

Психологическое сопровождение в работе с кадровым резервом руководителей учреждений высшего образования

Зенкевич А.Г.

Учреждение образования «Белорусский государственный университет транспорта»

В данной статье рассматриваются приоритетные направления работы с кадровым резервом руководителей УВО, которые предполагают реформирование образовательной деятельности в области высшего образования в первую очередь, а также ротацию руководителей и оптимизацию организационно-штатной структуры УВО. Особая роль отводится личности руководителя, который должен проводить отбор и подготовку работников для выполнения руководящих функций.

Цель статьи – показать, что психологическое сопровождение должно осуществляться целенаправленно и с учетом соответствующей модели должности, уровня профессионального образования, практического опыта и происходящих процессов реформирования государственного управления в области высшего образования.

Материал и методы. Исследование психологического сопровождения работы с кадровым резервом руководителей УВО проводилось в УО «Белорусский государственный университет транспорта». Использовалась методика А.А. Карпова «Дифференцированная экспертная оценка основных управленческих функций».

Результаты и их обсуждение. Наиболее весомыми предикторами, обеспечивающими высший уровень руководства, являются такие характеристики, как понимание особенностей управленческого труда, навыки руководства, личные цели и потребность в достижениях. Наименьшей прогностической ценностью обладают следующие характеристики: умение управлять собой, соперничество и способность формировать коллектив. Для среднего уровня руководства ключевыми предикторами являются навыки руководства, стремление к компромиссу и умение управлять собой.

Помимо формальных требований (образование, возраст, стаж и т.д.) к критериям отбора в кадровый резерв руководителей УВО относятся высокий уровень профессионализма, опыт работы, знание законодательства, компьютерных технологий, прогрессивные личностные характеристики.

Заключение. Психологическое сопровождение кадрового резерва руководителей УВО – это определенная система работы с кадровым резервом, связанная с последовательным отбором, обучением и оценкой работников УВО. Обучающие процедуры с работниками УВО, состоящими в кадровом резерве руководителей, позволяют получить необходимые знания и сформировать профессионально важные качества, которые требуются для активного и инициативного исполнения обязанностей на предполагаемой должности руководителя УВО с минимальным сроком адаптации к новой должности и трудовым обязанностям.

Ключевые слова: кадровый резерв руководителей УВО, психологическое сопровождение в работе с кадровым резервом, психологическая готовность руководителей УВО.

Psychological Support in the Work with Employee Reserve of Higher Education Establishment Heads

Zenkevich A.G.

Education Establishment "Belarusian State University of Transport"

This article discusses the priority areas of work with the personnel reserve of heads of higher education, which involve reforming educational activities in the field of higher education in the first place, as well as the rotation of managers and optimization of the organizational and staff structure of (HEE). A special role is given to the personality of the manager, who must select and train employees to perform managerial functions.

The purpose of the article is to show that psychological support should be carried out purposefully and taking into account the appropriate model of position, level of professional education, practical experience and ongoing processes of reforming public administration in the field of higher education.

Material and methods. The study of psychological support of work with the personnel reserve of HEE heads was carried out at the Education Establishment "Belarusian State University of Transport".

Findings and their discussion. The most significant predictors that provide the highest level of leadership are such characteristics as understanding the characteristics of managerial work, leadership skills, personal goals and the need for achievements. Such characteristics as the ability to manage oneself, rivalry and the ability to form a team possess the least predictive value. For the middle management level, the key predictors are leadership skills, the desire for compromise and the ability to manage oneself.

In addition to formal requirements (education, age, length of service, etc.), the selection criteria for the personnel reserve of managers are a high level of professionalism, work experience, knowledge of legislation, computer technology, progressive personal characteristics.

Conclusion. *Psychological support of the personnel reserve of HEE managers is a certain system of work with the personnel reserve associated with the consistent selection, training and assessment of HEE employees. Training procedures with HEE employees, consisting of a personnel reserve of managers, make it possible to obtain the necessary knowledge and form professionally important qualities that are required for the active and initiative performance of duties in the proposed position of the HEE manager with a minimum period of adaptation to a new position and labor duties.*

Key words: *personnel reserve of HEE managers, psychological support in work with personnel reserve, psychological readiness of HEE managers.*

Составляющими повышения эффективности деятельности учреждения высшего образования (УВО) являются организация целенаправленной работы по формированию кадрового потенциала и комплектование УВО руководящими кадрами, способными успешно решать возложенные на них функции [1]. Реформирование образовательной деятельности в области высшего образования в первую очередь предполагает ротацию руководителей и оптимизацию организационно-штатной структуры УВО. Особая роль отводится личности руководителя УВО, который должен проводить отбор и подготовку работников для выполнения руководящих функций в данном учреждении.

На эффективность руководящей деятельности оказывают влияние наличие у руководителя определенного набора личностных и деловых качеств, его психологический потенциал, управленческая и социально-психологическая компетентность [2].

С помощью определенных методов (самооценки, тестирования, биографического и профессионального анализа, экспертной оценки) можно оценить качества личности, которые позволят в дальнейшем успешно заниматься профессиональной деятельностью.

Несмотря на актуальность проблемы повышения психологической готовности руководителей УВО, на сегодняшний день наблюдается нехватка как теоретико-методологических, так и практико-ориентированных исследований в данной области.

Теоретическая и практическая психологическая подготовка кадрового резерва руководителей ставит своей целью выработку у работников готовности к успешному преодолению психологических трудностей на должности руководителя, развитие умения применить на практике психологические знания для эффективного выполнения своих обязанностей в любых условиях.

Указанное направление психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей УВО является наиболее продолжительным и важным этапом работы с кадровым резервом, однако его используют только в 30% случаев.

На данный момент в системе высшего образования нет единых программ психологической подготовки руководителей УВО с различным

уровнем руководства (высшим, средним, низовым). Психологическое обеспечение работы руководителей УВО с различным уровнем руководства в процессе их профессиональной деятельности требует разработки программы психологической подготовки как необходимого условия психологического обеспечения работы с кадровым резервом. Кадровый резерв руководителей УВО должен заниматься по определенным учебным программам, которые представляют собой систематизированный набор психологических знаний, адаптированных к руководящей деятельности и специально отобранных для высшего образования в целях формирования и развития психологической компетентности.

Для эффективного психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей УВО требуется не разовое подключение психолога к этой работе, а постоянная работа с кандидатом в течение всего периода нахождения в кадровом резерве, т.е. необходимо непрерывное психологическое сопровождение.

Психологическое сопровождение должно осуществляться целенаправленно и с учетом соответствующей модели должности, уровня профессионального образования, практического опыта и происходящих процессов реформирования государственного управления в области высшего образования.

В настоящее время психологическое обеспечение УВО, даже если в нем работает психологическая служба, его размеры и качество во многом зависят от руководителя, а также от того, готов ли психолог к выполнению этой работы, определенных функций и действий.

Материал и методы. Исследование психологического сопровождения работы с кадровым резервом руководителей УВО проводилось в УО «Белорусский государственный университет транспорта».

Объективными критериями, на основе которых проведена группировка выборки, послужили: возраст, пол, семейное положение, место рождения, образование, вторая ступень высшего образования, наличие ученой степени, ученого звания, стаж работы в занимаемой должности (таблица 1).

Таблица 1 – Характеристика выборки кадрового резерва руководителей учреждения высшего образования

Критерии	Респонденты	Количество респондентов	Процент от респондентов
		Всего 105	100,0%
Возраст	20–29	9	8,6
	30–39	30	28,6
	40–49	29	27,5
	50–59	24	22,9
	60–69	13	12,4
Пол	мужчины	44	41,9
	женщины	61	58,1
Семейное положение	состоят в браке	71	67,6
	не состоят в браке	19	18,1
	разведены	4	3,8
	овдовели	1	1
	не указали	10	9,5
Место рождения	в городе	86	81,9
	в городском поселке	5	4,8
	в селе	14	13,3
Образование	высшее	104	99
	среднее	1	1
Вторая ступень высшего образования	не имеют	96	91,4
	магистратура	9	8,6
Наличие ученой степени	не имеют	58	55,2
	доктор наук	6	5,7
	кандидат наук	39	37,1
Наличие ученого звания	не имеют	61	58,1
	профессор	3	2,9
	доцент	41	39
Стаж работы в занимаемой должности	0–5	42	40
	6–10	32	30,5
	11–15	13	12,4
	16–20	12	11,4
	21–25	4	3,8
	26–30	2	1,9

В зависимости от занимаемой в настоящий момент должности и в соответствии с параллельным делением руководителей на уровни руководства, предложенным американским ученым Т. Парсонсом [3; 4], а также руководствуясь действующими нормативными правовыми документами (Указ Президента Республики Беларусь от 26.07.2004 г. № 354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций» [5], постановление Министерства труда Респуб-

ки Беларусь от 28.04.2001 г. № 53 «Об утверждении квалификационного справочника должностей служащих» (в редакции постановления Министерства труда и социальной защиты от 03.10.2017 г. № 50) [6]), используя подходы, сформулированные Н.А. Дубинко [7], и методику А.А. Карпова «Дифференцированная экспертная оценка основных управленческих функций» [8; 9], все респонденты были разделены на три группы: высший, средний и низовой уровни руководства (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристика выборки уровней руководства кадрового резерва

Критерии	Респонденты	Высший уровень	Средний уровень	Низовой уровень
		Количество – 17	Количество – 24	Количество – 64
Возраст	20–29			10
	30–39	1	3	25
	40–49	3	7	19
	50–59	5	13	6
	60–69	8	1	4
Пол	мужчины	11	11	21
	женщины	6	13	43
Семейное положение	состоят в браке	15	17	43
	не состоят в браке	1	2	13
	разведены		3	3
	овдовели			1
	не указали	1	2	4
Вторая ступень высшего образования	не имеют	16	22	58
	магистратура	1	2	6
Наличие ученой степени	не имеют степени	4	13	44
	доктор наук	3	2	1
	кандидат наук	10	9	19
Наличие ученого звания	не имеют	4	13	44
	профессор	3		
	доцент	10	11	20
Занимаемая должность		первый проректор	заместители деканов	доценты
		проректор по учебной работе	заведующие кафедрами	старшие преподаватели
		проректор по научной работе	главный бухгалтер	ассистенты
		проректор по воспитательной работе	заведующий канцелярией	методисты
		проректор по административно-хозяйственной работе	заведующий столовой	экономисты
		директор ИПК и ПК	начальники отделов	бухгалтеры
		директор Минского филиала		специалисты
		декан		инженеры
				техники
Стаж работы в занимаемой должности	0–5	2	10	29
	6–10	8	6	18
	11–15	2	4	8
	16–20	3	3	6
	21–25	2	1	1
	26–30			2

Таблица 3 – Коэффициенты канонической дискриминантной функции

Показатели	Функция	
	Высший уровень (1)	Средний уровень (2)
Потребность в достижениях	-0,106	-0,016
Способность к планированию деятельности	0,010	0,027
Соперничество	0,163	0,029
Сотрудничество	-0,002	0,005
Компромисс	0,084	0,144
Избегание	0,023	-0,100
Уровень активности	0,006	0,036
Организаторские склонности	-0,089	-0,076
Умение управлять собой	0,264	0,111
Личные ценности	0,064	-0,111
Личные цели	-0,176	0,006
Саморазвитие	-0,015	0,024
Навыки решать проблемы	-0,011	0,046
Творческий подход	0,021	0,058
Влияние на людей	-0,016	-0,005
Понимание особенностей управленческого труда	-0,136	-0,146
Навыки руководства	-0,129	0,168
Умение обучать	-0,007	0,065
Способность формировать коллектив	0,128	-0,075
(Константа)	1,469	-5,855

Результаты дискриминантного анализа позволили определить социально-психологические показатели, прогнозирующие высший уровень руководства.

В частности, были рассмотрены координаты центроидов для всех групп руководителей и проведена интерпретация канонических функций относительно их роли в различении классов (таблица 3).

В итоге было определено, что первая функция описывает 81,4% дисперсии, а центроид высшего уровня руководства располагается на отрицательном полюсе (-0,251). Подстановка в дискриминантное уравнение средних значений предикторов позволили констатировать, что чем меньше значение первой функции, тем выше уровень руководства.

Результаты и их обсуждение. Исходя из изложенного, можно заключить, что наиболее весомыми предикторами, обеспечивающими высший уровень руководства, являются такие характеристики, как понимание особенностей управленческого труда, навыки руководства, личные цели и потребность в достижениях. Наименьшей прогностической ценностью обладают следующие характеристики:

умение управлять собой, соперничество и способность формировать коллектив. Для среднего уровня руководства ключевыми предикторами являются навыки руководства, стремление к компромиссу и умение управлять собой.

Помимо формальных требований (образование, возраст, стаж и т.д.) критериями отбора в кадровый резерв руководителей УВО являются высокий уровень профессионализма, опыт работы, знание законодательства, компьютерных технологий, прогрессивные личностные характеристики.

Успешный, перспективный руководитель УВО должен обладать определенными устойчивыми чертами личности, которые формируются в процессе его взаимодействия с другими работниками и руководителями при осуществлении профессиональной деятельности [9].

Особенности руководящей деятельности, такие как сложность решаемых задач (административных, представительских, информационно-аналитических, воспитательных, стратегического развития, текущего планирования деятельности и др.), динамичность и напряженность труда, высокая

цена возможных профессиональных ошибок формируют требования к психологическим качествам кандидатов на руководящую должность.

Необходимо в обязательном порядке анализировать и изучать управленческий потенциал кандидатов в кадровый резерв руководителей УВО, чтобы выявить личностные качества, определяющие успешность управленческой деятельности. Также следует определить в системе профессиональных и межличностных отношений работников управленческий статус и сделать прогноз успешности их управленческой деятельности.

Порядок формирования кадрового резерва руководителей УВО предусматривает:

- предварительное изучение личных дел работников, результатов их деятельности, выполнения должностных обязанностей, конкретных поручений, материалов аттестаций и конкурсов;
- собеседование с работниками для выявления ситуативного поведения, мировоззренческих позиций, ценностей, направленности, умения разрешать управленческие задачи;
- изучение структуры интеллекта, личности, мотивации, управленческого стиля, ценностных ориентаций, межличностных отношений (тестирование);
- анкетирование для составления характеристики профессиональных, организаторских и личностных качеств работников;
- экспертную оценку;
- социометрические данные.

По результатам вышеперечисленных действий составляется заключение, в котором характеризуются компетенции работника, такие как личностная зрелость, характерологические, интеллектуальные особенности личности, статус в системе отношений, профессиональные, организаторские и коммуникативные способности, индивидуальный стиль управленческой деятельности.

В процессе адаптации молодой руководитель чувствует неуверенность в своих силах, потребность в советах и поддержке опытных коллег, определенное психическое напряжение, ему не хватает профессиональных навыков.

Об успешности вхождения в новую должность руководителя говорит повышение его мотивации при исполнении новых обязанностей и соответствие реальной и требуемой компетентностям.

Заключение. Проведенное исследование позволяет сделать выводы, что необходим ряд мероприятий, направленных на развитие сильных и коррекцию слабых качеств личности работников кадрового резерва руководителей УВО.

Таким образом, психологическое сопровождение кадрового резерва руководителей УВО – это определенная система работы с данным резервом, связанная с последовательным отбором, обучением и оценкой работников. Обучающие процедуры с работниками УВО, состоящими в кадровом резерве руководителей, позволяют получить необходимые знания и сформировать профессионально важные качества, которые требуются для активного и инициативного исполнения обязанностей на предполагаемой должности руководителя УВО с минимальным сроком адаптации к новой должности и трудовым обязанностям. Эмпирическое исследование кадрового резерва руководителей позволило заключить, что оценка деловых и личных качеств работника, составление характеристик на кандидатов в кадровый резерв и определение направлений их подготовки должны выполняться с применением ряда методов и в определенном порядке.

Изучение вопроса психологического обеспечения работы с кадровым резервом, не являющегося ранее предметом специального исследования, позволило получить достаточно полную картину участия психологов в работе с кадровым резервом УВО и выявить имеющиеся проблемы.

Литература

1. Спивак, В.А. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов / В.А. Спивак. – М.: Юрайт, 2020. – 207 с.
2. Коротков, Э.М. Исследование систем управления / Э.М. Коротков. – М.: ДеКа, 2003. – 317 с.
3. Парсонс, Т. Теоретическая социология: в 2 ч. / Т. Парсонс. – М.: Книж. дом «Университет», 2002. – Ч. 2. – 424 с.
4. Парсонс, Т. Социальная система / Т. Парсонс. – М.: Акад. проект, 2018. – 529 с.
5. О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций: Указ Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. № 354 // Национальный реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2004. – № 1/5712.
6. Об утверждении квалификационного справочника должностей служащих: постановление М-ва труда Респ. Беларусь от 28 апр. 2001 г. № 53 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2012. – № 8/25813.
7. Дубинко, Н.А. Образ управления в системе психической регуляции деятельности руководящих кадров / Н.А. Дубинко. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2019. – 214 с.
8. Карпов, А.А. Структурно-функциональная организация метакогнитивной сферы личности в управленческой деятельности: автореф. дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.03 / Александр Александрович Карпов; Ярослав. гос. пед. ун-т им. К.Д. Ушинского. – Ярославль, 2019. – 49 с.
9. Карпов, А.А. Феноменология и диагностика метакогнитивной сферы личности / А.А. Карпов. – Ярославль: ЯрГУ, 2016. – 208 с.

Поступила в редакцию 15.11.2024