

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАБОТЫ С КАДРАМИ УПРАВЛЕНИЯ

Щекин Г. В.

Укрстройкерамика, Киев

Ставится проблема создания системы профессиограмм управленческих должностей, в разработке которой должны принять участие промышленные психологи. Определяются возрастные периоды наиболее эффективной управленческой деятельности.

Ключевые слова: профессиограмма, подбор, промышленная психология, управленческая деятельность, руководитель.

Новизна и сложность задач, которые выдвигаются в основных партийных и государственных документах, возросший уровень образования и культуры народа предъявляют повышенные требования к кадрам, их деловому и идейно-нравственному облику [1].

Практика социалистического хозяйствования убедительно доказала зависимость эффективности общественного производства от работы управленческого аппарата. Этим обуславливается необходимость постоянно улучшать подбор, расстановку и воспитание кадров управления, особенно руководителей социалистического производства. Такая работа, на наш взгляд, должна вестись на основе современных достижений психологической науки.

Совершенствование подбора, подготовки и расстановки кадров управления требует организации научно обоснованного профессионального отбора, в процессе которого на основе надежных методов изучения личности давалось бы заключение о профессиональной пригодности того или иного кандидата на руководящую работу. Как свидетельствуют данные исследований Ленинградского института социально-экономических проблем АН СССР, 10% общего числа обследованных руководителей по своим психологическим характеристикам не могут осуществлять руководящие функции [2].

Отбор будущих руководителей должен проводиться до окончания ими учебных заведений, что позволило бы со временем значительно улучшить качественный состав руководящих кадров. Особенно же необходим профессиональный отбор в условиях промышленных предприятий и объединений, где руководителем высшего звена становится каждый пятнадцатый специалист и каждый седьмой руководитель среднего звена управления [3]. Отсюда вытекает необходимость глубокого изучения личных и деловых качеств всех специалистов и отбор на этой основе наиболее достойных кандидатов на выдвижение. Это должно явиться краеугольным камнем всей кадровой работы на предприятии.

Ошибки в определении достоинств кандидатов на выдвижение достаточно часты главным образом из-за несовершенства применяемых методик оценки. Современная психология позволяет обнаружить зависимости между физиологическими и психическими чертами личности и предпо-

лагаемой эффективностью управленческой деятельности каждого кандидата на выдвижение. Назрела необходимость обобщить имеющийся отечественный и зарубежный опыт оценок персонала и на его основе приступить к разработке универсальной системы оценок кадров, применение которой с соответствующими модификациями было бы возможно для различных отраслей народного хозяйства.

Работников по кадрам необходимо вооружить надежными и экономичными методиками изучения качеств личности для организации ими научного подбора, подготовки и расстановки кадров управления. Основные требования к составлению таких методик — это, на наш взгляд, доступность, простота в обращении, полнота оценок всего спектра качеств личности, экономичность.

Важным этапом в организации профессионального отбора и подбора кадров управления является разработка четко сформулированных квалификационных требований к руководителю и специалисту соответствующего уровня управления, а также перечня качеств, требуемых для исполнения той или иной должности. Иными словами, речь идет о создании системы профессиограмм управленческих должностей или профессионально-квалификационных моделей руководителей и специалистов. Такие модели, помимо требований к образованию, знаниям и опыту работников, должны предусматривать и наличие у них определенных идейно-нравственных качеств, необходимых для выполнения будущей работы. В таком случае профессиограмма — модель, фиксирующая всю гамму требований, — будет с максимальной точностью учитывать и всю совокупность качеств, характеризующих тип руководителя соответствующего уровня и сферы деятельности. Представляется целесообразным сосредоточить в настоящее время усилия промышленных психологов на решении задачи создания единой системы профессионально-квалификационных моделей руководящих и инженерно-технических работников — важном условии совершенствования управления народным хозяйством.

Ожидания организаторов социалистического производства от современной психологии этим не исчерпываются. Вызывает, например, закономерный интерес вопрос о целесообразности установления определенного возрастного ценза для занятия руководящих должностей различных уровней управления. Психологи утверждают, что расцвет творческой деятельности человека наступает в 35—40 лет, значит, пост руководителя среднего уровня управления следует доверять специалисту в 30—35 лет. Практика, однако, показывает, что возраст кандидатов, включаемых в резерв на должности цехового уровня управления, близок обычно к 40 и более годам, когда пик творческой деятельности уже позади. А ведь руководители цехового уровня являются базой для выдвижения на должности высшего звена управления — директоров предприятий, генеральных директоров и начальников производственных и промышленных объединений.

В связи с этим важным представляется и вопрос об определении периодов наиболее эффективной управленческой деятельности в одной должности. Не вызывает сомнения тот факт, что по истечении определенного срока пребывания в руководящей должности (как правило, после 5—7 лет работы) у большинства руководителей снижается эффективность деятельности, а это, безусловно, отражается и на производственных показателях. Иными словами, длительное пребывание в должности отрицательно сказывается не только на работе руководителя, но и на работе управляемого объекта. К тому же в деятельности каждого руководителя имеют место критические в психологическом отношении периоды (вхождение в должность, переход к оптимальной продуктивности, появление первых признаков ее снижения и др.), знание и своевременное выявление которых позволило бы повысить эффективность управленческого труда.

Указанные проблемы тесно связаны и с проблемами профессиональной подготовки руководителей. Продолжительность такой подготовки на базе высшего образования обычно составляет 5—7 лет и предполагает обучение с отрывом и без отрыва от производства, стажировку, самообразование и практическую деятельность. Способность же к обучению, по мнению некоторых психологов, нарастает примерно до 25-летнего возраста, затем снижается ежегодно на 1% (ЭКО, 1982, № 3).

Следовательно, подготовку профессионального руководителя нужно начинать сразу после окончания им вуза, т. е. в возрасте 22—23 лет, чтобы к 30 годам он смог занять при наличии необходимых качеств первую руководящую должность.

Система подготовки руководителей должна предусматривать, помимо учета возрастных особенностей обучаемых, и конкретные виды подготовки для различных категорий слушателей. Речь идет о целенаправленной подготовке кандидатов на определенный должностной уровень — мастера, начальника цеха, отдела, директора и т. д., при которой определяющим фактором комплектования групп подготовки руководителей является степень развития общих и специальных способностей каждого кандидата на выдвижение, а значит, и обучение.

Процесс профессиональной подготовки руководителя очень сложен и связан с большими затратами времени и средств, а плохая его организация и некачественный отбор обучаемых приводят к многочисленным потерям.

Проблема количественного изменения уровня развития общих и специальных способностей работников предполагает внедрение научной системы испытаний, пригодной для использования в условиях предприятий и объединений. Это является важным еще и потому, что интеллектуальные и в особенности специальные способности каждого человека все же не безграничны, и знание их позволит определить наиболее оптимальное сочетание общепроизводственных и личных профессиональных интересов работников.

Внедрение системы психологических испытаний послужит решению еще одной важной проблемы кадровой работы — определению типа темперамента того или иного кандидата на должность и его совместимость с данной социально-психологической структурой коллектива. Дело в том, что назначение руководителя зачастую производится в новый для него, но на самом деле уже давно сложившийся трудовой коллектив.

Основой же эффективного функционирования системы подбора, расстановки, подготовки и воспитания кадров управления на каждом предприятии и объединении является организация профессионального движения кадров, предусматривающая их творческий рост и продвижение по мере накопления необходимых знаний и опыта, а также регулярное пополнение руководящего состава из числа резерва. Организация такой должностной мобильности требует разработки и создания моделей деловой карьеры руководителей, которые должны определить оптимальный путь их должностного продвижения и характер учебных мероприятий, обеспечивающих необходимый рост их квалификации и опыта.

Внедрение моделей деловой карьеры руководящих работников и специалистов позволит создать общую для каждого предприятия и объединения модель подбора и расстановки кадров управления, что обеспечит комплексное решение основных задач работы с кадрами управления. Поэтому проблемы совершенствования системы работы с кадрами управления, перечисленные в настоящей статье, должны обратить на себя самое пристальное внимание промышленных психологов.

Без квалифицированной психологической помощи эти проблемы не решить. Введение в настоящее время на многих промышленных предприятиях и объединениях штатных должностей психологов в значительной степени способствует успешному решению указанных задач, но уже

очевидно, что этого недостаточно. Необходимы серьезные, фундаментальные разработки по основным проблемам работы с кадрами, создание научных центров по разработке и внедрению мероприятий, направленных на совершенствование кадровой работы. Организацию подбора, расстановки и воспитания кадров — важную проблему научного управления социалистическим производством — нужно решать на уровне современных требований и научных достижений, и в первую очередь психологии.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Горбачев М. С.* Политический доклад ЦК КПСС XXVII съезду КПСС. М., 1986, с. 49.
2. *Прусс И.* Профессия — инженер. — Знание — сила, 1978, № 10—12.
3. Эффективность труда руководителя. М., 1982.