



УДК 159.9

Т.М. Казак, доктор психологических наук, член-корреспондент Международной академии психологических наук, профессор, профессор кафедры инженерной психологии и эргономики Белорусского государственного университета информатики и радиоэлектроники;

А.Г. Зенкевич, директор Института повышения квалификации и переподготовки руководителей и специалистов транспортного комплекса Республики Беларусь Белорусского государственного университета транспорта
(e-mail: sasha_zenkevich@mail.ru)

РОЛЬ МОТИВАЦИИ В ФОРМИРОВАНИИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Рассматривается актуальность работы с кадровым резервом руководителей. Обосновывается необходимость мотивации в его формировании. Изучается необходимость нематериальной мотивации кадрового резерва в учреждении высшего образования. Приводятся результаты исследования по подбору кадрового резерва руководителей и анализ стажа и возраста резервистов на примере Белорусского государственного университета транспорта. Предлагаются авторские рекомендации по дальнейшему совершенствованию системы кадрового резерва руководителей в данном учреждении образования с учетом мотивации.

Ключевые слова: кадровый резерв, мотивация в формировании кадрового резерва, психологическое исследование кадрового резерва, совершенствование системы кадрового резерва руководителей.

Новые экономические отношения выдвигают новые требования к персоналу, что актуально для любого предприятия и учреждения высшего образования и включает не только подбор, обучение и расстановку кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, использование методов мотивации.

Наиболее тесно понятие мотивации связано с проблемой управления персоналом, и важный фактор формирования эффективного кадрового резерва – его мотивирующий эффект. Продвижение по служебной лестнице, смена сферы деятельности побуждает сотрудников к саморазвитию, эффективной деятельности на благо организации.

Анализ современной литературы по управлению кадровым резервом показывает, что при достаточно подробном освещении основных технологий работы с кадровым резервом (отбор, обучение, оценка) часто из вида упускается именно мотивация. Целью мотивации и стимулирования участников системы кадрового резерва является создание условий для эффективного функционирования данной системы [1, с. 93].

В целом система мотивации персонала – один из основных кадровых вопросов, а ее разработка и внедрение в практику – достаточно сложный проект. И здесь прежде всего необходимо точно понимать суть основных терминов.

Мотивация – сознательный выбор личностью определенного типа поведения.

Стимулирование – целенаправленное воздействие на личность, создание внешней среды, побуждающей действовать заданным образом.

Стимулирование труда или управление мотивацией на предприятии (в учреждении) – тактика решения проблем повышения эффективности труда, которая побуждает работников лучше трудиться за счет удовлетворения собственных потребностей.

Система мотивации предприятия (учреждения) – установленные на предприятии (в учреждении) процедуры вознаграждения работников за эффективный труд, а также виды и размеры вознаграждений в зависимости от личного вклада каждого, его умений и компетенций.

Материальное стимулирование – управление мотивацией персонала посредством дополнительных (сверх должностного оклада) денежных выплат за достижение конкретных показателей трудовой деятельности в установленный период времени (месяц, квартал, год).

Нематериальное стимулирование – управление мотивацией персонала посредством повышения лояльности работников к предприятию за счет улучшения качества их трудовой жизни, формирования корпоративной культуры.

Оценка персонала – процесс определения эффективности деятельности сотрудников для реализации целей предприятия по установленным на предприятии конкретным показателям, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений в сфере мотивации.

Назначение любой системы мотивации заключается в соблюдении ряда положений: побудить сотрудников работать на результат; реализовать стратегию роста учреждения; дать возможность более эффективным сотрудникам зарабатывать больше; повысить эффективность учреждения за счет эффективности работы сотрудников; создать прозрачную объективную систему оценки каждого сотрудника.

Эффективная система мотивации выстроена с соблюдением соответствующих принципов: объективности (размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда); предсказуемости/управляемости (работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда); адекватности (вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации); своевременности (вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (в текущем периоде)); значимости (вознаграждение должно быть для сотрудника значимым); справедливости и прозрачности (правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения).

Мотивация в системе кадрового резерва необходима для удержания и повышения эффективности деятельности резервистов и для других участников системы кадрового резерва: руководителей резервистов и их наставников. Для эффективности работ системы с кадровым резервом применяются материальные и нематериальные формы поощрения [2]. И для кадрового резерва руководителей учреждения высшего образования более целесообразно использование нематериальной мотивации (табл. 1).

Таблица 1

Виды нематериальной мотивации

Вид мотивации	Целевая группа работников	Комментарий
Планирование карьеры	Работники, включенные в состав кадрового резерва	Основан на результатах оценки; базируется на развитии работников, профессиональной самореализации
Освещение деятельности системы кадрового резерва	Работники, включенные в состав кадрового резерва, наставники, руководители	Основан на создании благоприятной обстановки в рамках информационного сопровождения работы с кадровым резервом; базируется на трансляции корпоративных ценностей.

Вид мотивации	Целевая группа работников	Комментарий
Публикации в средствах массовой информации	Работники, включенные в состав кадрового резерва, наставники, руководители	Основан на результатах оценки и результатах деятельности; базируется на чувстве статусности и сопричастности
Публикации на сайте	Работники, включенные в состав кадрового резерва, наставники	Основан на результатах оценки и результатах деятельности; базируется на статусности и сопричастности
Вручение грамот, знаков отличия	Работники, включенные в состав кадрового резерва	Основан на конкурсном сравнении результатов оценки; базируется на признании заслуг, чувстве авторитета
Вручение дипломов	Работники, включенные в состав кадрового резерва, наставники	Основан на достижении особых результатов деятельности работника; базируется на публичном признании заслуг и успехов
Объявление благодарности	Работники, включенные в состав кадрового резерва, наставники, руководители	Основан на достижении высоких результатов деятельности работника; базируется на публичном признании заслуг и успехов
Регулярные встречи работников, включенных в состав кадрового резерва, с руководством учреждения	Работники, включенные в состав кадрового резерва	Основан на создании благоприятной обстановки в рамках информационного сопровождения работы с кадровым резервом; базируется на командообразовании и моральной поддержке

Так, в Белорусском государственном университете транспорта было проведено исследование по подбору кадрового резерва руководителей (принимали участие 105 респондентов от 23 до 69 лет). 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. Исследование проводилось в несколько этапов. В качестве исходных эмпирических данных исследования использовались результаты тестирования. На момент проведения исследования распределение по возрасту участников исследования представлено на рисунке.



Социальные характеристики респондентов представлены нами следующим образом.

По половому составу 105 респондентов распределились так: 44 мужчины (41,9 %) и 61 женщина (58,1 %).

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

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

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

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

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

Стаж работы в занимаемой должности в диапазоне от 0 до 30 лет представлен в табл. 2.

Таблица 2

Стаж работы

Стаж работы, лет	0–5	6–10	11–15	16–20	21–25	26–30
Число респондентов	42	32	13	12	4	2
Процент респондентов	40	30,5	12,4	11,4	3,8	1,9

Уровень руководства: в зависимости от занимаемой в момент исследования должности выделены три уровня руководства: низший (64 сотрудника), средний (24 сотрудника) и высший (17 сотрудников).

Во время психологического опроса всем респондентам был задан вопрос: «Является ли мотивация основным критерием Вашего согласия для включения в кадровый резерв?». В качестве ответов были предложены три варианта: «Да», «Нет», «Затрудняюсь ответить». Анализ показал, что из 105 респондентов дали положительный ответ 72 опрошенных (68,6 %); отрицательный – 7 человек (6,6 %); затруднились ответить – 26 респондентов (24,8 %).

Таким образом, полученные данные свидетельствуют о том, что большинство работников, состоящих в кадровом резерве исследуемого учреждения образования, осознанно сделали свой выбор. Также можно сделать вывод, что семь человек абсолютно не мотивированы и возможно их пребывание в кадровом резерве нецелесообразно. Почти четверть опрошенных колеблется, что свидетельствует об отсутствии в Белорусском государственном университете транспорта системного подхода к мотивации при управлении кадровым резервом и о необходимости разработки и внедрения специальных программ мотивации для всех участников процесса.

Включение в состав кадрового резерва является безусловным инструментом мотивации, но чтобы данный инструмент работал, должны быть четко определены «правила игры» по назначению резервистов во всех категориях на новые должности в рамках плана высвобождения и замещения должностей кадрового резерва. Для этого с каждым резервистом должны быть сформированы планы развития карьеры.

Инструментами нематериальной мотивации также являются обучение и развитие резервиста. Было бы также эффективно после проведения оценки резервистов отмечать и поощрять наиболее успешных. Резервист должен поощряться только в рамках переменной части оплаты труда. Возможна также единовременная премия за выдающиеся результаты. Надбавка или доплата за пребывание в кадровом резерве выплачиваться не должна.

Для резервистов различных категорий должны быть разработаны различные специальные программы удержания, которые должны явиться инструментом мотивации резервиста (у разных категорий резервистов будет разная мотивация). Такие программы включают инструменты материальной, нематериальной мотивации и социальные льготы. Однако поощряться в первую очередь должна именно активность самого резервиста. В частности, немалое количество резервистов выражают готовность к переезду. При построении системы кадрового резерва и системы управления карьеры и изменении менталитета молодых работников их количество будет увеличиваться [3, с. 212].

Наставники могут не получать материального поощрения, получать надбавки и доплаты или получать премии по показателям эффективности их резервистов через переменную часть оплаты труда. Для наставников следует предусмотреть рейтинги или конкурсы лучших наставников.

Так, управление персоналом и кадровым резервом является управленческой функцией любого руководителя, поэтому необходимо ввести ключевой показатель эффективности в переменную часть оплаты труда руководителей. Для них тоже должны существовать рейтинги и конкурсы, поощряющие активно занимающихся развитием и продвижением персонала. Основными видами нематериального поощрения, применяемыми в системе кадрового резерва являются: проведение рейтингов, конкурсов среди участников системы кадрового резерва («Лучший резервист», «Лучший наставник»); награждение лучших участников (объявление благодарности, вручение дипломов, грамот, значков, занесение на Доску почета); представление к участию в зарубежных конференциях, семинарах.

Таким образом, для успешного и эффективного управления кадровым резервом мотивация должна являться неотъемлемым составным элементом системы кадрового резерва учреждения образования «Белорусский государственный университет транспорта».

Список использованных источников

1. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 304 с.
2. Назарук, Е. Методы работы с резервом руководящих кадров / Е. Назарук // Менеджер по персоналу, окт. 2007.
3. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / под ред. В.П. Пугачева. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 413 с.

Дата поступления в редакцию: 10.03.18

T.V. Kazak, Doctor of Psychological Sciences, Professor, Corresponding Member of the International Academy of Psychological Sciences, Professor at the Department of Engineering Psychology and Ergonomics of the Belarusian State University of Information Science and Technique and Radio Electronics; A.G. Zenkevich, Director of the Institute for Enhancing the Qualifications and Retraining of Managers and Specialists of the Transport Complex of the Republic of Belarus of the Educational Establishment «Belarusian State University of Transport»

THE ROLE OF MOTIVATION IN FORMATION HUMAN RESERVE MANAGERS INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

The article considers the relevance of work with the staff reserve of managers. The need for motivation in the formation of the personnel reserve is substantiated. The urgency of non-material motivation of the personnel reserve in the institution of higher education is considered. The data of research on selection of a personnel reserve of heads and the analysis of the experience and age of reservists on the example of the educational establishment «Belarusian State University of Transport» are given. Recommendations are given for the further improvement of the system of the personnel reserve of managers in the institution of education under consideration, taking into account the motivation.

Keywords: personnel reserve, motivation in the formation of the personnel reserve, psychological research of the personnel reserve, improvement of the system of personnel reserve of managers.

УДК 159.9:343.8

А.Н. Пастушеня, доктор психологических наук, профессор, профессор кафедры психологии и педагогики Академии МВД Республики Беларусь, заслуженный работник образования Республики Беларусь (e-mail: anp-1308@yandex.ru)

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ИСПРАВИТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Предлагается схема индивидуального исправительного процесса, включающего диагностику криминальных склонностей и адаптационных дефицитов личности, определение исправительных задач и процесс их решения с использованием комплекса мер и психолого-педагогических технологий. Рассматриваются