

Кадровый резерв: современный облик проблемы и пути ее решения

*Шинина Татьяна Валерьевна
ГАОУ Институт переподготовки
и повышения квалификации руководящих
кадров и специалистов системы социальной защиты населения
Москва, Россия E-mail: schinina@list.ru*

В статье обозначены ключевые проблемы психологической подготовки руководящих кадров системы социального обслуживания Москвы. Показана уникальность и значимость работы руководителя в условиях модернизации системы. Намечены ключевые позиции в формировании и обучении кадрового резерва на базе Института переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров и специалистов системы социальной защиты населения Москвы (ИПК ДСЗН).

Ключевые слова: руководитель, кадровый резерв, обучение, инновации.

Модернизация системы социальной защиты населения со всей очевидностью требует оптимизации и обновления руководящих кадров. Этой цели можно достичь при наличии оптимальной и эффективной системы отбора, профессионального обучения и рационального использования высококвалифицированных, инициативных и перспективных кадров.

Современное состояние теории психологии управления характеризуется вниманием к человеческому (социальному) аспекту управления: направленности менеджмента на человека, формированию у людей способности к взаимодействию, повышению эффективности их усилий. Все это свидетельствует о последовательной и все возрастающей психологизации менеджмента. Основной проблемой перехода к современным парадигмам управления является признание ведущей роли в нем социального аспекта, широкое использование понятия «менеджмент» вместо ранее применяемого «управление», развитие поведенческого направления в управлении, основанного на привлечении знаний и научных достижений в области психологии. В связи с этим большое теоретическое и практическое значение имеет решение проблемы формирования и развития психологической компетентности руководителей (менеджеров) нового типа.

Институциональные формы подготовки менеджеров, прежде всего, связаны с практикой работы. Поэтому сегодня перед отраслью соци-

альной сферы ставится задача подготовить менеджера, умеющего актуализировать свой потенциал, проявлять компетентность, связывать свои действия с ожидаемыми результатами, видеть проблемы, моделировать профессиональное мастерство. Все вышеназванное связано с проблемой смены образовательной парадигмы и ориентацией на компетентностный подход. В настоящий момент сосуществуют более четырех моделей образовательного выбора: безальтернативно-тоталитарная, авторитарно-предписывающая, прагматически-поливариантная и ценностно-вариативная (А.М. Кондаков) или в другой классификации — когнитивно, деятельностно и личностно ориентированная парадигмы профессионального образования (Э.Ф. Зеер). Анализ их содержания показывает, что новым требованиям подготовки специалистов, в том числе и менеджеров, отвечают концепции личностно ориентированного и личностно развивающего образования. Принципиально важно, что в них не ставится цель формирования личности с заранее заданными свойствами, качествами, обученностью; образование должно создавать условия для полноценного развития психологического потенциала человека, реализации его потребности в самоизменении, самоопределении, самоосуществлении и самоактуализации. Это положение нашло свое отражение в результативно-деятельностной характеристике образования — компетентности. Ориентация на личностно развивающее профессиональное образование, использование компетентностного подхода предполагает определение структуры компетенций, которые должны быть приобретены и продемонстрированы после завершения обучения.

Новые социально-экономические условия в стране определили необходимость преобразования деятельности всех общественных структур. Однако качественно осуществить такое реформирование возможно только на основе современных парадигм управления, имеющих существенные отличия от традиционных. Рыночная экономика, основанная на конкуренции, свободе производителей, а не на иерархическом подчинении хозяйственных процессов воле центра, как было раньше, требует не меньше, а даже больше менеджеров. Но эти менеджеры должны быть совсем иными, нежели раньше, обладать новыми качествами.

Россия остро нуждается в управленцах-менеджерах новой формации, способных к конструктивной и эффективной управленческой деятельности в рыночных условиях, отличающихся творческой активностью, умеющих находить компетентные управленческие решения в ситуации неопределенности, повышенного риска, ограниченного времени и готовых нести за них ответственность. В связи с этим большое теоретическое и практическое значение имеет решение проблемы формирования, подготовки и дальнейшего профессионального становления руководителей (менеджеров) нового типа.

Важная часть решения этой проблемы связана с психологией личности и деятельности, в частности, с психологией личности руководителя, ведь, как считает К.А. Абульханова, распад социальных отношений привел к атомизации общества, доведенной до его первичной единицы — индивидуума. Но именно потому, что единицами стали не характерные для социалистического строя общности — производственные, научные коллективы, а именно личность, психология стала ведущей.

Один из основных аспектов успешного профессионального поведения руководителя социальной сферы связан с его инновационной деятельностью. В условиях динамичных социокультурных трансформаций большинство видов деятельности в области управления требует высокого индивидуального развития. Качество работы руководителя в современных условиях постоянно меняется, предъявляет к нему высокие требования и предполагает высокую способность к саморазвитию. Инновационная деятельность руководителя вплетена в обычную, традиционную деятельность учреждения и поэтому может быть рассмотрена как одна из функций управленческого труда [2].

Сегодняшние вызовы диктуют общий контент профессионально-личностной успешности руководителя социозащитного учреждения, обусловленный творческой направленностью его личности. Так, С.Л. Рубинштейн определяет творчество как деятельность, созидующую нечто новое, оригинальное, что притом входит не только в историю развития самого творца, но и в историю развития науки, искусства и т. д. Дефиниция творчество — выход за пределы уже имеющихся знаний, преодоление, опрокидывание границ («boundary breaking») [3]. Если творчество понимается как процесс, имеющий определенную специфику и приводящий к созданию нового, то креативность рассматривается как потенциал, внутренний ресурс человека. Под креативностью понимают способность человека отказаться от стереотипных способов мышления [4] или способность обнаруживать новые способы решения проблем или новые способы выражения.

Процессы профессионального развития личности руководителя социозащитного учреждения чаще всего характеризуются профессиональной деформацией, наиболее общая сущность которой состоит в том, что управленцы (по ряду объективных и субъективных причин) выбирают адаптационные стратегии профессионального поведения. Как социально-психологическое явление адаптационное поведение в профессии является вполне естественным и значимым в развитии личности руководителя. Деструктивным является лишь то обстоятельство, что специалист замыкается только (или почти только) на адаптационных функциях своего профессионального развития и не стремится реализовать в своей деятельности возможности творческого потенциала своей личности.

Успех развития профессионального пути руководителя существенно зависит от полезного и конструктивного влияния субъекта психолого-педагогического процесса на формирующуюся личность будущего руководителя. В связи с этим самостоятельный интерес представляют теоретические и практические работы по проблеме развития личности К.А. Абульхановой-Славской, А. Адлера, Б.Г. Ананьева, Л.И. Анцыферовой, В.Г. Асеева, А.Г. Асмолова, А.А. Бодалева, Б.С. Братуся, А.В. Брушлинского, И.В. Дубровиной, Дж. Келли, А.А. Конопкина, Б.Ф. Ломова, А.Г. Маслоу, В.Н. Мясищева, Ф.С. Перлза, В.А. Петровского, В. Райха, В.А.Сластенина, В. Франкла, Э. Фрейда, К. Хорни, К.Г. Юнга и др.

Значимость сформированности профессионального мировоззрения руководителя выступает ключевой детерминантой развития его профессиональной культуры. Для познания данной стороны проблемы особое значение имеют положения и выводы, которые содержатся в научных трудах А. Васко, Л. Гарсиа-Маркеса, У. Драйдена. Психологические работы А.Я. Анцупова, А.Г. Караяни, П.А. Корчемного, С.Л. Кандыбовича, М.В. Молоканова, М.Ф. Секача, которые раскрывают проблему вербального аспекта зрелости личности, в том числе и личности руководителя социальной сферы.

В данном контексте профессиональная готовность и подготовленность специалиста, объективно необходимые для его успешной деятельности, определяют успешность выполнения служебных задач, функций и обязанностей. Ему необходимо уметь всесторонне анализировать цели и задачи труда в социальной сфере, планировать и продуктивно осуществлять практическую деятельность в соответствии с законами и приказами, анализировать ее результаты и добиваться ее оптимизации. Отмеченный цикл профессиональной деятельности реализуется индивидом одновременно с другими, которые не совпадают с ним по отдельным или многим параметрам. Важно уметь успешно осуществлять, в первую очередь, те из них, которые являются определяющими.

Психологические теории профессионального становления и профессионализма отражены в работах, где анализируются психологические особенности (качества) руководителя (Е.М. Борисова, А.А. Деркач, Э.Ф. Зеер, Е.А. Климов, Т.В. Кудрявцев, Л.М. Митина, В.Г. Михайловский, И.П. Лотовой и др.). В целом можно представить совокупность общих психологических свойств личности: аналитико-конструктивного склада мышления; эмоционально-волевой стабильности; стрессоустойчивости и адаптивности к экстремальным условиям и факторам; эмпатии и рефлексии; общей психофизиологической активности. Конкретная дифференциация профессий предъявляет требования и узкоспецифического характера. Они обуславливают необходимость сформированности наряду с общими качествами и конкретно специальных,

которые позволяют успешно выполнять профессионалу руководящие, воспитательные и другие функции и обязанности.

Из всего вышесказанного следует, что важно разработать стратегию развития кадров отрасли, в рамках которой должны быть предложены ответы на следующие вопросы: кто такой руководитель социозащитного учреждения? какими качествами и способностями должен обладать сегодняшний руководитель, чтобы эффективно осуществлять управленческую деятельность в новых экономических условиях? Как необходимо формировать кадровый потенциал отрасли? [1]

Необходимость создания целостной системы воспроизводства и обновления профессиональной когорты социальной сферы в Москве — стратегическая задача. И инструмент для этого — формирование городского резерва эффективных управленческих кадров. Обновление кадров, обновление потенциала человеческого, появление новых людей на соответствующих должностях в нашей системе идет очень медленно. Резерв должен стать отлаженной и открытой для всех системой.

Понятия «резерв», «управленческий резерв», «работа с резервом» базируются на слове «резерв», имеющем латинские корни и означающем:

- 1) запас на случай надобности;
- 2) источник, из которого черпают новые силы и средства.

Необходимость формирования кадрового резерва системы социальной защиты населения определяется рядом причин.

Первая причина — это мотивация персонала. Вначале сотрудников мотивирует возможность профессионального развития, затем — карьерного роста. Наличие грамотно организованного кадрового резерва в системе уменьшает текучесть кадров, позволяет повысить отдачу от сотрудников.

Для работающих сотрудников кадровый резерв становится «мостиком» в новые возможности. Кадровая служба ДСЗН может сохранить ценных сотрудников для системы, продлить время их работы за счет развития и ротации.

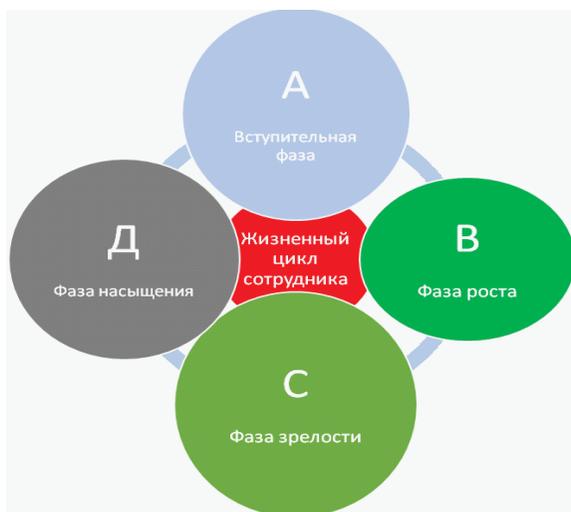
Вторая причина — возможность сохранения знаний и опыта в системе. Кадровый резерв необходим на все позиции в системе, в том числе исполнительские. Не всегда мы можем взять готового специалиста с «улицы». Работа с кадровым резервом с помощью организации стажировок позволяет передать молодым опыт зрелых специалистов.

Важно рассмотреть *жизненный цикл* сотрудника в должности.

В начале работы мы стремимся отобрать наиболее потенциальных сотрудников, быстрее их адаптировать, затем продлить время развития в должности. Потенциальных — значит тех, для кого работа является возможностью раскрыться и самореализоваться.

Через некоторое время (в зависимости от позиции от 1 до 5 лет) наступает *фаза зрелости*, свою работу сотрудник знает, она ему начинает надоедать. Рано или поздно любой сотрудник достигает «потолка» на своей позиции. Сотрудник перестает стараться, как прежде, если его не мотивировать чем-то значимым для него. В этот момент его внимание необходимо занять чем-то еще, например, сделать наставником. Иначе от него вреда порой может быть больше, чем пользы. Он может уйти и унести вместе с собой ценные для системы социальной защиты населения наработки.

Далее — наступает *фаза насыщения, или деградации*, когда сотрудник начинает постепенно отставать от жизни. Этого момента желательно не допускать.



Модель. Жизненный цикл сотрудника

На своем рабочем месте сотрудник не должен работать больше определенного времени. Текучка кадров в системе неизбежна и должна быть прогнозируема. Необходимо самим своевременно обновлять состав, высвобождать места более способным и мотивированным, иначе систему ждет застой.

Третья причина формирования кадрового резерва — это диагностика, возможность проявиться новым талантам и выявить сотрудников с неадекватной самооценкой.

Четвертая причина — экономия денег. Мы сокращаем время на поиск и адаптацию руководителей со стороны.

Работающий в системе социальной защиты сотрудник из группы резерва лоялен, знаком с особенностями работы. Обычно он гораздо более

эффективен, за исключением редких случаев, когда требуется свежий взгляд на ситуацию в работе, внедрение опыта более успешных учреждений из других ведомств, регионального, международного уровня. Практика показывает, что неудачная расстановка на руководящие позиции в системе может привести ее к кризису и развалу.

Острота и важность данной проблемы привели к решению об открытии в Институте факультета кадрового резерва. Стратегическая цель факультета — создание единой отраслевой системы формирования и подготовки резерва наиболее квалифицированных перспективных управленческих кадров: руководителей районных управлений социальной защиты населения Москвы и учреждений социального обслуживания.

Для достижения этой цели были поставлены следующие основные задачи:

- применение эффективных форм и методов оценки кадров для отбора и включения в резерв;
- определение порядка и условий профессионального развития сформированного резерва, создание единой системы его подготовки;
- создание механизма оценки степени подготовленности лиц, включенных в резерв, для их назначения на руководящие должности;
- формирование механизма выдвижения лиц, включенных в резерв;
- создание системы мониторинга имеющихся и образующихся вакансий руководящих должностей, ведения единой базы данных лиц, включенных в резерв.

В течение года в соответствии с образовательной программой «Государственное и муниципальное управление в социальной сфере» (540 учебных часов) слушатели овладевали знаниями по ключевым темам: актуальные проблемы модернизации системы социальной защиты населения, теория и практика управления социальной сферой, инновационные социально-психологические технологии управления, маркетинговые и проектные технологии в организации социального обслуживания, технологии управления персоналом в социальной сфере и др. Общий подход к содержанию обучения опирался на *матрицу компетенций современного руководителя* (менеджера).

Базовая часть. ОК — общекультурные компетенции

ОК 1. Компетенция этического поведения. Знание требований профессиональной этики и готовность поступать в соответствии с этими требованиями.

ОК 2. Компетенция конструктивного взаимодействия с гражданами и институтами гражданского общества, другими организациями.

ОК 3. Компетенция лидерства. Способность и готовность к лидерству, умение принимать взвешенные решения, убеждать в целесообразности этих решений и воплощать решения в жизнь.

ОК 4. Компетенция командной работы. Умение работать в коллективе, исполняя свои обязанности творчески и во взаимодействии с другими членами коллектива.

ОК 5. Компетенция применения коммуникативных технологий и средств. Способность использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии.

ОК 6. Компетенция постановки проблем. Умение структурировать проблемное пространство, оценивать и выбирать альтернативы.

ОК 7. Компетенция аналитической работы. Умение формировать базы знаний, оценивать их полноту и качество имеющихся знаний.

ОК 8. Компетенция креативности. Владение навыками самостоятельной, творческой работы. Умение организовать свой труд. Способность порождать новые идеи, находить подходы к их реализации.

ОК 9. Компетенция саморазвития. Способность и готовность к самосовершенствованию, к расширению границ своих научных и профессионально-практических познаний.

ОК 10. Компетенция критического анализа. Умение критически оценивать информацию, переоценивать накопленный опыт и конструктивно принимать решение на основе анализа информации.

ОК 11. Компетенция ответственности. Готовность к принятию ответственности за свои решения, умение оценивать последствия решений.

Вариативная часть. ПК — профессиональные компетенции

ПК 1. Обладать способностью к анализу, организации и планированию в области социальной работы.

ПК 2. Владеть технологиями управления персоналом и кадрового аудита.

ПК 3. Обладать организационными способностями. Уметь находить и принимать организационные управленческие решения.

ПК 4. Обладать способностью управлять в кризисных ситуациях.

ПК 5. Уметь планировать мероприятия органа публичной власти в увязке с общей стратегией развития государства и региона.

ПК 6. Разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности.

ПК 7. Владеть навыками использования инструментов экономической политики.

Данные компетенции темы легли в основу разработки модулей учебных программ факультета кадрового резерва и вызвали особый интерес у слушателей факультета кадрового резерва.

Важное место в программах подготовки резерва отведено стажировке, которая рассчитана на 140 академических часов: 120 часов стажировки в управлениях Департамента, районных управлениях и учреждениях социальной защиты населения и 20 часов ознакомления с практикой со-

циальных служб и учреждений других регионов РФ и за рубежом. Во время ознакомительных стажировок слушатели посетили ГБУ ПВТ № 31, ГБУ ПНИ № 30, ГКУ СРЦ «Красносельский», ТЦСО «Новогиреево», «Сокольники», выезжали в Ленинградскую область, Великобританию, Швецию, Финляндию, Польшу, Австрию.

Для активизации самостоятельной работы слушателей, обеспечения системной, планомерной работы при усвоении дисциплин учебного плана была внедрена модульно-рейтинговая система оценки знаний.

Результатом освоения программы стала подготовка и защита *выпускных прикладных социальных проектов*. Объектом социального проектирования были: социальные явления — проблемы семейного неблагополучия, социальной реабилитации инвалидов, доступности и качества социальных услуг, эффективного управления, профилактики конфликтов; деятельность социальных институтов: учреждений социального обслуживания, образования, культуры, здравоохранения, районных администраций, органов управления; социальные проблемы среды: территории округа, улицы, микрорайона, детских площадок.

Итогом подготовки кадрового резерва как своеобразного новаторского *социального лифта* стал карьерный профессиональный рост ряда слушателей факультета.

В целях дальнейшего развития программы подготовки кадрового резерва для отрасли считаем целесообразным:

1. Консолидировать усилия органов управлений, учреждений социального обслуживания и ИПК на разработке единой стратегии и тактики отбора, подготовки и рационального использования потенциала выпускников факультета кадрового резерва.

Включать в списки сотрудников, направляемых на обучение на факультете кадрового резерва ИПК, лиц, имеющих высшее образование, стаж работы в системе социальной защиты населения не менее 3 лет и имеющих перспективы должностного роста.

2. Организовать ведение единой базы данных кадров, зачисленных в группу резерва руководящего состава. С этой целью вести:

- отслеживание количественно-качественных характеристик лиц, включенных в резерв, прошедших обучение и выдвинутых на руководящие должности;

- определение наиболее эффективных форм и методов отбора лиц в резерв, их профессионального обучения и выдвижения на вакантные должности;

- изучение вопросов мотивации и стимулирования лиц, включаемых в резерв;

- выявление на основе проведенных наблюдений позитивных и негативных тенденций развития резерва и формулирование для ДСЗН научно-практических рекомендаций.

3. Учитывать результаты обучения сотрудников в ИПК при назначении их в установленном порядке на вышестоящие должности, а также при прохождении аттестации, принимая во внимание, что лица, успешно прошедшие обучение, имеют при прочих равных условиях преимущественное право на назначение на вышестоящую должность и на оставление на работе при сокращении численности или штата сотрудников.

Формирование резерва эффективных управленческих кадров является важнейшим условием успешной работы по модернизации системы социальной защиты населения и требует заинтересованной совместной работы Института с органами и учреждениями социальной защиты населения.

Литература

1. *Иоголевич Н.И.* Возможности использования типологических моделей профессионального образования в процессе подготовки и формирования специалиста // Вестник ЮУрГУ. 2006. № 8 (48). Вып. 6. С. 115–121. (Серия «Социально-гуманитарные науки»).

2. *Тамбиев Б.Н.* Теоретико-экспериментальное исследование профессиональной успешности личности руководителей образовательных учреждений: Монография. Ставрополь: Ставропольское книжное издательство, 2010.

3. *Urban K.K., Jellen H.G.* Assessing creative potentia: the test For creative thinking. N.Y.: Drawing production.,1989.

4. *Guilford J.P.* Measurement of creativity: exploration in creativity. N.Y., 1967. R. 281–287.

Human resources: current status of the problem and its solutions

Shimina Tatiana
State autonomous institution Institute
of refreshment training and skills enhancement for managers
and specialists of population social security system
Moscow, Russia, schimina@list.ru

The paper indicates key problems in training the managerial staff in the system of social services of Moscow. Unique nature and meaning of manager's activities in conditions of the system reforming have been demonstrated. Key points in building up and training human resources in Moscow Institute of refreshment training and skills

enhancement for managers and specialists of population social security system.

Keywords: manager, human resources, training, innovations.

References

1. *Iogolevich N.I.* Vozmozhnosti ispol'zovaniya tipologicheskikh modeley professional'nogo obrazovaniya v protsesse podgotovki i formirovaniya spetsialista // Vestnik YuUrGU. 2006. № 8 (48). Vyp. 6. S. 115–121. (Seriya «Sotsial'no-gumanitarnye nauki»).
2. *Tambiev B.N.* Teoretiko-eksperimental'noe issledovanie professional'noy uspešnosti lichnosti rukovoditeley obrazovatel'nykh uchrezhdeniy: monografiya. Stavropol': Stavropol'skoe knizhnoe izdatel'stvo, 2010.
3. *Urban K.K., Jellen H.G.* Assessing creative potentia: the test For creative thinking. N.Y.: Drawing production., 1989.
4. *Guilford J.P.* Measurement of creativity: exploration in creativity. N.Y., 1967. R. 281–287.