

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Объект авторского права  
УДК 364.27(043.3)

**Зенкевич  
Александр Георгиевич**

**ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ  
С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
(НА ПРИМЕРЕ УО «БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»)**

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата психологических наук

по специальности 19.00.03 – психология труда,  
инженерная психология, эргономика

Минск, 2023

Научная работа выполнена в УО «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники».

Научный руководитель – **Казак Тамара Владимировна**,  
доктор психологических наук, профессор,  
заведующий кафедрой инженерной психологии  
и эргономики УО «Белорусский  
государственный университет информатики и  
радиоэлектроники».

Официальные оппоненты: **Марищук Людмила Владимировна**,  
доктор психологических наук, профессор,  
профессор кафедры психологии и  
конфликтологии филиала  
Российского государственного социального  
университета в г. Минске;

**Дубинко Наташа Александровна**,  
кандидат психологических наук, доцент,  
профессор кафедры психологии и педагогики  
УО «Академия Министерства внутренних дел  
Республики Беларусь».

Оппонирующая организация – УО «Гомельский государственный  
университет имени Ф. Скорины».

Защита состоится «18» мая 2023 г. в 14.00 часов на заседании совета  
по защите диссертаций Д 02.01.19 при Белорусском государственном  
университете по адресу: Минск, ул. Ленинградская 8 (корпус юридического  
факультета), ауд. 407.

Почтовый адрес: пр-т Независимости 4, Минск, 220030.

Телефон ученого секретаря: 209-57-09, e-mail: JFrolov@bsu.by.

С диссертацией можно ознакомиться в Фундаментальной библиотеке  
Белорусского государственного университета.

Автореферат разослан «11» апреля 2023 г.

Ученый секретарь совета  
по защите диссертаций  
кандидат психологических наук доцент



Ю.Г. Фролова

## ВВЕДЕНИЕ

Возросшая интенсивность деятельности современного руководителя учреждения высшего образования (УВО), ее эмоциональная напряженность и интеллектуальная насыщенность, с одной стороны, требования эффективного функционирования структуры организации, грамотного отбора и расстановки сотрудников, создания эффективных управленческих команд, с другой стороны, привели к тому, что современная управленческая деятельность все теснее смыкается с научно-психологическими знаниями и, следовательно, будет тем успешней, чем эффективней психологическая наука включается в управленческую практику, в деятельность системы высшего образования.

На основании анализа современного состояния психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей УВО, сравнительного анализа передового опыта работы с кадровым резервом руководителей как в Республике Беларусь, так и за рубежом, основных ее задач и проблем показано, что в настоящее время организация работы с кадровым резервом, несмотря на принятые нормативно-правовые документы, регламентирующие ее деятельность, находится все еще на подготовительном этапе. В рамках подхода к психологическому обеспечению, центрированному на подготовке управленческих кадров, мы рассматриваем указанную проблему с точки зрения выстраивания самой системы организации работы с кадровым резервом руководителей УВО в ее функциональном аспекте. Изучение проблемы психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей показало необходимость комплексного подхода, то есть согласованности и координации действий всех субъектов управления процессом профессионального становления будущих руководителей.

В современных условиях работа с кадровым резервом руководителей приобретает все большую актуальность. Важное место ей отводится в Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь. Учеными разрабатываются научные подходы к анализу потребностей в кадрах руководителей, определяются критерии оценки работников на соответствие занимаемой ими должности, методы формирования эффективных технологий расстановки, продвижения кадров и др. Опираясь на эти разработки УВО создают системы подбора, отбора и расстановки кадров.

В плане работы с кадрами важно не только сформировать высокопрофессиональный кадровый резерв руководителей, но и сопровождать его дальнейшее развитие. Психологическое обеспечение работы с кадровым резервом руководителей УВО должно представлять собой целостную концепцию.

Обоснование концепции психологического обеспечения и попытка развернутого ее изложения содержатся в трудах отечественных и зарубежных ученых (Г. С. Никифоров, М. А. Дмитриева, Л. Н. Корнеева). Основной акцент делается на психологическое сопровождение. При этом важно не просто рассматривать психологическое сопровождение кадрового резерва руководителей УВО, а изучать и формировать психологическое обеспечение данного вида деятельности.

Изучению психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей посвящены исследования таких ученых, как М. Армстронг, Т. Ю. Базаров, Л. С. Выготский, А. А. Деркач, В. Т. Иванов, Е. М. Иванова, Т. С. Кабаченко, Т. В. Казак, А. Я. Кибанов, Е. А. Климов, В. И. Легостаева, В. Л. Марищук, А. М. Омаров, О. С. Попова, С. Л. Рубинштейн, В. Ф. Сопов, К. Б. Фокин, Т. А. Шавырина, В. Д. Шадриков и др.

Психологическое обеспечение является одним из важнейших направлений в работе с кадровым резервом руководителей УВО, поскольку дает возможность сформировать и поддерживать определенный и необходимый морально-психологический уровень в коллективе УВО, а также определить готовность лиц, включенных в кадровый резерв к решению возложенных на них задач с наибольшей эффективностью.

Обеспечение морально-психологической готовности кадрового резерва руководителей к трудовой деятельности в повседневных и напряженных условиях является стратегической задачей психологического обеспечения. Не последняя роль отводится и профессиональной подготовке руководителей.

Система психологического обеспечения подготовки будущих руководителей получила свое развитие благодаря исследованиям А. А. Деркача и Л. А. Степновой, А. Л. Журавлева, Т. С. Кабаченко, М. И. Марьяна, Е. А. Могилевкина; И. А. Никитиной, А. М. Столяренко, В. И. Черненилова и др.

Вышеизложенное позволяет утверждать, что выбор темы диссертационного исследования обусловлен высокой социальной и профессиональной значимостью обозначенной проблемы, ее недостаточной теоретической и практической разработанностью в психологической науке.

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

### **Связь работы с научными программами (проектами), темами**

Проблематика исследования связана с научной разработкой комплекса мер по совершенствованию системы психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей УВО, предусмотренных: Концепцией государственной кадровой политики Республики Беларусь, утвержденной

Указом Президента Республики Беларусь от 18 июля 2001 г. № 399; Указом Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. № 354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций»; Указом Президента Республики Беларусь от 2 июня 2009 г. № 275 «О некоторых мерах по совершенствованию подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в сфере управления»; постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 20 октября 2004 г. № 1304 «О некоторых мерах по реализации Указа Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. № 354».

Диссертация выполнена в рамках темы научно-исследовательской работы (НИР) УО «Белорусский государственный университет транспорта» и ГУО «Республиканский институт высшей школы» «Исследование существующей системы подготовки кадров для Белорусской железной дороги и разработка оптимизированной системы непрерывного профессионального образования персонала железнодорожного транспорта» (2006–2007 гг., № ГР20065978) и является составной частью НИР УО «Белорусский государственный университет транспорта» по теме «Провести анализ кадрового обеспечения организаций отрасли, систем учета, подбора, подготовки, повышения квалификации транспортной отрасли и подготовить предложения по совершенствованию кадрового обеспечения в транспортной отрасли», выполненной по заказу Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь (2015–2017 гг., № ГР201507773).

### **Цель, задачи, объект и предмет исследования**

*Цель исследования* – разработать психологическое обеспечение работы с кадровым резервом руководителей УВО.

*Задачи исследования:*

1) проанализировать современное состояние проблемы психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей УВО; операционализировать понятие «психологическое обеспечение работы с кадровым резервом руководителей учреждения высшего образования»;

2) определить уровни руководства и выявить различия, установить зависимость уровней руководства от образования, стажа работы в занимаемой должности, наличия у претендентов ученой степени, ученого звания;

3) разработать модель профессиограммы и психограммы руководителей УВО в зависимости от уровня руководства;

4) выявить инновационные подходы к подбору и расстановке кадров в УВО;

5) расширить комплекс мер по совершенствованию психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей и внедрить результаты в деятельность УВО.

*Объект исследования* – психологическое обеспечение работы с кадровым резервом руководителей УВО.

*Предмет исследования* – закономерности, формы и методы психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей УВО.

### **Научная новизна**

Разработана, теоретически и методически обоснована идея психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей УВО.

Осуществлено уточнение понятия «психологическое обеспечение работы с кадровым резервом руководителей учреждения высшего образования».

Определены уровни руководства, выявлены различия на разных уровнях руководства, установлена зависимость уровня руководства от образования, стажа работы в занимаемой должности, наличия у кандидатов ученой степени, ученого звания.

Проведен факторный анализ социально-психологических характеристик руководителей с различным уровнем руководства.

Разработаны, теоретически и эмпирически обоснованы профессиограмма и психограмма руководителя УВО для различного уровня руководства с поуровневым описанием.

Предложена эргономическая модель по оборудованию кабинетов психологической диагностики кадрового резерва руководителей УВО, позволяющая наиболее глубоко провести исследование личности и последующую оценку кандидата на соответствие (несоответствие) занимаемой должности.

Разработаны учебно-тематический план и учебная программа повышения квалификации для кадрового резерва руководителей «Создание эффективного психологического климата в коллективе», позволяющие максимально эффективно использовать аспекты профессиональной деятельности руководителя УВО с различным уровнем руководства.

Даны рекомендации по созданию самостоятельного структурного подразделения (психологической службы), которое будет обеспечивать психологическое сопровождение кадрового резерва руководителей УВО с различным уровнем руководства.

### **Положения, выносимые на защиту**

1. Понятие «психологическое обеспечение работы с кадровым резервом руководителей УВО» как целостная концепция, базирующаяся на:

- концепции психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей Г. С. Никифорова;

- системном подходе для психологического обеспечения подготовки кадрового резерва руководителей В. Ф. Сопова;

- общей модели психолого-акмеологического сопровождения развития профессионализма государственных служащих Л. А. Степновой и А. А. Деркача, содержит нормативно-правовую, технологическую и социокультурную составляющие, определяет сущность профессиограммы и психогаммы специалистов, включенных в кадровый резерв руководителей УВО.

2. Психологическое обеспечение работы с кадровым резервом руководителей УВО в Белорусском государственном университете транспорта – это целенаправленная деятельность психологов совместно с кадровой службой, которая для каждого уровня руководства должна включать:

- различия в социально-психологических характеристиках руководителей УВО;

- структуру взаимосвязей социально-демографических и статусных показателей с социально-психологическими характеристиками управленческих кадров;

- факторную структуру социально-психологических характеристик управленческих кадров различных уровней руководства;

- прогностические социально-психологические характеристики управленческих кадров, обеспечивающих высший уровень руководства.

3. Профессиографический анализ на основе общих принципов и методов составления профессиограммы, предложенных Е. М. Ивановой, Е. С. Романовой, Г. А. Суворовой, Л. А. Фиглиным, позволяет разработать профессиограмму и психогамму с учетом особенностей профессиональной деятельности руководителя в УВО.

4. Инновационные подходы к подбору и расстановке кадров в УВО включают:

- психологические аспекты оценки кандидатов при формировании кадрового резерва руководителей УВО;

- психологическую подготовку в работе с кадровым резервом руководителей УВО;

- непрерывное психологическое сопровождение работы с кадровым резервом руководителей УВО.

При этом необходимо учитывать возраст, наличие ученой степени и ученого звания.

5. Комплекс мер по совершенствованию психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей УВО включает:

- эргономические решения для трудовой деятельности руководителей УВО с различным уровнем руководства;
- предложения по созданию самостоятельного структурного подразделения – «психологическая служба»;
- варианты эргономических решений для кабинетов психологической диагностики кадрового резерва руководителей УВО, которые составляют основу учебно-тематического плана и учебной программы повышения квалификации для кадрового резерва руководителей.

### **Личный вклад соискателя ученой степени**

На основании предложенной научным руководителем темы диссертации сформулированы цель и задачи исследования, выбраны методы их решения и обсуждены результаты. Научным руководителем были скорректированы также формулировки положений, выносимых на защиту, и выводов. Вклад научного руководителя в совместные научные публикации состоит в обобщении представленных в них результатов.

В подготовленной в соавторстве статье соавтору Т. М. Делец принадлежит 25 %.

Диссертационное исследование представляет собой результат самостоятельной работы автора и является завершенным теоретико-эмпирическим исследованием, выполненным в соответствии с требованиями к научным квалификационным работам.

Все положения, выносимые на защиту, имеют научную новизну, практическую значимость и разработаны соискателем лично.

### **Апробация диссертации и информация об использовании ее результатов**

Основные положения диссертации были представлены в докладах и сообщениях на следующих республиканских и международных конференциях: «Современные тенденции в дополнительном образовании взрослых» (г. Минск, 27-28 ноября 2014 г.); «Дополнительное образование взрослых: проблемы и перспективы развития» (г. Минск, 21 мая 2015 г., 23 марта 2018 г., 28 февраля 2019 г.); «Проблемы безопасности на транспорте» (г. Гомель, 26-27 ноября 2015 г., 23-24 ноября 2017 г.); «Актуальные вопросы научно-методической и учебно-организационной работы: традиции и модернизация современного высшего образования» (г. Гомель, 10-11 марта 2016 г.); «Психология. Образование: актуальные и приоритетные направления исследований» (г. Тверь, 25 апреля 2017 г., 15 мая 2018 г.); «Качество жизни: современные риски и технологии безопасности» (г. Тверь, 17-18 апреля

2017 г.); «Теория и практика психологического сопровождения руководящих кадров» (г. Минск, 23 мая 2017 г.); «Проблемы современного образования в техническом вузе» (г. Гомель, 26-27 октября 2017 г.); «Совершенствование подготовки педагогических кадров и методики преподавания непрофильных дисциплин» (г. Новополоцк, 15-16 мая 2017 г.); «Психология труда и управления как ресурс развития общества в условиях глобальных изменений» (г. Тверь, 26-29 сентября 2018 г.); «Диалектика достоинства: личностные, социальные и профессиональные константы» (г. Тверь, 4-5 апреля 2018 г.); «Инновационный опыт идеологической, воспитательной и информационной работы в вузе» (г. Гомель, 25 мая 2018 г.); «Актуальные вопросы и перспективы развития транспортного и строительного комплексов» (г. Гомель, 11-12 октября 2018 г.); «Проблемы борьбы с преступностью и подготовки кадров для правоохранительных органов» (г. Минск, 24 января 2018 г., 21 февраля 2019 г.); «Этнос: естественное и искусственное совершенствование человека» (г. Тверь, 3-4 апреля 2019 г.); «BIG DATA and Advanced Analytics» (г. Минск, 11-12 мая 2022 г.).

Результаты диссертационного исследования внедрены в практическую деятельность УО «Белорусский государственный университет транспорта» (акты о практическом применении результатов исследования в деятельности учреждения образования от 24.02.2017, 05.10.2017 и 12.02.2018).

### **Опубликованность результатов диссертации**

Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в 29 научных работах, в числе которых 5 статей в научных изданиях в соответствии с требованиями Положения о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий (общим объемом 2,7 авторского листа), 5 статей в других научных изданиях, 11 статей в сборниках материалов научно-практических конференций и 8 тезисов докладов конференций.

### **Структура и объем диссертации**

Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, списка использованных источников, 14 приложений.

Полный объем диссертации составляет 210 страниц. Работа содержит 16 рисунков на 15 страницах, 18 таблиц на 15 страницах, 14 приложений на 43 страницах. Библиографический список содержит 231 наименование, включая 29 собственных публикаций соискателя ученой степени на 19 страницах.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

**В главе 1 «Теоретико-методологические предпосылки изучения проблемы психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей учреждения высшего образования»** раскрываются основные подходы к определению понятия «психологическое обеспечение кадрового резерва». Проводится анализ психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей УВО в современных психологических концепциях. Выделены и описаны определенные этапы работы с кадровым резервом руководителей УВО.

**В первом разделе** приводятся концептуальные подходы изучения проблемы психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей УВО в психологических исследованиях зарубежных и отечественных ученых.

Теоретический анализ психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей УВО позволил выявить методологические и методические основания данной диссертационной работы. Психологическое обеспечение работы с кадровым резервом руководителей УВО, являясь целостной концепцией, находится в сфере влияния сразу трех частей: нормативно-правовой, технологической и социокультурной.

Исследования проблемы оценки труда персонала проводили многие отечественные и зарубежные ученые: В. Н. Андреева, М. Биркенбиль, З. Ф. Бондаренко, В. Р. Веснин, Н. А. Волгин, Е. В. Галаева, В. В. Гончаров, Э. Гроув, М. В. Дорошева, В. А. Дятлов, Е. С. Зотова, А. Я. Кибанов, Ю. П. Кокин, Л. А. Костин, А. С. Лифшиц, Ю. Г. Одегов, Г. Санталайнен, В. А. Столярова, А. И. Турчинов, С. В. Шекшня, Г. Шмидт и др. Психологическое обеспечение работы с кадровым резервом руководителей УВО предусматривает и непрерывное психологическое сопровождение.

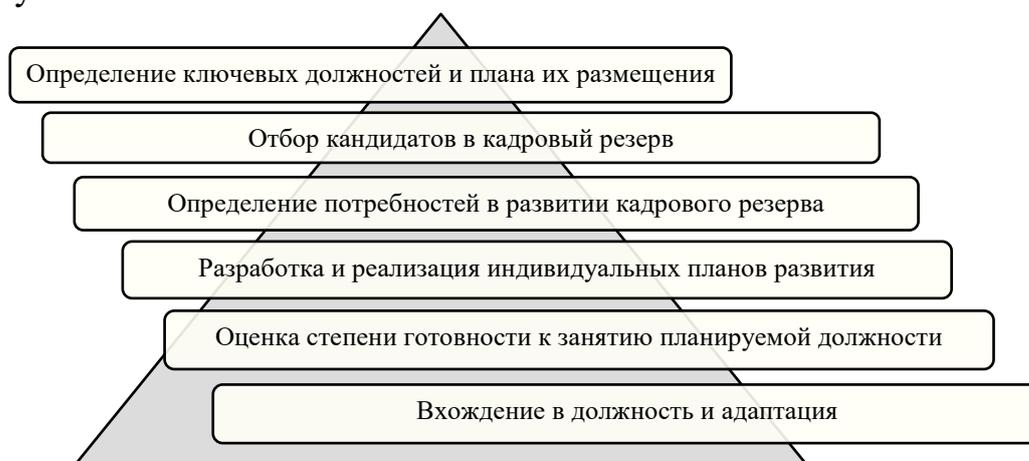
**Во втором разделе** рассматриваются принципы формирования психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей УВО.

Система психологического обеспечения подготовки будущих руководителей получила свое развитие благодаря исследованиям Я. Я. Белика, И. В. Горлинского, М. Г. Дебольского, А. А. Деркача, Т. С. Кабаченко, А. И. Китова, Е. П. Клубова, И. О. Котенева, М. И. Марьина, Н. И. Мягих, В. М. Позднякова, И. Б. Пономарева, А. М. Столяренко, В. П. Трубочкина, В. И. Черненилова и др.

**Третий раздел** посвящен требованиям к психологическому обеспечению работы с кадровым резервом руководителей УВО в Республике Беларусь и зарубежных странах.

Проведенный анализ требований к руководителям УВО в нашей стране и за рубежом показывает, что помимо отличий существуют также общие требования к этой категории должностных лиц, такие как нравственность, ответственность, компетентность, умение мотивировать на работу, профессионализм. 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.

Этапы работы с кадровым резервом руководителей в УВО представлены на рисунке 1.



**Рисунок 1 – Этапы работы с кадровым резервом руководителей учреждения высшего образования**

В четвертом разделе рассматриваются основные направления психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей УВО.

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.

Пятый раздел посвящен основным методам и подходам психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей УВО.

Проанализировав психологическое обеспечение работы с кадровым резервом руководителей УВО, целесообразно сделать следующие выводы:

1. Не существует научно обоснованных рекомендаций по психологическому обеспечению работы с кадровым резервом руководителей УВО. В настоящее время отсутствуют методики, которые рекомендуются для психологической диагностики кандидатов на должности руководителей, не имеется типовых программ их психологической подготовки и дальнейшего психологического сопровождения.

2. 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.

3. 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.

**В главе 2 «Эмпирическое исследование психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей учреждения высшего образования»** представлена программа эмпирического исследования, его методологические обоснования, результаты адаптации и валидации диагностического инструментария, приведены результаты эмпирического исследования психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей УВО.

**В первом разделе** содержится программа эмпирического исследования психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей УВО (на примере УО «Белорусский государственный университет транспорта»), а также производится разделение кадрового резерва руководителей.

Общими методологическими основаниями исследования послужили:

- принципы системности, единства сознания и деятельности, объективности, развития личности в процессе деятельности (С. Л. Рубинштейн, А. Н. Леонтьев, Б. Г. Ананьев);

- исследования профессионализма деятельности и личности (А. К. Маркова, А. М. Омаров);

- исследования в области психологии профессиональной деятельности (А. К. Маркова, Е. А. Климов);

- структурно-психологический подход (К. К. Платонов, В. С. Мерлин);

- функционально-деятельностный подход (К. К. Платонов, Б. М. Теплов, Е. П. Ильин, В. Д. Шадриков).

Прикладными методологическими основаниями исследования явились:

- теоретико-экспериментальный подход к определению модели эффективного руководителя (Ф. Фидлер, П. Херси, К. Бландэд);
- нормативный подход к описанию психологических составляющих эффективности профессиональной деятельности (Р. Блейк, Д. Мутон, Т. Коно);
- концепция компетентностного подхода в управлении персоналом (А. Я. Кибанов);
- структурно-функциональная концепция параллельного деления руководителей на уровни управления (Т. Парсонс);
- метод инженерно-психологического анализа деятельности (метод профессиографии) (А. А. Фрумкин, Е. М. Иванова, В. Л. Марищук).

Исследование психологического обеспечения 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.

В зависимости от занимаемой в момент формирования кадрового резерва должности и в соответствии с параллельным делением руководителей на уровни руководства, предложенным американским ученым Т. Парсонсом, а также руководствуясь действующими нормативными правовыми документами, такими как Указ Президента Республики Беларусь от 26.07.2004 № 354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций», постановление Министерства труда Республики Беларусь от 28.04.2001 № 53 «Об утверждении квалификационного справочника должностей служащих» (в редакции постановления Министерства труда и социальной защиты от 03.10.2017 № 50) и методики «Дифференцированная экспертная оценка основных управленческих функций» (А. А. Карпов) все респонденты были разделены на три группы: высший, средний и низовой уровни руководства. В качестве исходных эмпирических данных исследования использовались результаты социально-психологических характеристик 105 работников УВО.

Во **втором разделе** в результате сравнительного анализа были установлены различия в социально-психологических характеристиках управленческих кадров различных уровней руководства (таблица 1).

Было установлено, что руководители высшего уровня руководства значительно отличаются от руководителей низового уровня более высокими

показателями по таким характеристикам, как личные цели ( $U= 367,0$ ,  $p = 0,040$ ), навыки решать проблемы ( $U= 360,0$ ,  $p = 0,032$ ), навыки руководства ( $U= 284,5$ ,  $p = 0,003$ ), умение обучать ( $U= 369,0$ ,  $p = 0,042$ ) и способность формировать коллектив ( $U= 375,5$ ,  $p = 0,05$ ).

Таблица 1 – Результаты сравнения руководителей по уровню руководства

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

В свою очередь руководители среднего уровня значительно отличаются от руководителей низового уровня более высокими показателями по таким характеристикам, как организаторские склонности ( $U= 506,0$ ,  $p = 0,014$ ) и личные цели ( $U= 543,0$ ,  $p = 0,035$ ), но более низкими показателями умения управлять собой ( $U= 557,0$ ,  $p = 0,047$ ).

Вместе с тем, руководители высшего уровня в сравнении с руководителями среднего уровня значительно лучше умеют управлять собой ( $U= 112,5$ ,  $p = 0,015$ ).

Таким образом, руководители высшего уровня руководства значительно отличаются от руководителей среднего уровня руководства более высокими показателями умения управлять собой, а от руководителей низового уровня руководства – более высокими показателями по таким характеристикам, как личные цели, навыки решать проблемы, навыки руководства, умение обучать и способность формировать коллектив. Руководители среднего уровня руководства значительно отличаются от руководителей низового уровня руководства более высокими показателями организаторских склонностей и личных целей и более низкими показателями умения управлять собой. Все три группы руководителей статистически значимо различаются только в показателях навыков руководства, организаторских склонностях, умения управлять собой и личных целей.

В третьем разделе устанавливаются взаимосвязи социально-демографических и статусных показателей с социально-психологическими характеристиками управленческих кадров.

Проведение корреляционного анализа позволило выявить, что уровень руководства положительно связан с таким социально-демографическим показателем, как возраст ( $r = 0,264$ ,  $p = 0,007$ ), а также со статусными показателями наличия ученой степени ( $r = 0,237$ ,  $p = 0,015$ ) и ученого звания ( $r = 0,276$ ,  $p = 0,004$ ). Полученные данные позволяют заключить, что высший уровень руководства занимают в основном возрастные управленческие кадры, обладающие ученой степенью и ученым званием. Вместе с тем, также можно сделать вывод, что молодые управленческие кадры, если у них нет ученой степени и ученого звания, вряд ли будут иметь возможность занять пост на высшем уровне руководства.

Было также установлено, что управленческие кадры, относящиеся к высшему уровню руководства, обладают такими социально-психологическими характеристиками, как способность к планированию деятельности ( $r = 0,195$ ,  $p = 0,046$ ), организаторские склонности ( $r = 0,231$ ,  $p = 0,018$ ), личные цели ( $r = 0,257$ ,  $p = 0,008$ ), навыки решать проблемы ( $r = 0,212$ ,  $p = 0,030$ ), навыки руководства ( $r = 0,295$ ,  $p = 0,002$ ), умение обучать ( $r = 0,205$ ,  $p = 0,036$ ).

Исходя из этого, можно сделать предположение, что чем больше управленец обладает организаторскими склонностями и навыками решать проблемы, тем больше вероятность, что он успешно справится с функциями руководителя высшего уровня.

Представляют интерес социально-психологические, которыми обладают управленческие кадры, имеющие ученые степени и звания. Так, докторов и кандидатов наук отличают высокие показатели способности к планированию деятельности ( $r = 0,242$ ,  $p = 0,013$ ) и наличие личных целей ( $r = 0,207$ ,  $p = 0,034$ ), а профессоров и доцентов – способности к планированию деятельности ( $r = 0,225$ ,  $p = 0,021$ ), наличие личных целей ( $r = 0,256$ ,  $p = 0,008$ ), склонность к саморазвитию ( $r = 0,196$ ,  $p = 0,045$ ), понимание особенностей управленческого труда ( $r = 0,210$ ,  $p = 0,031$ ), навыки руководства ( $r = 0,207$ ,  $p = 0,034$ ).

Проанализировав все вышеизложенное, можно констатировать, что управленческие кадры, относящиеся к высшему уровню руководства и имеющие ученое звание и ученую степень, отличаются высокими способностями к планированию деятельности и наличием личных целей.

С целью выявления структуры взаимосвязей между фиксируемыми в исследовании переменными в четвертом разделе для каждой группы респондентов был выполнен факторный анализ. В качестве таких переменных выступили: *потребность в достижениях, способность к планированию деятельности, уровень активности, организаторские склонности, способность к эффективной управленческой деятельности.*

На основании анализа собственных значений факторов было установлено, что для описания факторной структуры респондентов низового и среднего уровней достаточно использовать пять факторов. Для респондентов высшего уровня использовалась шестифакторная модель.

Таким образом, для респондентов высшего уровня руководства способность к планированию деятельности выступает в качестве отдельного фактора, практически не коррелируя ни с одной из остальных переменных.

Для респондентов среднего уровня руководства способность к планированию деятельности уже отрицательно коррелирует с потребностью в достижениях (эти переменные образуют пятый фактор), т.е. можно полагать, что работники среднего уровня руководства свои способности к планированию деятельности направляют, в основном, на решение текущих повседневных задач, не стремясь к более высоким достижениям.

Для респондентов низового уровня руководства способность к планированию деятельности относится к пятому фактору и положительно коррелирует с потребностью в достижениях.

В пятом разделе результаты дискриминантного анализа позволили определить социально-психологические показатели, прогнозирующие высший уровень руководства.

В частности, были рассмотрены координаты центроидов для всех групп руководителей и проведена интерпретации канонических функций относительно их роли в различении классов (таблица 2).

Таблица 2 – Коэффициенты канонической дискриминантной функции

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

В итоге было определено, что первая функция описывает 81,4 % дисперсии, а центроид высокого 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.

Исходя из этого, 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 такие характеристики, как умение управлять собой, соперничество и способность формировать коллектив. Для среднего уровня руководства ключевыми предикторами являются навыки руководства, стремление к компромиссу и умение управлять собой.

В связи с этим для каждой группы респондентов был выполнен регрессионный анализ. На основании имеющихся статистических данных было построено несколько линейных регрессионных моделей, где в качестве зависимых переменных выступили такие ключевые характеристики, как понимание особенностей управленческого труда и навыки руководства. В качестве независимых переменных использовались переменные опросника «Стратегии поведения в конфликтной ситуации», а также потребность в достижениях, способность к планированию деятельности, уровень активности и организаторские склонности.

Наиболее весомыми предикторами, прогнозирующими высший уровень руководства, выступают такие характеристики, как понимание особенностей управленческого труда, навыки руководства, личные цели и потребность в достижениях, а наименее весомыми – умение управлять собой, соперничество и способность формировать коллектив. Для прогноза среднего уровня руководства наиболее значимыми предикторами являются навыки руководства, стремление к компромиссу и умение управлять собой. Сопоставление рассчитанных из регрессионных моделей руководителей разных уровней руководства характеристик особенностей управленческого труда и навыков руководства позволило установить, что для респондентов низового и среднего уровней руководства общим статистически значимым предиктором выступают организаторские склонности. Регрессионные модели для зависимых переменных понимание особенностей управленческого труда и навыки руководства руководителей высшего уровня, не имеют общих предикторов с другими уровнями руководства.

**В главе 3 «Психологическое обеспечение работы с кадровым резервом руководителей учреждения высшего образования» первый раздел посвящен обоснованию квалификационных требований к руководителям УВО. Эти требования положены в основу требований к отбору в**

кадровый резерв руководителей УВО; набору методик психологического диагностирования для определения профессиональной пригодности руководителей УВО; индивидуальным социально-психологическим качествам.

Во **втором разделе** рассматривается метод инженерно-психологического анализа деятельности. В основу этого метода положено использование специальной методологии и как результат – построение психологического эталона специальности. Всестороннее изучение профессии и анализ психологических особенностей трудовой деятельности основываются на определенной систематизации полученных количественных и качественных данных в процессе ее изучения.

В **третьем разделе** на основе общих принципов и методов составления профессиограммы, предложенных такими учеными, как Е. М. Иванова, Е. С. Романова, Г. А. Суворова, Л. А. Фиглин, и в соответствии с ранее проведенным делением руководителей УВО на уровни руководства, построена модель профессиограммы руководителя учреждения высшего образования для каждого уровня руководства с учетом особенностей профессиональной деятельности руководителя в УВО. Необходимо отметить, что до настоящего времени данные профессиограммы в Республике Беларусь не разрабатывались.

В **четвертом разделе** построена модель психограммы руководителя учреждения высшего образования для каждого уровня руководства с учетом особенностей профессиональной деятельности руководителя в УВО.

Психограмма, по существу, отражает требования, предъявляемые к психологическим качествам руководителя УВО, необходимые для успешного выполнения им своих должностных обязанностей.

В **пятом разделе** рассматриваются психологические аспекты оценки кандидатов при формировании кадрового резерва руководителей УВО, что позволило в **шестом разделе** рассмотреть такой важный элемент, как психологическую подготовку в работе с кадровым резервом руководителей УВО.

Имеющийся у психологических служб УВО опыт является необходимым условием для разработки средств и способов оптимизации психологической подготовки кадрового резерва руководителей УВО. От качественного решения этой задачи зависят будущее высшего образования в целом, пути его развития и эффективность образовательной деятельности в области высшего образования.

В **седьмом разделе** рассматривается психологическое сопровождение в работе с кадровым резервом руководителей УВО.

Психологическое сопровождение – это один из наиболее важных элементов психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей УВО. Составляющими повышения эффективности деятельности УВО являются организация целенаправленной работы по формированию кадрового потенциала и комплектование УВО руководящими кадрами, способными успешно решать возложенные на них функции.

**В восьмом разделе** даны рекомендации по совершенствованию психологического сопровождения кадрового резерва руководителей УВО.

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

**В девятом разделе** приводится эргономическая модель кабинетов психологической диагностики кадрового резерва руководителей учреждения высшего образования.

Кабинет психологической диагностики – это помещение, функционально служащее определенным целям. В связи с этим нельзя обойтись без определенных эргономических решений, которые будут способствовать успешному достижению поставленной цели.

**Десятый раздел** посвящен тенденциям психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей на этапе подготовки в УВО.

Подготовка работников к управленческой деятельности включает консультирование и обучение состоящих в кадровом резерве работников с целью обучить их эффективным формам и приемам преодоления выявленных в ходе тестирования недостатков.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### **Основные научные результаты диссертации**

1. Уточнено понятие «психологическое обеспечение работы с кадровым резервом руководителей УВО», которое входит в целостную систему работы с кадрами высшего образования и представляет собой определенным образом организованную системную деятельность, элементы которой (формирование и организация работы с резервом), процедуры, обеспечивающие и регулирующие эту деятельность, должны составлять основу разработки профессиограммы и психогаммы для каждого уровня руководства с учетом особенностей профессиональной деятельности руководителя в УВО [1; 2; 3; 4; 5; 7; 11; 15; 17; 18; 20; 21; 25; 29].

2. Руководители высшего уровня руководства значительно отличаются от руководителей среднего уровня более высокими показателями умения управлять собой, а от руководителей низового уровня – более высокими показателями по таким характеристикам, как личные цели, навыки решать проблемы, навыки руководства, умение обучать и способность формировать коллектив. Руководители среднего уровня значительно отличаются от руководителей низового уровня более высокими показателями организаторских склонностей и личных целей и более низкими показателями умения управлять собой. Все три группы руководителей статистически значительно различаются

только в показателях навыков руководства, организаторских склонностях, умении управлять собой и личных целях [1; 2; 3; 4; 7; 20; 22; 23; 24; 27].

3. Установлены статистически значимые положительные взаимосвязи уровня руководства управленческих кадров с возрастом, наличием ученой степени и ученого звания. Для управленческих кадров высшего уровня руководства характерны такие социально-психологические и психологические характеристики, как способность к планированию деятельности, организаторские склонности, личные цели, навыки решать проблемы, навыки руководства, умение обучать. Отличительными особенностями докторов и кандидатов наук являются высокие показатели способности к планированию деятельности и наличие личных целей, а профессоров и доцентов – способности к планированию деятельности, наличие личных целей, склонность к саморазвитию, понимание особенностей управленческого труда и навыки руководства [1; 3; 7; 8; 11; 13; 19; 21; 25].

4. Факторная структура социально-психологических и психологических характеристик управленческих кадров высшего уровня руководства включает факторы «Способность к эффективной управленческой деятельности», «Избегание взаимодействия, уход от сотрудничества», «Избегание конфронтации», «Организация текущей работы, решение текущих вопросов, сосредоточенность на текущей работе», «Авторитарность/непоколебимость» «Способность к планированию деятельности». Для управленцев среднего уровня руководства характерны «Способность к эффективной управленческой деятельности», «Активная коммуникация», «Сотрудничество», «Соперничество», «Исполнительность, направленность на решение текущих вопросов». Факторная модель управленцев низового уровня руководства включает «Способность к активной и эффективной управленческой деятельности», «Доминирование/авторитарность», «Стремление к конструктивному взаимодействию», «Коммуникативные способности», «Стремление и способность к достижению цели» [1; 2; 4; 6; 9; 14; 17; 18; 19; 26; 28].

5. Установлено, что наиболее весомыми предикторами, прогнозирующими высокий уровень руководства, выступают такие характеристики как понимание особенностей управленческого труда, навыки руководства, личные цели и потребность в достижениях, а наименее весомыми – умение управлять собой, соперничество и способность формировать коллектив. Для прогноза среднего уровня руководства наиболее значимыми предикторами являются навыки руководства, стремление к компромиссу и умение управлять собой. Сопоставление регрессионных моделей для руководителей разных уровней руководства рассчитанным для характеристик понимание особенностей управленческого труда и навыки руководства позволило установить, что для респондентов низового и среднего уровней руководства общим статистически значимым предиктором выступают

организаторские склонности. Регрессионные модели для зависимых переменных понимание особенностей управленческого труда и навыки руководства руководителей высшего уровня, не имеют общих предикторов с другими уровнями руководства [3; 4; 5; 7; 8; 10; 12; 13;15; 16; 19; 21; 22].

### **Рекомендации по практическому использованию результатов**

В процессе исследования получены данные, практическое применение которых имеет большой научный потенциал и определяет перспективы теоретических и прикладных исследований.

Разработанные учебно-тематические планы и учебные программы повышения квалификации для кадрового резерва руководителей «Создание эффективного психологического климата в коллективе», которые позволяют максимально эффективно осуществлять подбор и подготовку к профессиональной деятельности руководителей УВО для конкретного уровня руководства, могут быть использованы для:

- 1) формирования кадрового резерва руководителей УВО;
- 2) создания программ психологической подготовки различных категорий должностных лиц и руководителей УВО;
- 3) психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей УВО;
- 4) написания пособий для преподавателей психологии труда, инженерной психологии и когнитивной эргономики.

### **СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ**

#### **Статьи в научных изданиях, включенных в Перечень изданий**

1. Казак, Т. В. Инновационные подходы к подбору и расстановке кадров в учреждении высшего образования / Т. В. Казак, А. Г. Зенкевич // Проблемы управления: науч.-практ. журн. – 2017. – № 2 (64). – С. 110–116.
2. Зенкевич, А. Г. Инновационное управление кадровым резервом руководителей учреждения высшего образования / А. Г. Зенкевич // Вестн. МГЛУ. Сер. 2. – 2017. – № 1 (31). – С. 12–16.
3. Зенкевич, А. Г. Профессиограмма руководителя учреждения высшего образования / А. Г. Зенкевич // Выш. шк. – 2018. – № 6 (128). – С. 39–43.
4. Зенкевич, А. Г. Профессиографический анализ деятельности руководителя учреждения высшего образования и определяющих ее факторов / А. Г. Зенкевич // Пед. наука и образование. – 2018. – № 4 (25). – С. 21–26.
5. Зенкевич, А. Г. Подходы к выделению критериев для выдвижения (отбора) в кадровый резерв руководителей учреждения высшего образования

/ А. Г. Зенкевич // Вестн. Магілёў. дзярж. ўн-та імя А. А. Куляшова. Сер. С. – 2019. – № 1 (53). – С. 78–84.

### **Статьи в других научных изданиях**

6. Зенкевич, А. Г. Подбор и формирование кадрового резерва управленческой команды учреждения высшего образования / А. Г. Зенкевич // Вестн. Акад. МВД Респ. Беларусь. – 2017. – № 1 (33). – С. 195–199.

7. Зенкевич, А. Г. Совершенствование системы кадрового резерва руководителей на примере учреждения образования «Белорусский государственный университет транспорта» / А. Г. Зенкевич // Инновац. образоват. технологии. – 2017. – № 2 (50). – С. 16–21.

8. Зенкевич, А. Г. Психологическая диагностика как метод оценки персонала при формировании кадрового резерва руководителей учреждения высшего образования / А. Г. Зенкевич // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Е. – 2017. – № 7. – С. 102–107.

9. Казак, Т. В. Психологический фактор и формирование кадрового резерва руководителей учреждения высшего образования / Т. В. Казак, А. Г. Зенкевич // Вестн. Акад. МВД Респ. Беларусь. – 2017. – № 2 (34). – С. 196–201.

10. Казак, Т. В. Роль мотивации в формировании кадрового резерва руководителей учреждения высшего образования / Т. В. Казак, А. Г. Зенкевич // Вестн. Акад. МВД Респ. Беларусь. – 2018. – № 1 (35). – С. 223–227.

### **Статьи в сборниках материалов научных конференций**

11. Зенкевич, А. Г. Дополнительное образование в формировании карьерных траекторий специалистов и руководителей транспортного комплекса Республики Беларусь / А. Г. Зенкевич // Современные тенденции в дополнительном образовании взрослых : материалы II Междунар. науч.-метод. конф., Минск, 27–28 нояб. 2014 г. / ГУО «Республиканский институт высшей школы». – Минск, 2014. – С. 49–52.

12. Зенкевич, А. Г. Дополнительное образование специалистов и руководителей транспортного комплекса Республики Беларусь в повышении безопасности перевозочного процесса / А. Г. Зенкевич, Т. М. Делец // Дополнительное образование взрослых: проблемы и перспективы развития : сборник материалов Междунар. заоч. науч.-практ. конф., Минск, 21 мая 2015 г. / ГУО «Командно-инженерный институт» МЧС Респ. Беларусь; под ред. И. И. Полеводы. – Минск : ГУО «Командно-инженерный институт» МЧС Респ. Беларусь, 2015. – С. 17–19.

13. Зенкевич, А. Г. Психологический отбор в системе кадрового резерва руководителей на примере учреждения образования «Белорусский государственный университет транспорта» / А. Г. Зенкевич, Т. В. Казак

// Качество жизни: современные риски и технологии безопасности: материалы II Междунар. науч.-практ. конф., Тверь, 17–18 апр. 2017 г. / Минобрнауки России; Твер. гос. техн. ун-т; Минздрав России; Твер. гос. мед. ун-т ; редкол. : д.ф.н. Евстифеева Е. А. [и др.]. – Тверь, 2017. – С. 279–282.

14. Зенкевич, А. Г. Психологическое сопровождение кадрового резерва руководителей учреждения высшего образования / А. Г. Зенкевич, Т. В. Казак // Психология, образование: актуальные и приоритетные направления исследований: материалы Междунар. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов, аспирантов, молодых ученых и их наставников, посвящ. 90-летию заслуж. деятеля науки РФ, д-ра психол. наук, проф. Алексея Федоровича Шикуну, Тверь, 25 апр. 2017 г. / Мин. обр. и науки РФ; Твер. гос. ун-т ; Мин. обр. Тверской обл.; ГБОУ ДПО, Твер. обл. ин-т усовершенствования учителей; редкол. : д. психол. н. проф. Жалагина Т. А. [и др.]. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2017. – С. 45–49.

15. Зенкевич, А. Г. Повышение профессионального уровня кадрового резерва руководителей учреждения высшего образования / А. Г. Зенкевич // Теория и практика психологического сопровождения руководящих кадров : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 23 мая 2017 г. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь ; под общ. ред. Н. А. Дубинко, Н. Н. Пыжовой. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2017. – С. 123–125.

16. Зенкевич, А. Г. Дополнительное образование в психологическом сопровождении кадрового резерва руководителей учреждения высшего образования / А. Г. Зенкевич // Дополнительное образование взрослых: проблемы и перспективы развития : сб. матер. IV Междунар. заоч. науч.-практ. конф., Минск, 23 марта 2018 г. / ГУО «У-т гражданской защиты М-ва по ЧС Респ. Бел.». – Минск, 2018. – С. 20–23.

17. Зенкевич, А. Г. Профессиографический анализ при формировании кадрового резерва руководителей учреждения высшего образования / А. Г. Зенкевич // Психология, образование: актуальные и приоритетные направления исследований : материалы Междунар. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов, аспирантов, молодых ученых и их наставников, Тверь, 15 мая 2018 г. / Мин. обр. и науки РФ; Твер. гос. ун-т; Мин. обр. Тверской обл.; Тверск. регион. отд. Общерос. общественно-гос. просветит. организации «Российское о-во «Знание»». – Тверь: Твер. гос. техн. ун-т, 2018. – С. 120–124.

18. Зенкевич, А. Г. Необходимость критериев для выдвижения (отбора) в кадровый резерв руководителей учреждения высшего образования / А. Г. Зенкевич, Т. В. Казак // Психология труда и управления как ресурс развития общества в условиях глобальных изменений : материалы Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 25-летию факультета психологии Твер. гос. ун-та, Тверь, 26–29 сентября 2018 г. / И-т психол. РАН; Рос. психол. о-во Общерос. общественно-гос. просветит. орг. «Рос. о-во «Знание»»; МГУ им. М. В. Ломоносова; С.-Пб. гос. ун-т; Великотырновский у-т «Святых

Кирилла и Мефодия»; БГУИР; Актюбин. регион. гос. у-т им. К. Жубанова; Твер. гос. ун-т. – Тверь : Твер. гос. ун-т, 2018. – С. 238–243.

19. Зенкевич, А. Г. Дополнительное образование в психологическом обеспечении работы с кадровым резервом руководителей учреждения высшего образования / А. Г. Зенкевич // Дополнительное образование взрослых: проблемы и перспективы развития : материалы V Междунар. заоч. науч.-практ. конф., Минск, 28 февр. 2019 г. / ГУО «У-т гражданской защиты М-ва по ЧС Респ. Бел.». – Минск : УГЗ, 2019. – С. 33–36.

20. Зенкевич, А. Г. Совершенствование работы с кадровым резервом руководителей на этапе подготовки в учреждении высшего образования / А. Г. Зенкевич // Этнос: естественное и искусственное совершенствование человека : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф., Тверь, 3–4 апр. 2019 г. / Минобрнауки России; ФГБОУВО «Твер. гос. технич. ун-т.»; Минздрав России; ФГБОУВО «Твер. гос. мед. ун-т». – Тверь : Твер. гос. технич. ун-т, 2019. – С. 433–436.

21. Зенкевич, А. Г. Различия в социально-психологических характеристиках управленческих кадров различных уровней руководства в учреждении высшего образования / А. Г. Зенкевич, Т. В. Казак // BIG DATA and Advanced Analytics. BIG DATA и анализ высокого уровня: сб. материалов VIII междунар. научно-практ. конференции, Минск, 11–12 мая 2022 г. / УО «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники»; под общ. ред. В. А. Богуша. – Минск: Бестпринт, 2022. – С. 285–290.

### **Тезисы докладов научных конференций**

22. Зенкевич, А. Г. Развитие системы непрерывного образования / А. Г. Зенкевич // Актуальные вопросы научно-методической и учебно-организационной работы: традиции и модернизация современного высшего образования : материалы респ. науч.-метод. конф., Гомель, 10–11 марта 2016 г. В 4 ч. / Гом. гос. ун-т им. Ф. Скорины ; ред. колл. : И. В. Семченко (отв. ред.) [и др.]. – Гомель : ГГУ им. Ф. Скорины, 2016. – Ч.4. – С. 35–37.

23. Зенкевич, А. Г. Компоненты психологического обеспечения персонала на железнодорожном транспорте / А. Г. Зенкевич // Проблемы безопасности на транспорте : материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. году науки Гомель, 23–24 нояб. 2017 г. В 2 ч. / М-во транспорта и коммуникаций Респ. Бел.; Бел. железная дорога; Белорус. гос. ун-т транспорта ; под общ. ред. Ю. И. Кулаженко. – Гомель : БелГУТ, 2017. – Ч.1. – С. 29–30.

24. Зенкевич, А. Г. Психологическое сопровождение персонала железнодорожного транспорта / А. Г. Зенкевич // Проблемы современного образования в техническом ВУЗе : материалы V Междунар. науч.-метод. конф.,

Гомель, 26–27 окт. 2017 г. / Мин. обр. Респ. Бел.; Гом. гос. техн. ун-т им. П. О. Сухого; под общ. ред. А. В. Сычева. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2017. – С. 156–158.

25. Зенкевич, А. Г. Роль психологического сопровождения в повышении профессионального уровня кадрового резерва руководителей / А. Г. Зенкевич // Проблемы борьбы с преступностью и подготовки кадров для правоохранительных органов : тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 24 янв. 2018 г. / УО «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь» ; под ред. А. В. Яскевича. – Минск : Акад. МВД Респ. Беларусь, 2018. – С. 296–297.

26. Зенкевич, А. Г. Достоинство как психологический атрибут личности кадрового резерва руководителей / А. Г. Зенкевич // Диалектика достоинства: личностные, социальные и профессиональные константы : материалы III междунар. научно-практ. конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых, Тверь, 4–5 апр. 2018 г. / Твер. гос. мед. ун-т ; Твер. гос. технич. ун-т; под ред. Е. А. Евстифеевой. – Тверь, 2018. – С. 140–141.

27. Зенкевич, А. Г. Развитие творческих способностей студентов как критерий мотивации кадрового резерва руководителей / А. Г. Зенкевич // Инновационный опыт идеологической, воспитательной и информационной работы в вузе : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф., Гомель, 25 мая 2018 г. / Беларус. гос. ун-т транспорта; под общ. ред. Г. М. Чайанковой. – Гомель : БелГУТ, 2018. – С. 185–188.

28. Зенкевич, А. Г. Особенности оценки управленческого персонала на железнодорожном транспорте / А. Г. Зенкевич // Актуальные вопросы и перспективы развития транспортного и строительного комплексов : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 65-летию БИИЖТа-БелГУТа, Гомель, 11–12 окт. 2018 г. В 2 ч. / Беларус. гос. ун-т транспорта; под общ. ред. Ю. И. Кулаженко. – Гомель : БелГУТ, 2018. – Ч.2. – С. 221–222.

29. Зенкевич, А. Г. Психологическое обеспечение работы с кадровым резервом для выдвижения на должности руководителей / А. Г. Зенкевич // Проблемы борьбы с преступностью и подготовки кадров для правоохранительных органов : тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 21 февр. 2019 г. / УО «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь» ; под ред. А. В. Яскевича. – Минск : Акад. МВД Респ. Беларусь, 2019. – С. 330–331.



**РЭЗІЮМЭ**  
**Зенкевіча Аляксандра Георгіевіча**  
**ПСІХАЛАГІЧНАЕ ЗАБЕСПЯЧЭННЕ РАБОТЫ**  
**З КАДРАВЫМ РЭЗЕРВАМ КІРАЎНІКОЎ**  
**УСТАНОВЫ ВЫШЭЙШАЙ АДУКАЦЫІ**  
**(НА ПРЫКЛАДЗЕ УА «БЕЛАРУСКІ ДЗЯРЖАЎНЫ ЁНІВЕРСІТЭТ**  
**ТРАНСПАРТУ»)**

**Ключавыя словы:** кадравы рэзерв кіраўнікоў УВА, бесперапыннае псіхалагічнае суправаджэнне, псіхалагічнае забеспячэнне працы з кадравым рэзервам.

**Мэта работы:** распрацаваць псіхалагічнае забеспячэнне працы з кадравым рэзервам кіраўнікоў УВА.

**Метады даследавання і выкарастаная апаратура:** аналіз навуковай літаратуры, апытанне (анкетаванне), метады матэматычнай статыстыкі, аналіз і інтэрпрэтацыя атрыманых дадзеных.

**Атрыманыя вынікі і іх навізна.** Праведзены тэарэтыка-эмпірычны аналіз псіхалагічнага забеспячэння працы з кадравым рэзервам кіраўнікоў УВА. Выяўлены адрозненні на розных узроўнях кіраўніцтва, ўстаноўлена залежнасць ад адукацыі, стажу працы на пасадзе і наяўнасці ў кандыдатаў вучонай ступені або звання. Удакладнена паняцце «псіхалагічнае забеспячэнне работы з кадравым рэзервам кіраўнікоў УВА». Распрацаваны метадычны комплекс, які змяшчае вучэбна-тэматычны план і вучэбную праграму павышэння кваліфікацыі для кадравага рэзерву кіраўнікоў «Стварэнне эфектыўнага псіхалагічнага клімату ў калектыве». Даны прапановы розных варыянтаў эрганамічных рашэнняў па абсталяванні кабінетаў псіхалагічнай дыягностыкі кадравага рэзерву кіраўнікоў УВА. Дадзены рэкамендацыі па стварэнні самастойнага структурнага падраздзялення ў выглядзе псіхалагічнай службы, якая будзе забяспечваць бесперапыннае псіхалагічнае суправаджэнне кадравага рэзерву кіраўнікоў УВА. Распрацаваны, тэарэтычна і эмпірычна абгрунтаваны прафесіяграма і психаграма кіраўніка УВА.

**Рэкамендацыі па выкарыстанні і сферы ўжывання.** Матэрыялы дысертацыйнага даследавання могуць быць выкарыстаны для: фарміравання кадравага рэзерву кіраўнікоў УВА; стварэння праграм псіхалагічнай падрыхтоўкі розных катэгорый службовых асоб і кіраўнікоў УВА; псіхалагічнага забеспячэння працы з кадравым рэзервам для вылучэння на пасады кіраўнікоў УВА; напісання дапаможнікаў для выкладчыкаў псіхалогіі працы, інжынернай псіхалогіі і эрганомікі.

## РЕЗЮМЕ

Зенкевича Александра Георгиевича

### ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ

### С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

### УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

(НА ПРИМЕРЕ УО «БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ТРАНСПОРТА»)

**Ключевые слова:** кадровый резерв УВО, непрерывное психологическое сопровождение, психологическое обеспечение работы с кадровым резервом.

**Цель работы:** разработать психологическое обеспечение работы с кадровым резервом руководителей УВО.

**Методы исследования и использованная аппаратура:** анализ научной литературы, опрос (анкетирование), методы математической статистики, анализ и интерпретация полученных данных.

**Полученные результаты и их новизна.** Проведен теоретико-эмпирический анализ психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей УВО. Выявлены различия на разных уровнях руководства, установлена зависимость от образования, стажа работы в занимаемой должности и наличия у кандидатов ученой степени или звания. Проведено уточнение понятия «*психологическое обеспечение работы с кадровым резервом руководителей УВО*». Разработан методический комплекс, содержащий учебно-тематический план и учебную программу повышения квалификации для кадрового резерва руководителей «Создание эффективного психологического климата в коллективе». Даны предложения различных вариантов эргономических решений по оборудованию кабинетов психологической диагностики кадрового резерва руководителей УВО. Даны рекомендации по созданию самостоятельного структурного подразделения в виде психологической службы, которая будет обеспечивать *непрерывное психологическое сопровождение кадрового резерва руководителей УВО*. Разработаны, теоретически и эмпирически обоснованы профессиограмма и психограмма руководителя УВО.

**Рекомендации по использованию и область применения.** Материалы диссертационного исследования могут быть использованы для: формирования кадрового резерва руководителей УВО; создания программ психологической подготовки различных категорий должностных лиц и руководителей УВО; психологического обеспечения работы с кадровым резервом руководителей УВО; написания пособий для преподавателей психологии труда, инженерной психологии и эргономики.

**SUMMARY**  
**Zenkevich Alexander**  
**PSYCHOLOGICAL SUPPORT OF WORK**  
**WITH PERSONNEL RESERVE OF HEADS**  
**OF INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION**

**(BY THE EXAMPLE OF THE EI «BELARUSIAN STATE UNIVERSITY OF  
TRANSPORT»)**

**Keywords:** SVR personnel reserve, continuous psychological support, psychological support of work with personnel reserve.

**Goal of the work:** develop psychological support for working with the personnel reserve of the heads of SVR.

**Research methods and equipment used:** analysis of scientific literature, survey (questionnaire), mathematical statistics methods, analysis and interpretation of data.

**Obtained results and their novelty.** A theoretical and empirical analysis of the psychological support of work with the personnel reserve of the heads of SVR. Differences at different levels of leadership are revealed, dependence on education, length of service in the position held and the presence of candidates with a scientific degree or rank is established. The concept of «psychological support for working with the personnel reserve of the heads of SVR». A methodological complex has been developed containing a curriculum and a curriculum for advanced training for the personnel reserve of managers «Creating an effective psychological climate in the team». The proposals of various options for ergonomic solutions for equipping the rooms of psychological diagnostics of the personnel reserve of the SVR managers are given. Recommendations are given on the creation of an independent structural unit in the form of a psychological service, which will provide continuous psychological support for the personnel reserve of the heads of SVR. The professionogram and psychogram of the head of the SVR are developed, theoretically and empirically substantiated.

**Recommendations on the use and a scope.** Materials of the dissertation research can be used for: the formation of a personnel reserve for the heads of SVR; creation of psychological training programs for various categories of officials and heads of SVR; psychological support of work with the personnel reserve of the heads of SVR; writing manuals for teachers of labor psychology, engineering psychology and ergonomics.



Научное издание

*ЗЕНКЕВИЧ Александр Георгиевич*

**ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ  
С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
(НА ПРИМЕРЕ УО «БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»)**

Автореферат диссертации на соискание ученой степени  
кандидата психологических наук

по специальности 19.00.03 – психология труда,  
инженерная психология, эргономика

Подписано в печать 11.04.2023 г. Формат бумаги 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Гарнитура Times. Печать на ризографе.  
Усл. печ. л. 1,63. Тираж 50 экз. Зак. 736.

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Белорусский государственный университет транспорта.  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий

№ 1/361 от 13.06.2014.

№ 2/104 от 01.04.2014.

№ 3/ 1583 от 14.11.2017.

Ул. Кирова, 34, 246653, Гомель