

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. Социально-психологические аспекты процесса обучения и развития группы кадрового 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>

Мякушкин Д.Е.

Социально-психологические аспекты процесса обучения и развития группы кадрового резерва

Кадровый резерв включает в себя группу специалистов, отобранных с использованием комплексных оценочных процедур, прошедших целевую подготовку и обладающих способностями к управленческой деятельности [5,6,7]. Создание кадрового резерва и формирование руководящего состава на уровне среднего звена, способного решать как производственные, так и управленческие задачи – одна из важнейших функций кадровой политики, от качества реализации которой зависит будущий управленческий потенциал организации. Сам процесс формирования управленческого состава является основой дальнейшего развития организации и одним из условий достижения поставленных перед ней задач.

В любой организации есть работники, обладающие потенциальной готовностью к эффективной управленческой деятельности, но в силу ряда причин не использующие этот потенциал. Выявление и подготовка таких работников, а также предоставление им условий для реализации себя на разных уровнях управленческой иерархии является значимой, но трудно выполнимой задачей. В то же время 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 обучающих и развивающих программ, приводящих к формированию управленческой позиции будущих руководителей и обретению ими необходимого опыта. По сути, речь идет **о разработке, планировании и реализации длительной социально-психологической программы адаптации будущих руководителей** к новой для них должности и роли в организации.

Программа адаптации 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 деятельности руководителей [2,4,7]. 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 тренинговых занятий, не представляющих собой систему обретения и развития управленческих навыков и 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 [1,3,5]. 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.

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. 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. Форма контроля по результатам развития – заключение психолога о динамике и степени выраженности у каждого участника группы значимых для эффективной управленческой деятельности качеств.

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, 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.

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. И помимо участия кандидатов в групповых процессах, необходимо включать их в систему индивидуальной работы с психологом предприятия.

Сочетание в рамках одной комплексной программы подготовки резерва традиционных подходов к обучению как системы передачи знаний и социально-психологической программы подготовки как системы развития и формирования управленческой позиции будущих руководителей позволяет осуществлять процесс формирования управленческого потенциала организации в максимальной степени эффективно.

Литература

1. Абрамова В.Н., Белихов В.В., Бельская Е.Г. Психологические методы работы с кадрами на АФС. – М.: Энергоатомиздат, 1988.
2. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. – М.: ГАУ, 1996.
3. Никифоров Г.С. Психологический отбор и подготовка менеджеров. // Вестник СПб университета, 1995, сер. 6, вып. 2.
4. Управление персоналом в организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1977.
5. Управление персоналом. / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: ЮНИТИ, 1998.
6. Шекшня Е.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996.
7. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма-Инфра, 1998.