

УДК 159.9

ПОДХОДЫ К ВЫДЕЛЕНИЮ КРИТЕРИЕВ ДЛЯ ВЫДВИЖЕНИЯ (ОТБОРА) В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

А. Г. Зенкевич

директор Института повышения квалификации и переподготовки руководителей и специалистов транспортного комплекса Республики Беларусь учреждения образования “Белорусский государственный университет транспорта”

В статье рассматриваются подходы к выделению критериев для выдвижения (отбора) в кадровый резерв руководителей учреждения высшего образования. Обосновывается необходимость выделения определенных критериев при формировании кадрового резерва руководителей. Приведены основные теоретические положения, на которых должна базироваться работа по выдвижению (отбору) в кадровый резерв руководителей в учреждении высшего образования. Даны рекомендации по дальнейшему совершенствованию системы управления персоналом при формировании кадрового резерва руководителей.

Ключевые слова: кадровый резерв, критерии для выдвижения (отбора) в кадровый резерв руководителей, формирование кадрового резерва, совершенствование системы управления персоналом.

Введение

На протяжении длительного времени в практике управления превалирует мнение, что руководить коллективом может каждый, имеющий достаточный опыт работы и высшее образование. Эта концепция отразилась на формировании кадрового резерва руководителей, при подборе претендентов, отвечающих стандартному, формализованному типу. Требования, предъявляемые к кандидатам в кадровый резерв, практически одинаковые в различных структурах. Хотя должны учитываться результаты служебной деятельности, уровень профессионального образования, стаж работы по специальности, возраст, состояние здоровья, общественное мнение о сотруднике, личное желание претендента занять руководящую должность.

В настоящее время обязательным должно быть соответствие уровня подготовки, квалификации, личных и деловых качеств кандидата, выдвигаемого на руководящую должность, характеру деятельности и профилю управляемого объекта [1–3].

Выдвижение кадров или зачисление в резерв на выдвижение в ряде случаев основано на личных впечатлениях руководителя или сотрудников кадровых аппаратов. При этом, как правило, опираются на показатели прежней работы и анкетные данные, а эти сведения не могут быть признаны достаточными для принятия решений.

Основная часть

Проблема оценки деятельности руководителей и прогнозирования, какой будет эта эффективность на другой, более высокой должности может быть рассмотрена с точки зрения двух подходов: функционально-деятельностного (в контексте требований профессии к личности) и структурно-психологического (в контексте описания личности успешного руководителя) [4].

© Зенкевич А. Г., 2019

В рамках структурно-психологического подхода выделяется несколько теорий: психологическая теория способностей (С.Л. Рубинштейн, Б.М. Теплов, А.Н. Леонтьев, Б.Г. Ананьев), в основе которой – идея о взаимосвязи способностей и эффективности тех или иных видов деятельности.

Способности определяют эту эффективность непосредственно и опосредованно – через формирование необходимых знаний, умений и навыков. Однако взаимосвязь способностей и деятельности нельзя абсолютизировать, эффективность деятельности во многом зависит от опыта и качеств личности. Система деятельности управленческого характера не фиксирована, не может быть сведена к стереотипным приемам той или иной природы, поэтому ее успешность зависит, прежде всего, от способностей. Реальная управленческая деятельность предъявляет взаимоисключающие требования, требует проявления от личности различных, или даже взаимоисключающих друг друга качеств. Поэтому эффективность управленческой деятельности определяется в первую очередь не наличием и не степенью развития тех или иных специфических качеств, а высоким уровнем развития общей способности личности – Л.Д. Кудрявцева вводит понятие “общая способность к управленческой деятельности” (ОСУД). С точки зрения ОСУД, хороший руководитель – не тот, кто отвечает тем или иным требованиям по отдельности, а тот, кто способен выполнить взаимоисключающие требования [5].

Ряд ученых работает в русле поиска качеств, присущих идеальному руководителю, и построения модели “личности идеального руководителя”, однако до сих пор не удалось установить, какой набор качеств должен быть присущ идеальному руководителю – в настоящее время нет общепризнанной модели личности руководителя. При анализе личностных качеств выдающихся лидеров прошлого не удалось обнаружить некоего повторяющегося, всем им присущего списка качеств. Оказалось, хороший руководитель может обладать самым разным набором качеств – причем профессионально значимые качества в основном носят описательный характер. Нет, и не может быть некоей универсальной модели идеального руководителя, представляющей собой ту или иную систему качеств. Такую ситуацию можно объяснить только различием в способностях. Способный руководитель найдет путь, чтобы компенсировать отсутствие, казалось бы, необходимого качества за счет других качеств. Психологи В.Я. Квитко и Л.Б. Полингер проводили сравнительный анализ структуры личности сильных и слабых руководителей, дифференцированных на группы, путем использования теста по определению ОСУД. Структура личности изучалась при помощи тестов Кеттелла и Розенцвейга. Результаты показали, что качества, с необходимостью присущие сильному руководителю, указать невозможно, можно выделить лишь качества, которые чаще всего присущи сильному руководителю. Помимо этого, в личности сильного руководителя “уживаются” такие противоречащие друг другу качества, как сдержанность, осторожность, уверенность в себе, доброжелательность и агрессивная реакция на других, пониженная нормативность поведения, склонность к непостоянству.

Многочисленные исследования отечественных и зарубежных авторов показали, что успешность руководителя зависит не только от его знаний в различных областях, но и от его умения распорядиться своими знаниями, от его личностных качеств. Решение руководитель принимает исходя из своего опыта и индивидуальных особенностей [5–7].

В требованиях к кандидатам подчас встречается такой термин как “flexibility”, т. е. гибкость. С. Филонович выделяет такой фактор, как “пластичность психики”, характеризующий количество изменений, которое может выдержать конкретный человек за единицу времени. Темпы работы в современном обществе настолько высоки, что персонал не всегда успевает к ним приспособиться, возможно, люди успевают за изменениями, но эмоционально устают под их валом.

Дж. Марч показал, что сотрудники, медленно усваивающие новшества, приносят организации пользу, потому что, не полностью адаптируясь к новой среде, могут критиковать и высказывать альтернативные варианты развития, т. е. помогают корректировать изменения.

Однако “пластичность психики” является одним из основных требований к личности руководителя.

По другой точке зрения наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств руководителя в должности кадрового резерва, являются:

– мотивация труда – интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах дела и к обоснованному риску;

– профессионализм и компетентность – образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;

– личностные качества и потенциальные возможности – высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т. д.

Исследования, проведенные Л.А. Маленковой, А.Д. Глоточкиным, Е.С. Кузьминым, В.И. Брудным, Р.Х. Шакуровым по изучению основных психологических требований к личности, позволяют сделать вывод о возможности ограничения спектра требуемых качеств для обеспечения успешности деятельности безусловно необходимым минимумом [8].

Коллектив в составе Н.В. Андреева, Н.Г. Хохлова, И.Б. Свирской, В.В. Вахниной, С.В. Долгополова, И.О. Котенева, А.Д. Шпаченко к основным параметрам психологического потенциала руководителя, позволяющим прогнозировать его успешность в деятельности, осуществляемой в сфере “человек-человек” (к которой относится и деятельность руководителей учреждения высшего образования), отнесли: эмоциональную устойчивость, коммуникативную компетентность, организаторские способности, интеллектуальный уровень личности. Были выделены шкалы СМИЛ, отвечающие за измерение каждого из выделенных качеств [9–11].

Выделены управленческие умения, с необходимостью присущие руководителю любого уровня [12]. К ним относятся:

1. Умение решать “нестандартные управленческие проблемы”, особенность которых в том, что они не имеют готовых рецептов решения и предъявляют к руководителю взаимоисключающие требования. Наиболее часто “нестандартные управленческие проблемы” порождаются конфликтными ситуациями, часто руководителю сознательно приходится идти на потенциально возможный конфликт, для руководителя важно умение не избегать конфликтов, а разрешать их. Общая закономерность такова: чем более сильным является руководитель, тем менее он конфликтен.

2. Умение мыслить масштабно. Масштабно мыслящий руководитель – это тот, кто мыслит соответственно масштабу своей должности и ориентируется в проблемах, которые объективно вытекают из специфик управления на том или ином уровне. Одна из основных трудностей, с которыми сталкивается руководитель, ушедший на повышение, – это приведение масштаба своего мышления в соответствие с новым рангом должности. Сам факт перемещения руководителя “наверх” ставит перед ним задачу “интегрирования однородного”, а именно – прежнего опыта и новых требований, по-

этому при перемещении руководителя на более высокую должность нужно учитывать эффект инерции его управленческого самосознания, дать ему необходимое время на адаптацию и оказывать помощь. Слабый руководитель обычно не в состоянии до конца адаптироваться на новой должности и продолжает тянуть за собой “хвост” не соответствующих ей представлений и управленческих приемов.

3. Умение улучшить функциональную расстановку кадров. Сильный руководитель, если по тем или иным причинам нельзя реально заменить слабых подчиненных, идет по пути улучшения функциональной расстановки кадров, старается скорректировать формы, методы и приемы управления подчиненными таким образом, чтобы учесть различие в эффективности их деятельности, управление слабыми подчиненными носит более централизованный характер – руководитель старается не привлекать их к решению сложных и важных вопросов, помогает разобраться в “нестандартных ситуациях”, устанавливает более жесткий контроль и отчетность, применяет авторитарные методы руководства. Сильным подчиненным задачи ставятся в общей форме, без излишней детализации, используются демократические методы руководства. Таким образом, руководитель ориентируется не на формальные полномочия подчиненных, а на их способности и умения.

Интересен также подход, согласно которому при комплектовании резерва речь должна идти об учете основных опорных качеств, на базе которых могут развиваться другие профессионально важные качества. К ним можно отнести следующие:

- способность к обучению – лучше всего ориентироваться на отношение к новому и освоение нового в организаторской деятельности, технике и технологии;
- внимательность к людям, знание их нужд, активное участие в судьбах людей;
- организаторские способности – наилучшим образом они проявляются в налаживании совместной работы с людьми. Если человеку это удастся, то можно считать, что он справится и с более сложными организаторскими задачами;
- специальные знания и умения, однако, они накапливаются и стареют быстрее, чем знания и умения, непосредственно связанные с проявлением личностных качеств, лежащих в основе отношений с людьми.

В рамках функционально-деятельностного подхода можно выделить психолого-акмеологическое направление исследований, широко разрабатываемое в современной науке, позволяющее комплексно рассмотреть проблему кадрового резерва руководителей и критериев для выдвижения. Данный подход способен дать многостороннюю характеристику деятельности руководителя учреждения высшего образования, особенностей ее становления применительно к отдельным видам высшего образования, определить возможные пути личностно-профессионального роста, а также выявить системные личностно-профессиональные характеристики, обеспечивающие формирование продуктивного стиля управления руководителями в учреждении высшего образования [13].

Однако на практике человеком широко используются компенсаторные возможности, и вырабатывается индивидуальный стиль деятельности. Личность встает “над ситуацией” [14].

Поэтому большинство авторов как при определении необходимого “набора” черт личности, оптимальных для разных ситуаций, так и при выявлении черт, детерминированных деятельностью, на основе эмпирического материала выделяют некую совокупность этих черт, образующих качества личности, которые в основном и обеспечивают эффективную деятельность. Например, если деятельность протекает в сфере “человек-человек”, чаще всего вычлениют: эмоциональную устойчивость, мотивацию и стремление к лидерству, организаторские способности, не забывая при этом оценить

уровень развития познавательных процессов. В России в этом направлении проведены исследования А.И. Китовым, В.Ф. Рубакиным, В.И. Михеевым, А.М. Омаровым и рядом других ученых [15].

Зарубежные авторы (В. Karasick, L. и A. James, G. Farehand, B. Gilmor, J.F. Gavin, R. Pritchard [11]) разрабатывают понятия рабочей группы (единой команды) и организационного климата (создание условий для проявления необходимых для работы качеств личности), которые, по их мнению, являются основными обуславливающими факторами эффективной деятельности человека. Такой подход смещает акценты в выявлении профессионально важных качеств, например, с “чисто” лидерских стремлений в сторону организаторских способностей человека и его коммуникативной компетентности, определяющей характер складывающихся межличностных отношений в группе. В рамках теории “рабочей группы” важное значение имеет гармоничное сочетание качеств руководителя и его ближайших помощников. Подобрать работника, отвечающего всем необходимым требованиям и характеру выполняемых задач, довольно трудно. Такая проблема решается, если недостающими руководителю качествами обладает его заместитель.

На практике часто срабатывает принцип “дополнительности”, при этом расширяются интеллектуальные и деятельностные возможности и компенсируются недостатки первого лица. При этом руководитель и заместитель объединены общей идеей и психологически хорошо совместимы друг с другом, учитывается “психотехнология” совместной работы, распределение функций. Например, руководитель занят реализацией представительской функции, он характеризуется общительностью, динамичностью, активностью, высоким профессионализмом и развитыми аналитическими способностями, а заместитель занимается кадровыми вопросами – это внимание к подчиненным, эмоциональное лидерство.

Все это говорит о необходимости введения процедуры отбора руководящих кадров.

Заключение

Исследования в области профессионального отбора в области высшего образования должны вестись по ряду взаимосвязанных направлений. Ведущим из них является разработка методик оценки подготовленности кандидата к исполнению той или иной должности. Для этого надо определить тот объем и уровень знаний, умений и навыков, которые необходимы для успешного исполнения сотрудником служебных обязанностей. Эту задачу должны совместно решать представители соответствующих областей знаний и психологи.

Существует и собственно психологическое направление исследований при профессиональном отборе. Изучению подлежат психологические характеристики задач, выполняемых специалистом, условий его деятельности, а также индивидуально-психологические особенности человека. На основе этих исследований разрабатываются профессиограммы, описывающие психологические требования к человеку и психограммы, представляющие психологический портрет личности. Соотношение психограмм людей с профессиограммами позволяет оценить, кто по своим индивидуально-психологическим особенностям более подходит к данной деятельности.

Исходную теоретическую концепцию и обобщенную схему исследования можно сформулировать следующим образом: чтобы узнать, каким должен быть руководитель, необходимо сначала тщательно разобраться в том, что он должен уметь делать.

Ближайшая задача – описать деятельность руководителя в том виде, в котором она реально существует. Составляется эмпирическая модель деятельности руководителя – это отображенная на бумаге реальная деятельность людей:

– определяется численность и состав обследуемой выборки;
– необходимо составить эмпирические модели деятельности двух категорий лиц, служебное положение которых соответственно на ступень выше и ниже.

Анализ эмпирических моделей, полученных таким образом, может проводиться по следующим направлениям:

а) сравнение эмпирических моделей по горизонтали (т. е. фотокопии работы равных по положению руководителей) для выявления индивидуальных различий в формах и методах решения идентичных задач, определения круга типичных для большинства проблем и т. д.;

б) сравнение по вертикали для выявления того, насколько по типу задач, способам их решения и т. д. отличаются друг от друга ближайшие по служебной иерархии должностные лица;

в) сопоставление эмпирических моделей деятельности каждого руководителя с основными показателями работы возглавляемого коллектива для обнаружения причинно-следственных связей между ними и т. д.

Дальнейший анализ призван выявить для каждой из трех категорий должностных лиц типичные эмпирические модели, представляющие своеобразную основу профессиограмм. Чтобы превратить их в профессиограмму следует проделать дополнительную исследовательскую работу:

а) откорректировать типичные эмпирические модели по нормативным документам;

б) учесть перспективы совершенствования деятельности сотрудников интересующей нас категории (предполагаемые изменения обязанностей, внедрение новых методов).

Такой дополнительный анализ должен дать оптимальную модель деятельности руководителя – профессиограмму [16].

Таким образом, в настоящее время представлено большое разнообразие научных направлений и подходов для выделения качеств руководителей и критериев успешности руководителя.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Сумина, Н. Е.* Деятельность психологической службы при решении задач кадрового обеспечения уголовно-исполнительной системы на этапе реформирования / Н. Е. Сумина, А. А. Шамсунов // Вестник Владимирского юридического института. – 2010. – № 3(16). – С. 39–43.
2. *Анастаси, А.* Психологическое тестирование : в 2 т. / под ред. К. М. Гуревича, В. И. Лубовского. – Т. 1–2. – Москва : Педагогика, 1982. – С. 320.
3. *Бурлачук Л. Ф.* Психодиагностика / Л. Ф. Бурлачук. – СПб. : Питер, 2003. – С. 352.
4. Условия применения коэффициента ранговой корреляции Спирмена [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://allrefs.net/c14/4bje8/p28/>.
5. *Сидоренко, Е. В.* Методы математической обработки в психологии [Текст] / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2010. – 350 с. : ил.
6. *Глас, Дж.* Статистические методы в педагогике и психологии [Текст] / Дж. Глас, Дж. Стенли. – Москва, 1976. – С. 265–280.
7. *Kruskal, W. H. and Wallis W. A.* Use of ranks in one-criterion variance analysis // Journal of the American Statistical Association. – 1952. – 47, № 260. – P. 583–621.
8. *Колесникова, Г. И.* Психологическое консультирование. Серия “Высшее образование” / Г. И. Колесникова. – Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 288 с.
9. *Берглезова, Т. В.* Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия // Корпоративный менеджмент (электронный журнал). – 2008. – № 12.

10. *Авдеев, В. В.* Управление персоналом: технология формирования команды / В. В. Авдеев. – СПб. : Финансы и статистика, 2002. – 544 с.
11. Психология личности в трудах зарубежных психологов / сост. и общ. ред. А. А. Реана. – СПб. : Питер, 2000. – 320 с. – (Серия “Хрестоматия по психологии”).
12. *Сосков, В. И.* Управление персоналом организации / В. И. Сосков. – Москва : КноРус, 2013. – 512 с.
13. *Дзевановская, Д. Д.* Особенности формирования кадрового резерва в университете / Д. Д. Дзевановская // Молодой ученый. – 2015. – № 10(90). – С. 627–630.
14. *Яхонтова, Е. С.* Эффективные технологии управления персоналом / Е. С. Яхонтова. – СПб. : Питер, 2003. – 274 с.
15. *Омаров, А. М.* Руководитель: размышление о стиле управления / А. М. Омаров. – Москва, 1987. – 225 с.
16. *Жураховский, А. С.* Проблемы формирования кадрового резерва: анализ практики и новые возможности его использования в современных условиях / А. С. Жураховский // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2014. – № 1. – С. 48–52.

Поступила в редакцию 18.10.2018 г.

Контакты: sasha_zenkevich@mail.ru (Зенкевич Александр Георгиевич)

Zenkevich A. APPROACHES TO SELECTION CRITERIA FOR PERSONNEL RESERVE MANAGERS IN HIGHER EDUCATION.

The article examines approaches to the selection criteria for top managers in higher education institution. The necessity of singling out certain criteria in the formation of personnel reserve is justified. Recommendations are given for further improvement of the personnel management system in the formation of personnel reserve and for the main theoretical positions on which selection of managers in the institution of higher education should be based.

Keywords: personnel reserve, criteria for selecting managers for personnel reserve, personnel reserve formation, improvement of personnel management system.