

3. *Моисеев А.М., Моисеева О.М.* Концептуальные основы и методы анализа образовательных систем. М., 2004.

4. *Полонский В.М.* Педагогический словарь по образованию и педагогике. М., 2004.

5. *Семушина Л.Г.* Научно-методическая деятельность методических и педагогических работников ссузов // Специалист. 2005. № 3.

Р.С. Силкин

ПОДГОТОВКА РЕЗЕРВА КАДРОВ КАК ФУНКЦИЯ КОРПОРАТИВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Кадровый резерв, по определению ряда авторов (А.Я. Кибанов, А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин и др.), – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую подготовку.

Формирование кадрового резерва – это комплексный процесс целенаправленного профессионального развития персонала, способного замещать вышестоящие вакантные должности в организации. Состав резерва отражает потребность (текущую и перспективную) в руководителях, специалистах, а также структуру существующих и планируемых должностей.

Планирование резерва предоставляет целый ряд преимуществ как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает. Для сотрудника это означает:

- более высокую степень удовлетворенности работой в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
- более четкое видение личных, профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация получает следующие преимущества:

- мотивированных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
- возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов;
- планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
- группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Резерв на выдвижение включает лиц, которые ориентируются на работу различных организационных уровней: мастера, заместителя начальника отдела, главного инженера и т.д. Подготовку резерва принято подразделять на два направления: подготовку вне предприятия и подготовку в структуре предприятия. Но при этом методическое руководство подготовкой должно оставаться за предприятием, т.е. ответственность за него должны нести руководители, осуществляющие кадровые назначения.

Сохранение методического руководства в руках руководителей предприятия необходимо в целях учета специфики тех подразделений и коллективов, в которых предстоит работать специалистам из кадрового резерва. Подготовка резерва в структуре предприятия может осуществляться индивидуально и организованно. Индивидуальная подготовка по своей сущности психологическая, хотя необходимо включать и элементы профессиональной подготовки. М. Саркисова в своей работе «Как и о чем говорить с претендентом на работу» предлагает поэтапное выдвижение в резерв.

Первый этап – выдвижение в резерв, изучение деловых и личностных качеств кандидата в процессе выдвижения и в последующем с помощью методов наблюдения, экспертной оценки, включения в деятельность на вышестоящей должности. Это диагностический этап. Заканчивается он разработкой программы подготовки резерва и каждого кандидата. На базе этих программ проводится индивидуальная работа с членами резерва и семинар по подготовке кадрового резерва.

Второй этап – обучение в районном, городском звеньях подготовки (например, в университете, на семинарах руководителей). На этом этапе очень важно обогатить резерв опытом руководящей и организационной работы других предприятий. Здесь же даются знания по гуманитарным дисциплинам, без усвоения которых руководитель испытывает различного рода трудности в процессе адаптации к должностным обязанностям.

Третий этап – курсы, институт повышения квалификации. Здесь завершается системная подготовка резерва.

Наиболее подходящими условиями изучения личности в структуре резерва являются смена занятий, содержания труда, использование конкурсной основы для решения особо значимых для предприятия ситуаций, включение членов резерва во временные творческие группы для подготовки программ, планов, проектов развития предприятия, подразделения, коллектива.

Программным условием пребывания в резерве должно стать приобретение представлений о системном характере работы всего предприятия. Именно с этой целью крайне необходимо познакомить членов резерва с содержанием работы всех служб предприятия, причем не визуально, а хотя бы на короткое время непосредственно включив в работу каждого подразделения. Только в этих условиях у будущего руководителя формируются сложные представления о деятельности предприятия, о взаимозависимости в работе людей, выполняющих различные должностные обязанности.

В настоящее время на предприятиях и в организациях все чаще прибегают к обсуждению и решению задач во временных группах, создаваемых из специалистов различных профилей, руководителей подразделений и общественных организаций, высококвалифицированных рабочих. Творческий потенциал таких групп велик. Их работа, взаимодействие членов группы строятся исключительно на интересе к поставленной задаче, установки на работу в значительной степени свободны от узковедомственных и групповых интересов.

Однако существует группа должностей, которым организация уделяет особое внимание. Это должности высших руководителей, оказывающих исключительное влияние на развитие организации. Способность выявлять и успешно готовить к работе в высокой долж-

ности будущих руководителей является сегодня важнейшим фактором успеха в конкурентной борьбе. Если в компании освобождается место президента и она вынуждена пригласить на это место специалиста со стороны, последнему требуется от 3 до 6 месяцев, чтобы познакомиться с делами организации, от 1 года до 3 лет, чтобы быть признанным «своим», и от 2 до 5 лет, чтобы впитать культуру организации. У работавшего ранее в компании руководителя подобных проблем не возникает. Поэтому современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей (резерв руководителей) и рассматривают управление этими системами как стратегически важную задачу.

Система предполагает решение трех задач:

1. Выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей.
2. Подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности.
3. Обеспечение планового замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

В качестве примера рассмотрим работу с резервом выдвижения на руководящие должности предприятий железнодорожного транспорта.

В течение года с резервистами проводится работа по индивидуальным планам, анализ которых показывает, что основное внимание уделяется:

- привитию навыков организаторской и управленческой деятельности;
- целенаправленному формированию у сотрудников необходимых для начальника соответствующего уровня психолого-педагогических навыков и умения работать с коллективом;
- углубленному изучению деловых и личных качеств резервистов, а также проверке их организаторских способностей на конкретных поручениях.

В целях выработки у резервистов необходимых организаторских и управленческих навыков они привлекаются к исполнению функциональных обязанностей по планируемой должности, к участию в комплексных и инспекторских проверках, к изучению положительного опыта организации оперативно-служебной деятельности, к текущему и перспективному планированию работы подразделения, к подготовке кандидатов на должности и т.д.

При отборе кандидатов в резерв учитываются:

- итоги производственной деятельности коллектива, руководимого кандидатом на выдвижение;
- результаты последней аттестации, характеризующие квалификацию работника, его трудовую деятельность, образовательный и профессиональный уровень;
- результаты изучения личного дела;
- результаты собеседования;
- отзывы о кандидатах их непосредственных руководителей.

Кроме того, при исследовании коллективов возможно применение ряда разнообразных методов:

1. Наблюдение – непосредственное восприятие социальных явлений в их естественном виде.

2. Эксперимент предполагает проведение искусственного научного опыта, при котором изучаемый объект ставится в специально созданные контролируемые условия. Например, для исследования характера взаимоотношений между людьми в длительных экспедициях возможен эксперимент с группой добровольцев, согласившихся на продолжительное пребывание в изолированном пространстве.

3. Метод моделирования основан на изучении социальных явлений по их теоретическому образцу (модели). Здесь особенно эффективно математическое моделирование на компьютерах, позволяющее, к примеру, спрогнозировать рост численности и изменение состава населения, увеличение (уменьшение) трудовых ресурсов в стране и т.д.

4. Анкетирование – наиболее распространенный метод, который предусматривает сбор информации с помощью анкет.

5. Интервью, в отличие от анкетирования, представляет собой устную форму опроса, беседу социолога с опрашиваемым.

6. Анализ документов – это всестороннее анализирование, тщательное изучение, обобщение и систематизация полученных первичных данных.

Для более глубокого исследования в дополнение к анкетному опросу использовался анализ биографических данных, в ходе которого изучались такие признаки, как пол, возраст, должность, образование, служебная карьера, причины увольнения сотрудников (таблица).

Группировка выборочной совокупности респондентов по полу, возрасту и должности сотрудников

Демографические группы	Руководители	Резервисты	Подчиненные	Всего
До 30 лет	$\frac{0}{0}$	$\frac{3}{0}$	$\frac{15}{4}$	$\frac{18}{4}$
30 – 35 лет	$\frac{0}{0}$	$\frac{1}{0}$	$\frac{13}{4}$	$\frac{14}{4}$
36 – 40 лет	$\frac{3}{0}$	$\frac{3}{0}$	$\frac{8}{3}$	$\frac{14}{3}$
41 – 45 лет	$\frac{2}{1}$	$\frac{1}{0}$	$\frac{15}{4}$	$\frac{18}{5}$
Свыше 46 лет	$\frac{1}{0}$	$\frac{0}{0}$	$\frac{0}{0}$	$\frac{1}{0}$
Итого	7	8	66	81

Примечание. В числителе указано количество мужчин, в знаменателе – женщин.

Среди сотрудников был проведен опрос в трех направлениях:

1. Среди подчиненных сотрудников для составления портретов идеального и непосредственного руководителя и дальнейшего их сравнения.

2. Среди руководителей и резервистов для изучения этих категорий сотрудников на предмет умения влиять на других людей.

3. Среди руководителей и резервистов для получения дополнительных сведений об индивидуальной управленческой концепции вышеназванных категорий сотрудников, изучения групповой ориентации, индивидуальных ценностей, потенциальных ролей и др.

Анализ результатов опроса позволил получить модели идеального и непосредственного руководителя. По мнению большинства сотрудников, идеальный руководитель должен:

1. Стремиться повысить эффективность работы преимущественно за счет повышения организованности, качества управления, лучшей подготовки и расстановки кадров, рационального использования имеющихся сил и средств (это качество руководителя 18 % респондентов посчитали наиболее важным, 14% респондентов поставили его на второе место).

2. Уважительно относиться к людям (данное качество имеет равные показатели с предыдущим).

3. Быть целеустремленным (26% респондентов поставили данное качество руководителя на 1-е место).

4. Обладать последовательностью в работе и решениях (5% респондентов оценивают это качество как наиболее важное, 14% посчитали его второстепенным).

5. Быть настойчивым, активным и энергичным (42% респондентов включили данное качество в пятерку самых важных).

В процессе исследования проблемы была разработана схема организации работы с резервом (рисунок).

Рассмотренные теоретические подходы и анализ практики работы предприятий позволяют сказать, что научно обоснованный подход в работе с резервом кадров является важнейшим фактором повышения эффективности деятельности предприятия.



Схема организации работы с резервом