

## Совершенствование системы кадрового резерва руководителей на примере учреждения образования «Белорусский государственный университет транспорта»

*Improvement of system of personnel reserve of leaders on example of educational establishment «Belarusian State University of Transport»*

**Зенкевич Александр Георгиевич<sup>1</sup>**

*Zenkevich Alexander*

1. Директор института повышения квалификации и переподготовки руководителей и специалистов транспортного комплекса Республики Беларусь учреждения образования «Белорусский государственный университет транспорта»

*Director of the Institute for Advanced Studies and Retraining of Heads and Specialists of the Transport Complex of the Republic of Belarus of the Educational Establishment «Belarusian State Transport University»*

*e-mail: sasha\_zenkevich@mail.ru*

---

### Аннотация

В статье приведены общие методы и принципы работы с кадровым резервом руководителей. Рассматривается аттестация руководящих кадров учреждения высшего образования как одна из основных форм комплексной оценки их профессионально-квалификационного уровня, а также психологический аспект в работе с резервом руководящих кадров. Освещаются данные исследования по подбору кадрового резерва руководителей на примере учреждения образования «Белорусский государственный университет транспорта». Даны рекомендации по дальнейшему совершенствованию системы кадрового резерва руководителей в исследуемом учреждении образования.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, методы и принципы работы с кадровым резервом, психологическое сопровождение работы с кадровым резервом, совершенствование системы кадрового резерва руководителей.

---

### Abstract

The article presents general methods and principles of work with the staff reserve of managers. Attestation of senior cadres of higher education institutions is considered as one of the main forms of integrated assessment of their professional and qualification level, as well as the psychological aspect in working with the reserve of leading cadres. The data of research on selection of a personnel reserve of heads on an example of educational institution « Belarus State University of Transport » are illuminated. Recommendations are given for further improvement of the system of personnel reserve of managers in the educational institution under study.

**Keywords:** Personnel reserve, methods and principles of work with the personnel reserve, psychological support of work with the personnel reserve, improvement of the system of personnel reserve of managers.

---

Поступила в редакцию / Received: 15.03.2017

Web: <http://elibrary.miu.by/journals/item.iot/issue.50/article.3.html>

### Введение

Кадровая политика является одной из важнейших составляющих в обеспечении динамичного, устойчивого общественно-политического и социально-экономического развития государства. Эффективность ее реализации требует постоянного совершенствования механизма работы с кадрами всех уровней. Одним из приоритетных направлений государственной кадровой политики является создание резерва руководящих кадров и организация работы с ним.

Данное направление является весьма важным в учреждении высшего образования.

Подбор методов, средств и форм подготовки кадрового резерва в современных условиях имеет серьезные психологические аспекты, и как конечный результат – эффективность подготовки, которая достигается путем интеграции традиционных и инновационных интерактивных технологий обучения молодых перспективных сотрудников [1, с. 55].

Работа с резервом кадров строится на определенных принципах и предусматривает несколько этапов. Общие принципы работы с резервом руководителей:

- отбор, подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам для решения задачи постоянного улучшения качественного состава руководителей;
- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение;

- рациональное определение структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов;
- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе широкой гласности в организации работы с резервом выдвижения [1, с. 131-139].

### Основная часть

Проводимая в учреждении высшего образования аттестация руководящих кадров и выводы по ее итогам имеют одно из важнейших значений при зачислении работника в кадровый резерв руководителей.

Аттестация руководящих кадров учреждений высшего образования – это форма комплексной оценки их профессионально-квалификационного уровня, способности решать задачи, стоящие перед учреждениями высшего образования.

Аттестация руководящих кадров проводится в целях:

- совершенствования деятельности руководителей и работы возглавляемых ими органов управления;
- повышения эффективности подбора и расстановки руководящих кадров аппарата учреждений высшего образования;
- стимулирования роста уровня профессионализма руководителей, повышения эффективности их труда, развития их профессионально-деловых и других личностных качеств, усиления ответственности за результаты работы.

Основными задачами аттестации руководящих кадров являются:

- установление степени соответствия аттестуемых руководящих работников занимаемым ими должностям по их профессионально-деловым и личностным качествам;
- определение направлений совершенствования деятельности руководителей и возглавляемых ими структурных подразделений учреждений высшего образования;
- установление необходимости и форм повышения профессионально-квалификационного уровня аттестуемых руководителей, развития их личностных качеств;
- формирование резерва на выдвижение для занятия более высоких руководящих должностей;

- – принятие решений относительно повышения оплаты труда конкретных руководителей, их материального и морального поощрения.

Руководящие кадры учреждений высшего образования проходят аттестацию в порядке, установленном законодательством Республики Беларусь [3].

Формирование кадрового резерва – это многоаспектная проблема, включающая в себя правовой, организационный, психологический аспекты.

Подготовка кадрового резерва в современных условиях не может проходить без всестороннего рассмотрения психологических аспектов, с которыми можно ознакомиться, изучая работы зарубежных и отечественных авторов.

В работах Г.С. Абрамова, А.Е. Айви, Р.Р. Гринсон, А.А. Деркача, Р. Мэй, Г.И. Марасанова, К. Роджерса, Е.А. Климова, Н.С. Пряжникова, А.В. Юпитова, Т.В. Казак рассматривается обобщение и систематизация основных правовых, организационных и психологических аспектов подготовки специалистов, в том числе и кадрового резерва. Главным итогом обучения является выход на конечный результат при подготовке специалистов: принятие грамотных, глубоко продуманных управленческих решений, эффективный управленческий менеджмент [4, с. 22].

Психологический аспект в работе с резервом руководящих кадров является одним из основных.

Можно выделить пять основных направлений психологического сопровождения работы с резервом кадров:

- индивидуально-психологическое диагностическое обследование;
- психологическое консультирование по результатам тестирования;
- профессионально психологическая подготовка резерва кадров;
- психологическое консультирование руководителя при назначении кандидата на вакантную должность;
- психологическое сопровождение вновь назначенного руководителя на стадии вхождения в новую должность.

Так, нами в учреждении образования «Белорусский государственный университет транспорта» было проведено исследование по подбору кадрового резерва руководителей. В эксперименте принимало участие 105 респондентов. При проведении психологического тестирования использовался пакет психодиагностического инструментария «Персонал», разработанный Екатеринбургским НИИ охраны труда и предна-

значенный для диагностики деловых и личностных качеств, учитывающий критерии, по которым можно оценить деловые, личностные и профессионально важные качества отбираемых лиц.

Исследование проводилось в несколько этапов. В качестве исходных эмпирических данных исследования использовались результаты тестирования.

Социальные характеристики респондентов представлены нами следующим образом.

**Половой состав.** Из 105 респондентов 44 (41,9 %) – мужчины, 61 (58,1 %) – женщины.

**Возраст** респондентов находится в диапазоне от 1948 до 1993 года рождения. На момент проведения исследования распределение по возрасту участников исследования имеет следующий вид и представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Распределение по возрасту

Возраст, лет	20–29	30–39	40–49	50–59	60–69
Число респондентов	9	30	29	24	13
Процент респондентов	8,6	28,6	27,6	22,9	12,4

**Семейное положение:** 71 (67,6 %) состоит в браке, 19 (18,1 %) – не женаты / не замужем, 4 (3,8 %) – разведены и 1 человек (1 %) – вдова. 10 (9,5 %) респондентов не указали свое семейное положение.

**Место рождения.** 86 (81,9 %) респондентов родились в городе, 14 (13,3 %) – в селе и 5 (4,8 %) – в городском поселке.

**Образование.** 104 (99 %) респондента имеют высшее образование и только 1 (1 %) – среднее. 9 (8,6 %) респондентов отметили обучение в магистратуре.

**Ученая степень.** 58 (55,2 %) респондентов не имеют ученой степени, 2 (1,9 %) – имеют степень магистра наук, 39 (37,1 %) – кандидата наук и 6 (5,7 %) – доктора наук.

**Ученое звание.** 61 (58,1 %) не имеет ученого звания, 41 (39 %) имеет звание доцента и 3 (2,9 %) – звание профессора.

**Стаж работы в занимаемой должности** находится в диапазоне от 0 до 30 лет. Распределение стажа работы приведено в таблице 2.

Таблица 2 – Стаж работы

Стаж работы, лет	0–5	6–10	11–15	16–20	21–25	26–30
Число респондентов	42	32	13	12	4	2

Окончание таблицы 2.

Стаж работы, лет	0–5	6–10	11–15	16–20	21–25	26–30
Процент респондентов	40	30,5	12,4	11,4	3,8	1,9

**Уровень руководства.** Были выделены три уровня руководства в зависимости от занимаемой в настоящий момент должности: низший, средний и высший. К низшему уровню были отнесены 64 сотрудника, к среднему – 24, к высшему – 17.

Также нами были изучены следующие показатели:

1. Потребность в достижениях.
2. Способность к планированию деятельности.
3. Количество набранных баллов в опроснике Томаса:
  - соперничество;
  - сотрудничество;
  - компромисс;
  - избегание;
  - приспособление.
4. Уровень активности.
5. Организаторские склонности.
6. Характеристики способности к эффективной управленческой деятельности:
  - умение (неумение) управлять собой;
  - личные ценности;
  - личные цели;
  - саморазвитие;
  - навыки решать проблемы;
  - творческий подход;
  - влияние на людей;
  - понимание особенностей управленческого труда;
  - навыки руководства;
  - умение (неумение) обучать;
  - способность формировать коллектив.

Для сравнения взяты регистрируемые признаки респондентов, относящихся к разным группам в зависимости от социальных характеристик и уровня руководства. Для этого использовался критерий Манна-Уитни (для двух сравниваемых групп) и критерий Краскала-Уоллиса (для трех и большего числа групп).

Применяя критерий Манна-Уитни, мы установили, что между мужчинами и женщинами ни по одной из рассматриваемых характеристик не выявлены значимые

различия. Только по двум шкалам опросника Томаса выявлены близкие к значимым различия. По шкале «соперничество» (при уровне значимости 0.068) средний ранг респондентов мужского пола превышает средний ранг респондентов женского пола. По шкале «приспособление» (с уровнем значимости 0.076) наблюдается противоположная ситуация: средний ранг респондентов женского пола превышает средний ранг респондентов мужского пола. Результаты сравнения приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты сравнения по полу

№	Название переменной	Ранговая сумма группы 1 (Мужчины)	Ранговая сумма группы 2 (Женщины)	U	Z	p-level
1	Потребность в достижениях	2304,00	3261,00	1314,000	-,183	,855
2	Способность к планированию деятельности	2299,50	3265,50	1309,500	-,212	,832
3	Соперничество	2611,00	2954,00	1063,000	-1,827	,068
4	Сотрудничество	2295,00	3270,00	1305,000	-,244	,808
5	Компромисс	2467,50	3097,50	1206,500	-,892	,372
6	Избегание	2218,50	3346,50	1228,500	-,750	,453
7	Приспособление	2061,00	3504,00	1071,000	-1,777	,076
8	Уровень активности	2299,50	3265,50	1309,500	-,212	,832
9	Организаторские склонности	2496,50	2963,50	1072,500	-1,588	,112
10	Умение (неумение) управлять собой	2281,00	3284,00	1291,000	-,332	,740
11	Личные ценности	2175,50	3389,50	1185,500	-1,021	,307
12	Личные цели	2210,00	3355,00	1220,000	-,794	,427
13	Саморазвитие	2281,00	3284,00	1291,000	-,332	,740
14	Навыки решать проблемы	2275,00	3290,00	1285,000	-,371	,710
15	Творческий подход	2331,00	3234,00	1341,000	-,007	,995
16	Влияние на людей	2370,00	3195,00	1304,000	-,247	,805
17	Понимание особенностей управленч. труда	2322,50	3242,50	1332,500	-,062	,951
18	Навыки руководства	2443,00	3122,00	1231,000	-,723	,470
19	Умение (неумение) обучать	2477,50	3087,50	1196,500	-,947	,344
20	Способность формировать коллектив	2221,00	3344,00	1231,000	-,724	,469

При проведении сравнения по семейному положению мы разделили всех респондентов на две группы: состоящие в браке и не состоящие в браке. Статистически значимые различия между респондентами, состоящи-

ми и не состоящими в браке, выявлены только в способности к планированию деятельности ( $p=0,007$ ) и стремлении к сотрудничеству ( $p=0,039$ ). Результаты сравнения по семейному положению приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты сравнения по семейному положению

№	Название переменной	Средний ранг группы 1 (Состоят в браке)	Средний ранг группы 2 (Не состоят в браке)	Ранговая сумма группы 1 (Состоят в браке)	Ранговая сумма группы 2 (Не состоят в браке)	U	Z	p-level
1	Способность к планированию деятельности	52,42	34,92	3722,00	838,00	538,000	-2,696	,007
2	Сотрудничество	44,65	57,92	3170,00	1390,00	614,000	-2,068	,039

Сравнение по наличию ученой степени проводилось при использовании критерия Краскалла-Уоллиса.

Сначала было проверено наличие различий в значениях регистрируемых характеристик респондентов, имеющих ученые степени разных уровней (магистр / кандидат наук / доктор наук). Ни по одной из характе-

ристик не были выявлены значимые различия между лицами, имеющими ученые степени.

После включения в это сравнение лиц, не имеющих ученой степени, были выявлены значимые различия в навыках руководства, умении обучать и способности формировать коллектив (таблица 5).

Таблица 5 – Результаты сравнения по наличию ученой степени

Переменные	Группы респондентов	Число респондентов в группе	Средний ранг	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Навыки руководства	нет ученой степени	58	47,36	8,264	3	0,041
	магистр	2	30,50			
	кандидат наук	39	58,86			
	доктор наук	6	76,92			
Умение обучать	нет ученой степени	58	46,58	8,582	3	0,035
	магистр	2	34,25			
	кандидат наук	39	60,18			
	доктор наук	6	74,67			
Способность формировать коллектив	нет ученой степени	58	46,68	9,436	3	0,024
	магистр	2	33,00			
	кандидат наук	39	59,49			
	доктор наук	6	78,58			

С использованием критерия Манна-Уитни были сопоставлены характеристики кандидатов и докторов наук. Ни по одной из рассматриваемых характеристик не было выявлено значимых различий между кандидатами и докторами наук.

Сравнение по ученому званию также проводилось с помощью критерия Краскалла-Уоллиса.

При сопоставлении между собой характеристик респондентов, не имеющих ученого звания, имеющих

звание доцента и звание профессора, по тем же трем характеристикам (*навыки руководства, умение обучать и способность формировать коллектив*) были выявлены статистически значимые различия. Еще по четырем характеристикам (*потребность в достижениях, стремление к компромиссу, организаторские склонности и личные ценности*) были выявлены близкие к значимым (при уровне значимости 0,06-0,07) различия. Результаты сравнения приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Результаты сравнения по ученому званию

Переменные	Группы респондентов	Число респондентов в группе	Средний ранг	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Навыки руководства	нет ученого звания	61	47,10	5,877	2	0,053
	доцент	41	60,41			
	профессор	3	71,67			
Умение обучать	нет ученого звания	61	46,61	6,547	2	0,038
	доцент	41	61,43			
	профессор	3	67,67			
Способность формировать коллектив	нет ученого звания	61	47,02	6,639	2	0,036
	доцент	41	60,07			
	профессор	3	78,00			

Сравнение по уровню руководства также проводилось на основании применения критерия Краскелла-Уоллиса.

Между респондентами низшего, среднего и высшего

звена руководства выявлены статистически значимые различия в навыках руководства, организаторских склонностях, умении управлять собой и личных целях. Результаты приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты сравнения по уровню руководства

Переменные	Группы респондентов	Число респондентов в группе	Средний ранг	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Навыки руководства	Низшее звено	64	46,43	9,510	2	0,009
	Среднее звено	24	57,83			
	Высшее звено	17	70,91			
Организаторские склонности	Низшее звено	64	46,59	6,807	2	0,033
	Среднее звено	24	64,17			
	Высшее звено	17	58,66			
Умение управлять собой	Низшее звено	64	54,84	6,550	2	0,038
	Среднее звено	24	40,40			
	Высшее звено	17	63,88			
Личные цели	Низшее звено	64	46,72	7,051	2	0,029
	Среднее звено	24	61,92			
	Высшее звено	17	64,06			

## Заключение

Таким образом, проведенное исследование дает возможность сделать выводы, что по половому признаку между мужчинами и женщинами не выявлены значимые различия. Также способность к планированию деятельности в большей степени присуща лицам, состоящим в браке, а стремление к сотрудничеству – лицам, не состоящим в браке. В наибольшей степени *навыки руководства, умение обучать и способность формировать коллектив* характерны для докторов наук, а в наименьшей – для магистров. Промежуточное положение между магистрами и кандидатами наук занимают лица, не имеющие ученой степени. Анализ результатов сравнения по уровню руководства показал, что наиболее высокий уровень организаторских склонностей характерен для руководителей среднего звена. А *навыки руководства, умение управлять собой и личные цели* в наибольшей степени характерны для руководителей высшего звена.

Для совершенствования работы с кадровым резервом руководителей в учреждении образования «Белорусский государственный университет транспорта» должна быть разработана и внедрена программа психологического сопровождения кадрового резерва руководителей, включающая в себя: индивидуально-психологическое диагностическое обследование; психологическое консультирование по результатам тестирования; психологическую подготовку резерва кадров; психоло-

гическое консультирование руководителя при назначении кандидата на вакантную должность; психологическое сопровождение вновь назначенного руководителя на стадии вхождения в новую должность.

## Литература / References

1. Деркач, А.А. Совершенствование психологического образования государственных служащих / А.А. Деркач. – М.: Академия, 2012. – 214 с.  
Derkach, A.A. Sovershenstvovaniye psikhologicheskogo obrazovaniya gosudarstvennykh sluzhashchikh / A.A. Derkach. – М.: Akademiya, 2012. – 214 p.
2. Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник / Г.В. Щекин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Киев: МАУП, 1999. – 280 с.  
Shchekin, G.V. Osnovy kadrovogo menedzhmenta: uchebnik / G.V. Shchekin. – 3-ye izd., pererab. i dop. – Kiyev: MAUP, 1999. – 280 p.
3. Казак, Т.В. Профессиональная самоактуализация и психосоциальная адаптация сотрудников органов внутренних дел: монография / Т.В. Казак. – Минск: РИВШ, 2015. – 360 с.  
Kazak, T.V. Professional'naya samoaktualizatsiya i psikhosotsial'naya adaptatsiya sotrudnikov organov vnutrennikh del: monografiya / T.V. Kazak. – Minsk: RIVSh, 2015. – 360 p.
4. Чернова, Е. Повышение мотивации труда государственных служащих / Е. Чернова // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2011. – №3. – С. 21-29.  
Chernova, Ye. Povysheniye motivatsii truda gosudarstvennykh sluzhashchikh / Ye. Chernova // Kadrovik. Trudovoye pravo dlya kadrovika. – 2011. – No. 3. – P. 21-29.