

ДК 005.32-057.17

**ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДИАГНОСТИКА КАК
ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА**

**PERSONAL AND PROFESSIONAL DIAGNOSTICS AS A TOOL FOR
THE FORMATION OF PERSONNEL RESERVE**

М.А.Пономарева

Академия управления при Президенте РБ, Минск

Ponomareva Marina,

**Associate Professor of the Department of Psychology of Management to
Academy of management at President of the Republic of Belarus**

В данной статье автор рассматривает личностно-профессиональную диагностику как инструмент формирования кадрового резерва, определяет проблемы обеспечения преемственности руководящих кадров, выявляет критерии зачисления в резерв. В работе проанализированы эффективные методы и технологии отбора кандидатов в кадровый резерв, представлены результаты эмпирического исследования, согласно которому у работников выявлены различные типы направленности: управленческая, социальная, научно - исследовательская, гуманитарная. Автор предлагает использовать комплексный подход к оценке личности кандидата.

In this article the author examines the personal and professional diagnostics as a tool of formation of personnel reserve, determines the issues of the succession management framework, identifies the criteria for enrolment in the reserve. This paper analyzes effective methods and technologies for the selection of candidates to personnel reserve, and presents the results of empirical research according to which workers have identified different types of focus: management, social, research, humanitarian. The author proposes to use an integrated approach to the assessment of the candidate's personality.

Ключевые слова: кадровый резерв, личностно-профессиональная диагностика, ситуационное моделирование, экспертные оценки, ассесмент-

центры, кейс-стади, мотивация, управленческая направленность.

Key words: personnel reserve, personal-professional diagnosis, situational modeling, expert evaluation, assessment centres, case study, motivation, management orientation.

В настоящее время в Республике Беларусь происходят изменения в экономических и социальных отношениях. В связи с этим возросла значимость вопросов государственной кадровой политики, одним из приоритетных направлений которой является формирование кадрового резерва. Подготовленный резерв - важнейшее условие повышения эффективности управления, обеспечения преемственности руководящих кадров.

Формирование резерва кадров осуществляется в соответствии с требованиями Указа Президента Республики Беларусь от 26.07.2004 г. № 354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций» (с изменениями и дополнениями), а также Решения коллегии Администрации Президента Республики Беларусь от 20 июля 2005 г. №7 «О резерве руководящих кадров на должности, включенные в кадровый реестр Главы государства Республики Беларусь».

Наличие резерва позволяет осуществлять подготовку кандидатов на создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, организовывать обучение сотрудников и рационально использовать их потенциал на различных уровнях в системе управления [1, с. 11].

Формирование действенного резерва предполагает использование эффективных форм и методов отбора кандидатов на руководящие должности, оценку успешности их деятельности, создание условий для профессионально-личностного роста работников.

Анализ вопросов формирования кадрового резерва позволил выявить следующие основные проблемы в организациях:

1. Негативное отношение к идее формирования кадрового резерва. Некоторые руководители отрицательно относятся к процессу формирования

резерва, так как воспринимают потенциальных кандидатов на руководящие должности как угрозу собственному положению.

2. Отсутствие конкретных методов и технологий формирования резерва. В этом случае в кадровый резерв попадают сотрудники, которые являются приближенными к руководителю, независимо от их личностных характеристик.

3. Формирование резерва происходит без учета истинной потребности в руководящих кадрах в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Возникает проблема демотивации, если сотрудник, состоящий длительное время в резерве, не реализует свои возможности.

4. Отсутствие системности и непрерывности при работе с кадровым резервом. В организации активизируется деятельность в этом направлении, когда возникает потребность в новых сотрудниках.

При наличии указанных проблем практика формирования кадрового резерва имеет негативные последствия: низкая оценка значимости зачисления в резерв; слабая мотивация сотрудников для повышения эффективности деятельности.

Для реализации задач государственного управления необходимо вести планомерную, целенаправленную работу в области формирования кадрового резерва - важнейшего механизма повышения качества руководства, развития личностных и профессиональных качеств работников.

Основными критериями зачисления кандидата в резерв являются:

- результаты его практической деятельности на занимаемой должности, показатели трудовой и исполнительской дисциплины;
- личностные и деловые качества кандидата, его способности и потенциальные возможности;
- результаты аттестации кандидата;
- рекомендации лиц, работающих с кандидатом;
- возраст кандидата и состояние его здоровья.

Формирование кадрового резерва осуществляется на основе

следующих принципов: актуальности; соответствия должности; перспективности кандидата.

В настоящее время в практике формирования кадрового резерва широко используется психологическое тестирование. Несмотря на очевидные достоинства (экономичный, быстрый, объективный метод при соблюдении всех требований к инструментарию), тестирование имеет слабую сторону: на основе результатов отдельных тестов сложно прогнозировать успешность в управленческой деятельности.

Поэтому целесообразно использовать комплексный подход к оценке личности кандидата:

- анализ формальных данных (биографии, возраста, личного дела);
- тестирование (оценка управленческих компетенций, личностных характеристик и организационного поведения);
- ситуационное моделирование;
- экспертные оценки (метод «360 градусов»);
- ассессмент-центры (центры оценки);
- метод кейс-стади;
- собеседование с руководителем.

Тестирование предназначено для оценки профессиональных, деловых и личностных качеств претендента по результатам решения заранее подготовленных задач. Психологический тест – стандартизированные задания, результат выполнения которых позволяет измерить психофизиологические и личностные характеристики, а также знания, умения и навыки испытуемого. Для получения объективных результатов необходимо использовать валидные, надежные, стандартизированные (и адаптированные тесты).

Ситуационное моделирование — это технология, ориентированная на решение задач в условиях социально-экономической, психологической неопределенности или нестабильности. В выборе кандидатов для формирования резерва используются задания, выполнение которых

позволяет выявить степень сформированности управленческих компетенций: от процесса сбора информации, ее обработки, анализа, прогнозирования тенденций развития ситуации до выработки рекомендаций по определению конкретных действий по отношению к сотрудникам.

Задания представлены игровыми модулями, которые состоят из этапов, отражающих реальную деятельность кадровых служб организации. В процессе проектирования игровых модулей используются модели процессов, отражающих деятельность руководителей (планирование, контроль и т.д.) и различные типы сотрудников. В процессе занятия кандидаты, претендующие на руководящие должности, решают основные задачи управления организацией. Например, поиск и адаптация персонала; оперативная оценка работников; мотивация сотрудников; организация труда; стратегия управления персоналом.

Рассмотрим *пример ситуационного моделирования* для определения управленческих умений и навыков. Кандидатам на должность руководителя предлагают краткие текстовые описания ситуаций. Необходимо представить себя руководителем организации и принять оптимальное управленческое решение.

Ситуация: "Ольга - грамотный и опытный сотрудник. Со своей работой справляется, но от любого дополнительного задания категорически отказывается. С окружающими отношения напряженные, так как она демонстрирует превосходство и не соглашается оказать помощь в случае необходимости. Амбициозна, настойчива, уверена в себе. Обратилась к вам с требованием повысить заработную плату, хотя получает достойную оплату".

Анализируя ответы кандидатов, обращаем внимание не только на совпадение с эталонными ответами, но и умение аргументировать свою позицию, использовать свой профессиональный опыт для убеждения окружающих в эффективности выбранной стратегии.

При проведении *экспертных оценок* обычно используют специально разработанные опросники. Определяется состав экспертной группы, в

которую входят главные специалисты и руководители подразделений, работающие в организации более года, хорошо знающие специфику работы и зарекомендовавшие себя компетентными сотрудниками. Члены данной экспертной группы составляют список критериев для анализа эффективности деятельности руководителя, учитывая конкретную должность.

Объективная оценка деятельности сотрудника может быть получена с помощью *метода «360 градусов»*, которая предусматривает участие всех руководителей, подчиненных, коллег в оценке деятельности друг друга по вопросам, имеющим отношение к работе, включая качество выполнения деятельности, отношение к работе и лидерские качества. В рамках метода «360 градусов» следует не просто предлагать экспертам шкалу для оценки, а раскрывать сущность каждой формулировки, иначе эксперты будут интерпретировать значения шкал по-разному. Например, прежде чем оценить уровень инициативности, необходимо расшифровать значение терминов применительно к конкретной организации. В результате оценки можно получить два вида информации - качественную и количественную. Качественная информация позволяет описать, как именно проявляет себя сотрудник на работе, а количественная дает возможность сравнить сотрудников друг с другом.

Ассесмент-центры (центры оценки) - самый сложный метод отбора, который представляет собой процедуру оценки умений и навыков группы участников группой экспертов [2, с. 24]. Оценка компетенций кандидатов в кадровый резерв осуществляется посредством наблюдения за их реальным поведением в предлагаемых ситуациях разного формата: групповые дискуссии, деловые игры, индивидуальные письменные задания, групповой разбор ситуаций, ролевые игры. В основу методов, используемых в центрах оценки, заложены особого рода испытания, которые максимально приближены к реальным производственным ситуациям. При оценке кандидатов проводится тщательный анализ системы их личностных и деловых качеств, необходимых для успешной управленческой деятельности.

В практике работы центров оценки используются различные задания (таблица).

Таблица - Задания в центрах оценки

Задания	Оцениваемые характеристики
Самопрезентация	Коммуникативная компетентность, стрессоустойчивость.
Аналитические задания	Умение работать с информацией, принимать решения в условиях неопределенности.
Групповая дискуссия	Лидерские и организаторские способности, умение убеждать, оказывать влияние на окружающих.
Деловая игра	Оценка лидерских и организаторских компетенций, коммуникативных навыков, умений работать в команде.
Баскет-метод (разбор документов)	Умение работать с информацией, управление временем, самоорганизация.

Процедуры, используемые в центрах оценки, направлены на выявление наиболее значимых характеристик руководителя в условиях практической деятельности.

Метод кейс-стади - это разбор конкретных практических ситуаций в организации, направленный на выявление умений анализировать информацию, структурировать ее, выявлять ключевые проблемы, генерировать оригинальные идеи, оценивать их, выбирать оптимальное решение и вырабатывать программы действий. При изучении ситуации кандидатам приходится тщательно отбирать факты, поскольку информация обычно дается не в логической последовательности, часть информации может быть излишней и не имеющей отношения к конкретной проблеме. Кандидату необходимо определить, в чем заключается проблема, проанализировать ее в контексте описанной ситуации и предложить возможные пути ее решения.

Преимущества метода заключается в том, что он позволяет оценить профессиональный опыт претендента; степень активности, мотивацию и развитие управленческих компетенций.

Основная цель *итогового собеседования* с оцениваемым кандидатом заключается в том, чтобы показать ему, что решающим фактором построения карьеры является потребность в достижениях, успехе, саморазвитии и реализации своего личностно-профессионального потенциала.

Таким образом, комплексный подход позволяет осуществить личностно-профессиональную диагностику кандидата в кадровый резерв. При этом внимание концентрируется на определении сильных сторон личности, оценку его управленческого потенциала. Личностные характеристики, оценка профессиональной позиции и особенностей мотивационно-потребностной сферы могут служить основой для разработки модели управленческой карьеры.

Эмпирическое исследование проводилось на базе организаций и предприятий Беларуси в 2016 году. В качестве испытуемых выступили работники, в количестве 120 человек (77 мужчин и 43 женщин), в возрасте от 24 до 35 лет, зачисленные в кадровый резерв.

В качестве диагностического инструментария был использован идентификатор типов личности Майерс-Бриггс, который позволяет определить направленность личности и потенциальные способности в определенной сфере деятельности. Автор выделяет 16 типов личности, которые, можно объединить в четыре группы, различающиеся между собой направленностью на четыре сферы общественной жизни:

1. *Управленческая направленность* (ESTP, ISTP, ESTJ, ISTJ).
2. *Социальная направленность* (ESFP, ISFP, ESFJ, ISFJ).
3. *Научно - исследовательская направленность* (ENTJ, INTJ, ENTP, INTP).
4. *Гуманитарная направленность* (ENFJ, INFJ, ENFP, INFP).

Результаты исследования испытуемых позволяют констатировать, что большинство испытуемых (69 %) характеризуются управленческой направленностью (рисунок).



Рисунок - Направленность личности по методике Майерс-Бриггс

Это свидетельствует о направленности личности на управление производством, организацией, машинами и людьми как участниками производственного процесса. Представители этой группы способны эффективно распределять обязанности, внедрять рациональные технологии, предлагать различные варианты управленческих действий и выбирать оптимальные из них. Обладают настойчивостью, лидерскими и организаторскими способностями, в сочетании с гибкой тактикой при реализации задач. Умеют расставить приоритеты при определении сроков выполнения заданий, их последовательности. Представителей этой группы рекомендуется использовать на руководящих должностях всех уровней.

14 % работников, зачисленных в кадровый резерв, имеют социальную направленность. Такие работники ориентированы на социальную сферу деятельности, включающую здравоохранение, торговлю, снабжение, рекламу, социальное обеспечение, сервис, услуги и досуг. Представители

этой группы преимущественно делают ставку на человеческие отношения. Обладают такими качествами, как эмпатия, дипломатичность, коммуникативная компетентность. Умеют налаживать социальные контакты с клиентами, конкурентами, вести переговоры, однако легко поддаются влиянию чувств и эмоций.

Научно - исследовательская направленность личности выявлена у 12% испытуемых. Представители этой группы имеют направленность на научно-исследовательскую и экспериментальную деятельность, разработку концепций и прогнозов. Они обладают стратегическим мышлением, способностью прогнозировать развитие ситуации в условиях дефицита информации, моделировать проблемы и искать ресурсы для их разрешения. Ищут нестандартные подходы к решению задач, предлагают оригинальные пути развития. Такие сотрудники могут успешно руководить научно-творческими коллективами, опытно-конструкторскими разработками, составлять программы развития организации.

Гуманитарная направленность выявлена лишь у 5 % резервистов. Это свидетельствует о направленности личности на идеологию, психологию, культуру и искусство, педагогику, журналистику. Представители этой группы обладают творческими способностями, повышенной чувствительностью, развитой эмоциональной сферой личности. Ориентированы на решение проблем социального, культурного, воспитательного и образовательного характера. Умеют организовать коммуникационные связи с общественностью, однако их нельзя отнести к числу эффективных руководителей. Рекомендуется использовать на идеологической работе, в воспитательном процессе, в психологической службе.

Интересно отметить, что по результатам проведенного исследования тип ESTJ значительно преобладает над остальными. Тип ESTJ («менеджер») выявлен у 54% испытуемых. Такие люди характеризуется высоким чувством ответственности и развитыми управленческими компетенциями. Обладают

умением анализировать ситуацию, прогнозировать результат в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Способны принимать грамотные управленческие решения. Вместе с тем, такие сотрудники могут испытывать проблемы в ситуациях неопределенности и кризиса; не всегда прислушиваются к мнению подчиненных; нетерпимы к любому нарушению порядка. Высокий уровень личной ответственности не позволяет им отдыхать, поэтому могут проявляться признаки эмоционального выгорания личности.

Таким образом, определение типа личности по методике Майерс-Бриггс позволяет выявить способности к управленческой деятельности в различных сферах и определить сильные и слабые стороны сотрудников, зачисленных в резерв. Целесообразно использовать эту методику на этапе отбора кандидатов для формирования кадрового резерва.

Для эффективного формирования кадрового резерва необходимо использовать комплексный подход, позволяющий осуществить личностно-профессиональную диагностику кандидатов на основе различных методов и методик. Внедрение современных технологий формирования резерва руководящих кадров способствует выявлению и развитию управленческого потенциала личности.

Список использованных источников

1. Кинан, К. Подбор персонала / К. Кинан. – М.: Эксмо-Пресс, 2007 г. – 80 с.
2. Гуревич, А.М. Ассесмент: принципы подготовки и проведения / А.М. Гуревич. – СПб.: Речь, 2005. – 235 с.

Сведения об авторе (заявка)

Ф.И.О. (полностью)	Пономарева Марина Авинировна
Место работы/учебы	Академия управления при Президенте Республики Беларусь
Должность	Доцент
Ученая степень, ученое звание	Кандидат психологических наук, доцент
Название статьи	ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДИАГНОСТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА
Отрасль науки	Психологические
Адрес для связи	220040, г. Минск, ул. Л.Беды, д.15, кв. 29
Телефон	Дом. тел.: 232-65-63, Моб. тел.: 8029 648-17-98
e-mail	Ponomareva_Marina@tut.by
Дата подачи статьи	20.02.2017
Подпись	