

УДК 159.9

**ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА
КАК МЕТОД ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА
РУКОВОДИТЕЛЕЙ УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

А.Г. ЗЕНКЕВИЧ*(Белорусский государственный университет транспорта, Гомель)*

Рассматривается актуальность психологической диагностики как одного из методов оценки персонала, в т.ч. кадрового резерва руководителей учреждения высшего образования. Обосновывается необходимость проведения диагностики при формировании кадрового резерва. Приведены данные психологического исследования при формировании кадрового резерва руководителей на примере учреждения образования «Белорусский государственный университет транспорта». Даны рекомендации по дальнейшему совершенствованию системы оценки персонала при формировании кадрового резерва руководителей в исследуемом учреждении образования.

Ключевые слова: *кадровый резерв, психологическая диагностика, формирование кадрового резерва, совершенствование системы оценки персонала.*

Введение. В настоящее время происходят серьезные изменения в содержании и методах работы с персоналом. Сформировался устойчивый интерес к практической психологии, а именно психологическим направлениям работы, психологической диагностике (далее – психодиагностике) как эффективному инструменту для получения ценной и достоверной информации о кандидатах и сотрудниках.

В современном мире деятельность по управлению персоналом выходит на одно из первых мест в системе менеджмента. Успешные руководители обращают внимание на то, что невозможно построить эффективную систему управления предприятием, учреждением, в т.ч. и высшего образования, без полного использования кадрового потенциала.

Сегодня значительно возрос интерес к практическому использованию процедуры оценки персонала, появились многочисленные работы по данной проблеме. Вместе с тем сложно выделить единую точку зрения на сущность и содержание оценки, нет общепринятых категорий, понятий, терминов в этой области психологии. Существует множество синонимичных терминов: оценка персонала, персональная оценка, оценка кадров, аттестация, оценка результативности и др.

Психологическая оценка персонала подразумевает наличие критериев, по которым будет проверяться соответствие человека своему рабочему месту. Критериями оценки в данном случае являются особенности личности человека, особенности его мотивации и т.д.

Для предприятий, организаций, учреждений, в т.ч. и высшего образования, актуально обращение к психодиагностике как необходимому фактору в управлении персоналом. Таким образом, можно говорить о том, что исследование данной темы довольно актуально для современных организаций.

Чаще всего термины «оценка персонала» и «аттестация» используются как синонимы [1]. Нередко оценка рассматривается как часть аттестации [2] и наоборот.

Однако оценка является универсальной процедурой, результат которой может быть использован для достижения самых разнообразных целей в работе с персоналом, в т.ч. и в целях аттестации. Поэтому оценка – это понятие в определенном смысле и более широкое, чем аттестация (используется для решения многих кадровых задач – отбора, обучения, формирования резерва и др.), и более узкое – применяется на определенном этапе аттестации.

Наиболее востребованной и разработанной является оценка личности работника. Именно в этой области наиболее целесообразно участие практического психолога.

Теоретическим основанием данного подхода служит предположение о наличии связи между личностными особенностями работника и его профессиональной успешностью. Другим ключевым моментом в описании должности и выявлении требований, предъявляемых ею к работнику, является анализ профессиональной деятельности [3]. На этой основе строится идеальная модель (профессиограмма, «портрет», оценочный стандарт и т.п.) личности профессионала.

В оценке персонала наиболее разработанной, востребованной практикой и наглядно демонстрирующей сложности работы и возможности психолога-практика является оценка руководителей и ведущих специалистов.

Исторически одним из первых перечней качеств идеального руководителя было описание, сделанное Ф. Тейлором: ум, образование, специальные и технические познания, физическая ловкость или сила, такт, энергия, решительность, честность, рассудительность и здравый смысл, крепкое здоровье.

А. Файоль, другой основоположник науки об управлении, расширил этот перечень. Этот подход к описанию руководителей, называемый «теорией черт», практически сразу был резко раскритикован. Вместо вышеперечисленных качеств ученые единодушно стали предлагать использовать некую систему, характеризующую руководителя. Но признаки «теории черт» так или иначе остаются в современных «системах» черт, факторов, критериев оценки, и к прежним недостаткам добавляются новые. Так, декларируя системный подход, ряд исследователей для выявления особенностей личности руководителя исходят из наличия конкретных методов и используют максимально большой набор существующих психологических методик (например, тесты Розенцвейга, Векслера, Кеттела и др. одновременно), данные которых затем пытаются сопоставить и взаимодополнить. Вместе с тем, учитывая, что каждая из этих методик исследует один из аспектов личности и только в контексте определенной теоретической позиции ее автора, можно сказать, что при их объединении получается та же эклектичная картина, что и при использовании перечня качеств [4].

Назовем некоторые типичные недостатки существующих перечней качеств:

- традиционное деление качеств на «деловые» и «личные» с точки зрения научной психологии выглядит абсурдным;
- перечень необходимых качеств часто является неполным;
- одни и те же качества понимаются разными людьми по-разному;
- не проводится разделение поведенческих характеристик и личностных;
- оценка личностных качеств часто подменяется оценкой труда или результатов труда;
- нет четкой грани между постоянными качествами и теми, которые человек проявил в каких-то условиях, за какой-то период;
- перечни качеств практически никак не структурированы;
- не всегда различают общие качества, необходимые каждому работнику управления, и специфические качества, присущие отдельным категориям работников.

Пытаясь преодолеть отмеченные недостатки, исследователи сформировали другой подход к оценке работников. Они рассматривают руководителя как целостную личность, единство всех качеств, взаимодополняющих и взаимодействующих друг с другом, т.е. как систему.

Очевидно, что у человека не может быть полностью готовой профпригодности до того, как он включился в профессиональную подготовку и соответствующую трудовую деятельность. Поэтому в ряде работ для описания совокупности индивидуальных качеств человека, которые должны соответствовать требованиям профессии, используют понятие «готовность к труду».

Ю.П. Поваренков, обобщая различные контексты использования понятия «готовность к труду» в психолого-педагогической литературе, определяет ее как «сложное, целостное личностное образование, в состав которого включаются: морально-волевые качества личности, социально значимые мотивы, практические умения и навыки, знания о профессии, общетрудовые навыки и умения, психологические функции и способности, необходимые для трудовой деятельности» [5].

Одной из первых попыток объединения в структуре личности руководителя готовности к труду и способностей является работа А.Г. Ковалева [6]. Он предложил выделять три основные подструктуры: подготовленности, организаторских способностей и педагогических способностей.

Подструктура подготовленности включает профессиональную подготовленность (знания, умения, навыки, соответствующие профилю деятельности коллектива, знание науки управления, опыт). Психологическая подготовленность к руководству коллективом подразумевает минимум свойств личности, обеспечивающий успешное вхождение в деятельность и ее осуществление: интерес к деятельности, чувство ответственности, коллективизм.

Подструктура организаторских способностей – это «синтез высокоразвитых свойств ума и воли, обеспечивающий как глубокое познание действительности, так и ее преобразование» [7]. При этом акцент делается на практическом складе ума с характеристиками гибкости и подвижности. В структуре организаторских способностей опорным свойством является способность к быстрой и точной ориентировке в психологии людей.

Для руководителей учреждения высшего образования очень важными и значимыми являются педагогические способности.

Педагогические способности – это система свойств личности, которая обеспечивает эффективное воспитательное влияние на других людей и коллектив в целом. В эту подструктуру входят острая специ-

фическая наблюдательность, педагогическая изобретательность, неотразимость влияния, воздействия, умение убеждать и внушать.

В целом же каждый руководитель сам стремится к повышению эффективности своей управленческой деятельности и укреплению авторитета. Поэтому он заинтересован в такой информации, которая дала бы возможность узнать свои личностные особенности в сравнении с другими, более эффективно использовать свои положительные и нейтрализовать отрицательные качества.

Вместе с тем руководители весьма неохотно идут на тестирование, психологическая диагностика для многих из них – явление неизведанное и поэтому вызывающее беспокойство и неуверенность в себе. Руководитель готов подвергаться любым испытаниям, касающимся его деловых качеств, но не готов раскрыть свои личностные особенности. Он опасается, что эта информация станет известна подчиненным, не всегда настроенным благожелательно. Именно поэтому у них психодиагностика вызывает внутреннее сопротивление, несмотря на актуальную потребность иметь объективную информацию о себе.

Можно утверждать, что для эффективного управления нужно быть не только руководителем, но и лидером одновременно. Стать лидером человеку позволяют такие черты личности, как уверенность в себе, острый ум, сильная воля, организаторские способности. Однако этого недостаточно, и на практике человек, обладающий такими качествами, может и не стать лидером. Поэтому действительным лидером становится тот, кто необходим группе для оптимального разрешения критической (проблемной) ситуации.

Не секрет, что самые высокие требования чаще всего предъявляются к личностным и интеллектуальным качествам человека, который претендует на пост руководителя. Современный руководитель должен иметь четкое представление об элементарной социально-психологической культуре и уметь оценивать не только психологические характеристики своих сотрудников, но и отслеживать уровень конфликтности на предприятии, в том числе и в учреждении высшего образования, характер общественного мнения и прочие деловые моменты. Именно профессиональная психодиагностика позволяет найти настоящего лидера в коллективе, который сможет занять руководящую должность и будет успешно ее выполнять длительное время.

В учреждении образования «Белорусский государственный университет транспорта» была проведена психодиагностика по подбору кадрового резерва руководителей. В эксперименте приняло участие 105 респондентов. При проведении психологического тестирования использовался пакет психодиагностического инструментария «Персонал», разработанный Екатеринбургским НИИ охраны труда и предназначенный для диагностики деловых и личностных качеств, учитывающий критерии, по которым можно оценить деловые, личностные и профессионально важные качества отбираемых лиц.

Все респонденты были разделены на 3 группы в зависимости от занимаемой в настоящий момент должности: низший уровень руководства, средний и высший. Количество респондентов в этих группах составило 64, 24 и 17 человек соответственно.

Для каждой группы респондентов был выполнен регрессионный анализ. На основании имеющихся статистических данных были построены несколько линейных регрессионных моделей, где в качестве зависимых переменных выступили «понимание особенностей управленческого труда» и «навыки руководства». В качестве независимых переменных использовались: результаты опросника Томаса (стратегии поведения в конфликтной ситуации), потребность в достижениях, способность к планированию деятельности, уровень активности и организаторские склонности.

Первые две регрессионные модели были построены на основании всего набора имеющихся данных (105 респондентов).

В таблице 1 приведены параметры регрессионной модели, построенной для зависимой переменной «понимание особенностей управленческого труда». Коэффициент детерминации этой модели сравнительно не высок, он составил $R^2 = 0,213$. Из всего множества рассматриваемых независимых переменных в уравнение регрессии вошли только две: организаторские склонности ($\beta = 0,459$) и потребность в достижениях ($\beta = -0,203$). Отметим тот факт, что переменная «потребность в достижениях» входит в построенное уравнение регрессии с отрицательным знаком.

Таблица 1. – Параметры линейной регрессионной модели для зависимой переменной «понимание особенностей управленческого труда» $R^2 = 0,213$

Предикторы	β	b	p -уровень
Организаторские склонности	0,459	0,605	0,000
Потребность в достижениях	-0,203	-0,348	0,026

Используя в качестве зависимой переменной «навыки руководства», на основании всех статистических данных была построена вторая регрессионная модель (табл. 2), коэффициент детерминации которой составил $R^2 = 0,351$. Оба предиктора этой модели – организаторские склонности и способность к планированию деятельности входят в уравнение регрессии с положительными знаками, причем коэффициент β для первой переменной примерно в 2 раза больше, чем для второй.

Таблица 2. – Параметры линейной регрессионной модели для зависимой переменной «навыки руководства» $R^2 = 0,351$

Предикторы	β	b	p -уровень
Организаторские склонности	0,485	0,679	0,000
Способность к планированию деятельности	0,247	0,243	0,003

Сопоставляя приведенные выше модели, можно сделать вывод о том, что и понимание особенностей управленческого труда, и навыки руководства в значительной степени определяются организаторскими склонностями личности, при этом значимое влияние на навыки руководства оказывает и способность к планированию деятельности. Следует отметить, что коэффициент детерминации второй регрессионной модели (для навыков руководства) $R^2 = 0,351$ значительно выше соответствующего коэффициента первой модели $R^2 = 0,213$.

На следующем этапе исследования подобные регрессионные модели были построены для респондентов разных уровней руководства: низшего, среднего и высшего. Число респондентов каждого из этих уровней составило, соответственно, 64, 24 и 17 человек

В таблице 3 приведены параметры регрессионной модели для зависимой переменной «понимание особенностей управленческого труда» полученной на основании данных респондентов низшего звена руководства. Предикторы этой модели – организаторские склонности и уровень активности входят в уравнение регрессии с практически совпадающими значениями β , что указывает на их равный вклад в значения зависимой переменной.

Таблица 3. – Параметры линейной регрессионной модели для зависимой переменной «понимание особенностей управленческого труда» (низшее звено руководства) $R^2 = 0,246$

Предикторы	β	b	p -уровень
Организаторские склонности	0,282	0,372	0,039
Уровень активности	0,281	0,425	0,040

Следующая регрессионная модель (табл. 4) была построена для той же зависимой переменной по данным респондентов среднего звена руководства. Заметим, что коэффициент детерминации этой модели примерно в 2 раза больше, чем предыдущей, и составляет 0,485. Таким образом, на основании этой модели можно объяснить почти половину дисперсии зависимой переменной. Оба предиктора этой модели – способность к планированию деятельности и организаторские склонности имеют близкие к 0,5 значения коэффициента β , что указывает на значительное влияние, которое оказывают эти переменные на рассматриваемую зависимую переменную – понимание особенностей управленческого труда.

Таблица 4. – Параметры линейной регрессионной модели для зависимой переменной «понимание особенностей управленческого труда» (среднее звено руководства) $R^2 = 0,485$

Предикторы	β	b	p -уровень
Способность к планированию деятельности	0,512	0,426	0,004
Организаторские склонности	0,487	0,713	0,005

Еще одна регрессионная модель для зависимой переменной «понимание особенностей управленческого труда» была построена по результатам обследования представителей высшего звена руководства (табл. 5). Однако, в силу небольшого объема используемой выборки респондентов (17 человек), уровень значимости этой модели ($p = 0,075$) и ее коэффициентов несколько превышает значение 0,05.

В отличие от предыдущих моделей, построенных для той же зависимой переменной по данным респондентов низшего и среднего звена руководства, набор предикторов этой модели совершенно другой. Для руководителей высшего звена важнейшими объясняющими переменными для понимания особенностей управленческого труда являются стремление к компромиссу, стаж в занимаемой должности и потребность в достижениях, причем все три предиктора входят в эту модель с отрицательными коэффициентами.

Таблица 5. – Параметры линейной регрессионной модели для зависимой переменной «понимание особенностей управленческого труда» (высшее звено руководства) $R^2 = 0,454$

Предикторы	β	b	p -уровень
Стремление к компромиссу	-0,480	-1,121	0,048
Стаж в занимаемой должности	-0,397	-0,254	0,0944
Потребность в достижениях	-0,355	-0,789	0,122

Следующие три регрессионные модели были построены для зависимой переменной «навыки руководства» также для руководителей низшего, среднего и высшего звена.

Как видим из таблицы 6, единственным предиктором этой модели, построенной для представителей низшего звена руководства, выступают организаторские склонности. То есть для рассматриваемой группы респондентов влияние всех остальных переменных, используемых в качестве независимых, не является значимым.

Таблица 6. – Параметры линейной регрессионной модели для зависимой переменной «навыки руководства» (низшее звено руководства) $R^2 = 0,295$

Предикторы	β	b	p -уровень
Организаторские склонности	0,543	0,739	0,000

Следующая регрессионная модель (табл. 7) была построена для представителей среднего звена руководства. Как следует из этой модели, наибольшее влияние на зависимую переменную «навыки руководства» оказывают организаторские склонности ($\beta = 0,782$), а также способность к планированию деятельности ($\beta = 0,457$). Еще один предиктор – уровень активности – входит в эту модель с отрицательным коэффициентом ($\beta = -0,319$).

Таблица 7. – Параметры линейной регрессионной модели для зависимой переменной «навыки руководства» (среднее звено руководства) $R^2=0,725$

Предикторы	β	b	p -уровень
Организаторские склонности	0,782	1,247	0,000
Способность к планированию деятельности	0,457	0,414	0,001
Уровень активности	-0,319	-0,689	0,022

В таблице 8 приведена модель, построенная по данным обследования руководителей высшего звена. В силу небольшого объема выборки уровень значимости этой модели ($p = 0,101$) и ее предикторов превышает «пороговое» значение 0,05. Предикторами этой модели являются способность к планированию деятельности и уровень активности. Следует отметить тот факт, что p -уровень переменной «уровень активности» ($p = 0,167$) настолько высок, что не позволяет считать наличие этой переменной в регрессионной модели достоверным.

Таблица 8. – Параметры линейной регрессионной модели для зависимой переменной «навыки руководства» (высшее звено руководства) $R^2 = 0,297$

Предикторы	β	b	p -уровень
Способность к планированию деятельности	0,427	0,263	0,089
Уровень активности	0,341	0,312	0,167

Сопоставляя построенные регрессионные модели для руководителей разных звеньев руководства, следует отметить следующее. В качестве основного предиктора обеих рассматриваемых зависимых переменных («понимание особенностей управленческого труда» и «навыки руководства») для респондентов низшего и среднего уровней руководства выступают организаторские склонности. Для руководителей среднего звена к организаторским склонностям добавляется способность к планированию деятельности. Регрессионные модели, построенные по данным психологической диагностики руководителей высшего звена для зависимых переменных «понимание особенностей управленческого труда» и «навыки руководства» не имеют общих предикторов.

В последнее время резко возросла значимость процедур оценивания в различных сферах жизни человека. В повседневной жизни люди постоянно оценивают себя, окружающих, события и феномены. Эти оценки оказывают влияние на деятельность человека, в т.ч. и руководителя, его поступки, отношение к себе, окружающим.

Таким образом, разнообразие конкретных методов обеспечивает принципиальную возможность создания технологически и психологически обоснованных процедур отбора руководителей, которые сводят риск ошибочного решения к минимуму, позволяют построить грамотный психологический портрет руководителя и применить этот портрет в решении задач оценки, отбора и подбора руководителя.

Проведенные в данном учреждении высшего образования психодиагностические исследования позволят в дальнейшем:

- глубже рассмотреть проблемы в учреждении;
- объективно оценить руководство учреждения;
- в соответствии с планом развития коллектива и посредством тесной групповой работы с психологической службой укрепить слабые места и усилить сильные стороны как в работе персонала, так и в его управлении и, как следствие, повысить продуктивность всего учреждения высшего образования;
- изучить работу коллектива как системы со всеми ее составляющими.

ЛИТЕРАТУРА

1. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В.Р. Веснин. – М. : ТК Велби : Проспект, 2008. – 688 с.
2. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом : учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М. : ИНФРА : Финстатинформ, 1997. – 878 с.
3. Занковский, А.Н. Организационная психология : учеб. пособие для вузов / А.Н. Занковский. – М. : Флинта : МПСИ, 2002. – 648 с.
4. Мехтиханова, Н.Н. Психологическая оценка персонала : учеб. пособие / Н.Н. Мехтиханова. – Ярославль : ЯрГУ, 2013. – 116 с.
5. Поваренков, Ю.П. Проблемы психологии профессионального становления личности. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности / Ю.П. Поваренков. – СПб, 1991.
6. Ковалев, А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства / А.Г. Ковалев. – М. : Политиздат, 1975. – 271 с.
7. Леевик, Г.Е. Аттестация персонала по международным стандартам качества / Г.Е. Леевик. – СПб., 2007. – С. 204.

Поступила 06.04.2017

PSYCHOLOGICAL DIAGNOSTICS AS A METHOD OF PERSONNEL ESTIMATION AT THE FORMING OF THE HEADSHIPS STAFFING RESERVE OF THE ESTABLISHMENT OF HIGHER EDUCATION

A. ZENKEVICH

The article considers the relevance of psychological diagnosis as one of the methods for assessing staff, including the staff reserve of heads of institutions of higher education. The necessity of conducting diagnostics during the formation of the personnel reserve is substantiated. The data of psychological research are given at formation of a personnel reserve of heads on an example of establishment of formation «the Belarus state transport university». Recommendations are given for further improvement of the personnel assessment system in the formation of the staff reserve of managers in the educational institution under study.

Keywords: *personnel reserve, psychological diagnostics, formation of the personnel reserve, improvement of the personnel assessment system.*