количество теории и фокусировка на практике, и в ходе проведения тренингов широко используются различные методы и техники активного обучения. 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, модель эффективного управления, тайм-менеджмент 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. В настоящее время все большее распространение получают тренинги, в которых происходит освоение участниками различных особенностей управления подчиненными и коллективами, усваиваются алгоритмы решения управленческих задач и работают над развитием своего лидерского потенциала.

Основное ограничение тренинга как метода повышения результативности обучения состоит в том, что невозможно создать и «отработать» готовые решения, подходящие для всех без исключения ситуаций. Кроме того, перед участниками встает вопрос о необходимости переноса полученных навыков из виртуальной реальности тренинга в реальную деятельность, что само по себе является отдельной задачей для организаторов процесса обучения.

2. Игровые методы в обучении. 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. Участвуя в играх, участники осваивают новые варианты поведения, ищут наиболее оптимальные тактику и стратегию, отрабатывают различные

технические приемы [15]. Игровые ситуации могут проводиться в форме ролевых игр, где каждый участник играет роль, заданную сценарием. Т.Ю. Базаров [16] выделяет несколько структурных компонентов игры:

- роль и ее принятие, которые осуществляются на когнитивном, эмоциональном и поведенческом уровнях;
- игровые действия, которые могут либо задаваться сценарием, либо быть сформулированы игроками в соответствии с собственным видением ситуации;
- моделирование в игре, при котором происходит создание различных ситуаций коллективной деятельности;
- процесс игры, предполагающий возникновение дополнительных и, как правило, неожиданных для участников ситуаций.

В модели проведения игры включаются не только производственные аспекты, но, в первую очередь, социальные и культурные составляющие управленческой деятельности. 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 позволяет 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. Анализ ситуаций. 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, выявлению 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 сформировать готовность будущих руководителей к эффективной групповой деятельности.

4. Кросс - культурный контекст подготовки. 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 должна стать 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 [9]. В ходе обучения будущие руководители должны приобрести навыки взаимодействия с определенными представителями различных национально-культурных и этнических групп или с самими этими группами. Важными аспектами такого процесса являются понимание национального характера, менталитета и традиций, которые могут стать предметом рефлексии для выработки управленческих решений.

5. Анализ результатов стажировок. 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. Цель стажировок - получение комплексного представления об особенностях работы предприятия в целом, ознакомление с особенностями деятельности, производственными отношениями, проблемами и

возможностями различных подразделений (отделов, цехов, участков). Кроме того, 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 так же своей роли и личностных ресурсах в процессе ее освоения и реализации.

6. Коучинг. Коучинг – технология индивидуального консультирования, направленная на проведение изменений, постановку целей и максимально быстрое их достижение с минимальными потерями и максимально полным использованием внутренних и внешних ресурсов человека и организации. Основной целью коучинга как метода является индивидуальная помощь будущему руководителю в том, чтобы он самостоятельно нашел решение той или иной проблемы. Основной отличительной особенностью коучинга является помощь человеку найти собственное решение самостоятельно. Во многих ситуациях коуч вообще не дает новых знаний, но помогает поверить в себя, взглянуть на ситуацию по-новому и добиться лучших результатов. Молодые руководители часто сталкиваются с препятствиями в деятельности, обусловленными, в первую очередь, внутренними ограничениями. В процессе диалога коуч стимулирует их к более глубокому осознанию своих целей, ресурсов и ограничений. Однако коучинг возможен, если сотрудник принимает и реализует самостоятельные решения, неся ответственность за итоговый результат, при этом итогом работы является эффективное действие, а не только новое понимание проблемы.

Сочетание в рамках одной комплексной программы подготовки традиционных подходов к обучению как системы передачи знаний и социально-психологической программы подготовки как системы развития навыков и способностей, а так же формирования в процессе обучения управленческой «позиции» у будущих руководителей позволяет осуществлять процесс развития управленческого потенциала слушателей в максимальной степени эффективно.

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., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. – М.: ИПКГС, 1995. – 46 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: АКАДЕМИА, 2003. – 218 с.
4. Базаров Т.Ю. Практика работы с персоналом в организациях. // Введение в практическую социальную психологию. / Под ред. Ю.М.Жукова, А.А.Петровской, О.В.Соловьевой. – М.: Смысл, 1996. – 32 с.
5. Большая Российская энциклопедия. – М.: 2001. - С. 1058
6. Венчин А.П., Матирко В.В. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М.: Дело, 1992. – 50 с. Громова О.Н., Мишин В.Н., Свистунов В.М. Организация управленческого труда: Учебное пособие. – М.: Изд-во ГАУ, 1993. – 96 с.
7. Вербицкий А.А. Контекстное обучение в системе образования взрослых //Современные технологии в системе обучения руководителей и специалистов.- Магнитогорск: Институт МВШБ, 2004. - С. 32 – 36.
8. Деслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 1997. – 431 с.
9. Жукова Н.В. Кросс-культурный контекст подготовки менеджера. //Современные технологии в системе обучения руководителей и специалистов.- Магнитогорск: Институт МВШБ, 2004. - С. 41.
10. Каконин В.И. Особенности внедрения электронного обучения в практику обучения взрослых. //Современные технологии в системе обучения руководителей и специалистов.- Магнитогорск: Институт МВШБ, 2004. С. 5-1.
11. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. – М.: Изд-во ГАУ, 1994. – 93 с.

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

12. Куда И.А. Современные подходы к объяснению понятия «потенциал человека». //Современные технологии в системе обучения руководителей и специалистов.- Магнитогорск: Институт МВШБ, 2004. - С. 47-53.
13. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Ин-т практической психологии; Новосибирск: НПО «МОДЭК», 1998. – 112 с.
14. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. Учебник. – М.: «Финпресс», 2004. – 286 с.
15. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. – М.: ЗАО «Интел-Синтез», 2002. – 191 с.
16. Методы эффективного обучения взрослых. Учебно-методическое пособие.- Москва-Берлин, Transform, 1998.- 124 с.
17. Намятова И.М. Организация обучения на промышленном предприятии. //Современные технологии в системе обучения руководителей и специалистов.- Магнитогорск: Институт МВШБ, 2004. - С. – 77-79.
18. Современный словарь иностранных слов. – М.: Издательство «Русский язык», 1999. - С. 404.
19. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995. – 123 с.
20. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л.: Машиностроение. Ленинградское отделение, 1989. – 139 с.
21. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1999. – 509 с.
22. Управление персоналом/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмкина. – М.: ЮНИТИ,1998.–421 с.
23. Ушаков К.М. Подготовка управленческих кадров образования. – М.:Сентябрь, 1997. – 272 с.
24. Шекшня Е.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. – 343 с.
25. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма-Инфра, 1998. – 520 с.